

Análise das características de aglomerados de pequenas e médias empresas: os casos de Ibitinga e Santa Gertrudes

Flávio Marques Vicari (USP/EESC) vicari@prod.eesc.usp.br

Luiz César Ribeiro Carpinetti (USP/EESC) carpinet@prod.eesc.usp.br

Edwin Cardoza (USP/EESC) edwin@sc.usp.br

Mateus C. Gerolamo (USP/EESC) gerolamo@sc.usp.br

Resumo

O cenário competitivo atual tem transformado as relações entre empresas, sobretudo as pequenas e médias. Para competirem em um mercado altamente complexo, as organizações estão buscando formar redes de cooperação, o que muitas vezes culmina em um processo de aglomeração de empresas, ou formação de clusters industriais. Neste contexto, compreender a dinâmica de desenvolvimento dos clusters é fundamental para a criação de um planejamento de desenvolvimento do aglomerado. Foram levantadas a partir da teoria onze variáveis que influenciam o desenvolvimento de um cluster, e analisadas em relação aos aglomerados de Ibitinga (produtos de bordados) e Santa Gertrudes (cerâmica de revestimentos). Por fim, é estabelecida uma visão geral de cada aglomerado buscando compreender a relação entre as variáveis. Este panorama é base para a proposição de ações para melhoria e mudança em todo o cluster.

Palavras-chave: Clusters, Pequenas e Médias Empresas (PME's), Dinâmica de Desenvolvimento.

1. Introdução

No Brasil, percebe-se que o desenvolvimento industrial, econômico e social das localidades ou regiões pode ser alcançado quando são promovidas vantagens competitivas para um grupo de Pequenas e Médias Empresas (PME's). Esse tipo de atividade é importante pelo número de postos de trabalho gerados pelas PME's no país, a representação econômica que assumem no Produto Interno Bruto (PIB) e a função social que assumem. O fenômeno de agrupamento de PME's ocorreu também em outros países como a Itália, Espanha e Portugal, na década de 1970, e a história demonstra que quando um grupo de empreendedores é apoiado com políticas industriais são alcançados maiores índices de produtividade, qualidade, eficiência e eficácia, as estruturas organizacionais são mais enxutas e flexíveis e os empresários conseguem obter sinergias na condução dos seus negócios. Esse ambiente empresarial forma um novo paradigma de sistema de organização industrial.

Furtado (2004) ressalta que para promover a competitividade e modernizar os setores industriais é necessário adotar práticas produtivas (ferramentas e métodos de qualidade e produção) e técnicas gerenciais nos APL's. Entretanto, para desenvolver iniciativas ou ações coletivas que aumentam o desempenho do aglomerado é necessário primeiro compreender a dinâmica competitiva e o desenvolvimento industrial do local/região, ou seja, realizar um diagnóstico da situação atual dos *clusters* industriais.

Portanto, uma questão de pesquisa que deve ser investigada é: Quais são as características que contribuem para o desenvolvimento de aglomerados de Pequenas e Médias Empresas? O objetivo deste trabalho é analisar a dinâmica de formação e desenvolvimento de aglomerados de empresas industriais.

No decorrer do artigo são descritos os principais aspectos sobre *clusters* industriais e as variáveis que influenciam seu desenvolvimento. São analisados os *clusters* de Ibitinga e Santa Gertrudes de acordo com as variáveis selecionadas. Para finalizar, é feita uma análise geral da competitividade de cada *cluster*, servindo como base para propostas de ações futuras com vistas à melhoria da competitividade dos *clusters* e das organizações envolvidas no setor econômico.

2 Clusters Industriais

Porter (1999) define *clusters* como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas de determinado setor e instituições correlatas, vinculadas por elementos comuns e complementares. Para o autor, os *clusters* assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), Arranjos Produtivos Locais (APL's) são “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes”. Dessa forma, os autores preferem utilizar o termo Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL's) para definir aqueles arranjos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Arranjos Produtivos Locais (APL's) são aqueles casos que não apresentam significativa articulação entre os agentes e que, assim, não podem se caracterizar como sistemas (LASTRES e CASSIOLATO, 2004).

Para Casarotto Filho e Pires (2001) os Sistemas Produtivos Locais (SPL's) ou Sistemas Econômicos Locais (SEL's) delimitam uma “região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*”... de pequenas e médias empresas, “...com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes”. Além disso, deve haver interação entre as empresas, o ambiente social e cultural local. Comparando Sistemas Produtivos Locais com *clusters*, os autores afirmam que a diferença básica está na palavra “solidariedade”, visto que os SPL's devem ser caracterizados por ativa solidariedade entre os vários atores. Esse foco no desenvolvimento social, cultural, na solidariedade e na melhoria da qualidade de vida da população é relevante no direcionamento de políticas de desenvolvimento para os aglomerados regionais.

Entretanto, observa-se que para vários órgãos não há preocupação com a terminologia. Vários termos definidos: *clusters*, APL's, SPIL's, SPL's, SEL's, serão utilizados neste trabalho como sinônimos e estarão se referindo aos conceitos anteriormente apresentados.

Algumas vantagens incidentais – denominadas economias externas (MARSHALL, 1982; KRUGMAN, 1991; SCHMITZ, 1995) – podem ser analisadas mais cuidadosamente para a promoção de aglomerações de empresas. Essas vantagens incidentais, para Schmitz (1995), se somadas a ações planejadas entre os agentes envolvidos (economias internas), resultam em “eficiência coletiva”.

A concentração geográfica de empresas se pode dar principalmente devido às seguintes externalidades (KRUGMAN, 1991): (1) Mão-de-obra especializada / estoque de recursos humanos; (2) Fornecedores e prestadores de serviços especializados; (3) Transbordamentos (“*spillovers*”) tecnológicos e de conhecimento.

Para Humphrey (2003), a “competência” de inovação e melhoria (*upgrading*), está contida dentro de um aglomerado. Em particular, o fato de esta “competência” estar baseada em conhecimento não decifrável, confiança e estruturas institucionais difíceis de replicar significa que isso não está disponível para muitos competidores potenciais.

Devido à tendência das organizações em focar cada vez mais em seus negócios-chave e, dessa forma, terceirizarem vários de seus processos, constata-se a necessidade emergente de relacionamento entre os vários agentes envolvidos desde a extração da matéria-prima até a entrega ao consumidor. Os objetivos agora vão além da maximização dos lucros; volta-se também à economia dos custos de transação (GERÓLAMO et al., 2005).

Segundo Hobbs (1996), esses custos de transação podem ser definidos como os custos realizados por qualquer troca, seja esta troca entre empresas em um mercado ou uma transferência de recursos entre estágios em uma empresa integrada verticalmente. Eles surgem onde quer que existam quaisquer formas de organização econômica. Os custos de transação podem ser divididos em três classificações principais: custos de informação (sobre produtos, preços, *inputs* e compradores ou vendedores), custos de negociação (contratos de negociação e escritos) e custos de monitoramento ou coação (para assegurar que todos os termos pré-acordados da transação são cumpridos).

Pensar em eficiência coletiva é pensar na minimização dos custos de transação entre os vários agentes que compõem uma rede. Nesse contexto cabe um importante conceito: a governança, que pode ser entendida como o modo de coordenação das atividades interdependentes ou ainda como o meio utilizado na coordenação das redes (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

Gerenciar todos os agentes envolvidos nestas redes é uma tarefa difícil, ainda mais objetivando maximização de lucro e minimização dos custos de transação. Existem riscos envolvidos nesse processo como, por exemplo, o comportamento oportunista por parte dos agentes (não se pode prever todas as atitudes que podem ser tomadas pelos agentes econômicos). Esses riscos também significam custos gerados nas transações dessas redes. Por outro lado, o excesso de previsões e planejamento também onera o processo de transação, pois não é fácil prever todos os possíveis riscos que podem acontecer. Assim, Williamsom (1985) aponta a existência de duas componentes do custo de transação: os custos *ex ante*, que compõem o planejamento e previsões para assumir determinados riscos e os custos *ex post*, que representam as contingências.

Espera-se que qualquer rede, através de uma estrutura de governança, possa buscar a otimização dos seus custos de transação. Isso implica em diminuição das incertezas que caracterizam um processo de transação e o caminho para uma estrutura de governança que estabeleça um conjunto de regras que governem determinadas transações entre os agentes da rede.

3 Método de Pesquisa

Para responder à questão definida no início do artigo torna-se coerente a aplicação de uma pesquisa de campo de caráter exploratório/descritivo. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Gil (1999) afirma também que a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Assume, em geral, a forma de levantamento.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa. O procedimento definido é o multi-caso, abordando os clusters de Ibitinga e Santa Gertrudes. Segundo Goldemberg (1999) o estudo multi-caso envolve o estudo profundo e exaustivo de alguns poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Na pesquisa de campo foram utilizadas as técnicas de observação participante e entrevistas semi-estruturadas, conduzidas por meio de um roteiro que aborda diferentes variáveis que caracterizam o *cluster*. Foram realizadas 12 visitas, sendo 6 em cada região. Nas reuniões participaram os empresários e gerentes das empresas

pertencentes ao APL, fornecedores, prestadores de serviços especializados, empresas terceirizadas, e comerciantes.

As variáveis que são investigadas nesta pesquisa foram levantadas a partir do trabalho desenvolvido por Meyer-Satmer, Maggi e Seibel (2001), no qual são comparadas as características de três *clusters* industriais que fabricam o mesmo produto. As variáveis selecionadas para a análise foram: (1) paradigma do *cluster*; (2) estratégia de comercialização; (3) ações coletivas; (4) Estrutura de poder (governança) do *cluster*; (5) fraquezas do *cluster*; (6) papel das instituições de apoio; (7) estratégia competitiva; e (8) características do processo produtivo. Tais informações permitem entender as características do sistema produtivo e os elementos que caracterizam o desenvolvimento dos *clusters* industriais. A partir destas informações é possível propor ações coletivas para aumentar o desempenho das PME's e reforçar as vantagens competitivas do *cluster* industrial.

4. Os *clusters* de Ibitinga e de Santa Gertrudes

Ibitinga é uma palavra de origem Tupi Guarani e significa “Terra Branca”. A cidade foi fundada por descendentes de famílias mineiras e está localizada no centro do Estado de São Paulo. Dados da Fundação do Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE, do ano de 2000, mostram que Ibitinga tem uma área de 694 km², 50 mil habitantes, e existem 335 estabelecimentos do comércio, 433 da indústria, 159 de serviços e 7,5 mil empregos ocupados por trabalhadores com carteira de trabalho assinada (SEADE, 2004). O bordado em Ibitinga começou em 1950, com a migração de dona Dioguina Sampaio da Região de Trás-os-montes - Portugal, cidade conhecida por seus bordados. Foi ela quem adquiriu a primeira máquina de bordar industrial e elétrica, e aprendeu a operá-la sozinha. O objetivo era confeccionar bordados com qualidade para os moradores da cidade e com isso aumentar a renda familiar. Esta iniciativa levou outras moradoras a aprender a “arte de bordar”. Outro marco histórico importante na formação do *cluster* ocorreu na década de 60, quando Gottardo Juliani projetou/adaptou as máquinas elétricas da marca “Singer” para Ibitinga, e criou a “Escola de Bordados Singer”. Com esse avanço tecnológico, o bordado passou a ser produzido em série e os produtores alcançaram economias de escala. Esta evolução e a importância econômica das Pequenas e Médias Empresas no município despertaram a necessidade de divulgar o produto e a marca “Ibitinga”. Os produtos que resultam das atividades de bordados do *cluster* de Ibitinga são artigos de tecidos para uso doméstico: cama, mesa, banho e enxovais de bebê. Neste setor outras classes de atividades correlatas estão envolvidas: fabricação de máquinas e equipamentos, fábricas de mantas, indústria química e tecidos sintéticos.

Já o *cluster* de Santa Gertrudes engloba os municípios de Santa Gertrudes, Limeira, Cordeirópolis, Araras, Rio Claro, Ipeúna e Piracicaba. Embalados pela descoberta de um tipo especial de matéria-prima – argila que não precisa ser misturada a outros componentes, diversas empresas foram surgindo na região. Inicialmente, estas PME's produziam tijolos e telhas, produtos de baixo valor agregado e processo de produção bastante simples. A expansão para revestimentos cerâmicos ocorreu quando as empresas buscaram ganho de competitividade. Apesar do salto tecnológico, o aglomerado de Santa Gertrudes continuou atuando com um preço inferior ao *cluster* de Criciúma - que fabrica produtos mais sofisticados e com maior qualidade percebida pelo consumidor. Investimentos na capacidade produtiva surgiram principalmente pela facilidade de aquisição de equipamentos italianos e propiciaram avanços tecnológicos ao APL. O desenvolvimento de novos materiais e *design* da cerâmica de revestimento (parcerias com ParqTec, NIT, EESC, CITEC) também propiciou um grande salto tecnológico ao aglomerado. A participação dos coloríficos passa a ter especial importância, mostrando o direcionamento do *cluster* para ações de melhoria em *design*. O *cluster* de Santa Gertrudes possui vantagem em custos logísticos se comparado ao

principal concorrente, o *cluster* de Santa Catarina, pois está mais próximo ao público consumidor da região sudeste, centro-oeste, norte e nordeste.

Os *clusters* de Ibitinga e Santa Gertrudes são analisados em relação às mesmas variáveis. Apesar de o objetivo do estudo não ser uma análise comparativa entre os *clusters*, estes são analisados em paralelo, em relação a cada uma das variáveis. Esta divisão permite uma melhor visualização das características específicas de cada aglomerado, conforme observa-se no quadro 1.

Quadro 1: Análise dos clusters de Ibitinga e Santa Gertrudes

Variável	Ibitinga	Santa Gertrudes
Paradigma	Busca de imagem	Custo baixo
Estratégia de Comercialização	Comércio local	Preços baixos
Ações Coletivas	Assessoria de profissionais especializados em gestão; registro da marca Ibitinga; selo de qualidade; pesquisas de mercado; contratação de profissionais de moda	Criação de um <i>show-room</i> da cerâmica de revestimento; a construção de uma escola de mão-de-obra especializada; integração com a indústria de colorificios
Estrutura de Poder	Fornecedores de tecidos e clientes (grandes lojas) exercem grande poder	Poder bem distribuído; grupos formados em sua maioria por empresas familiares
Fraquezas	Cultura individualista dos empresários; excessiva informalidade	Cultura individualista dos empresários; baixa diversificação em design; imagem associada à baixa qualidade
Instituições de Apoio	Importante papel como agentes de governança (SEBRAE, SINDICOBÍ e FIESP); formadores de mão-de-obra qualificada (SENAI)	Importante participação de CITEC, Parq Tec, NIT (UFSCAR) e EESC em desenvolvimento de materiais e <i>design</i>
Estratégia Competitiva	Seguidor de <i>design</i> e inovação; busca da diferenciação atuando em nichos	Liderança em custos
Processo Produtivo	Domínio limitado do processo produtivo; baixa competência em tecnologia de processo; grande conhecimento tácito	Domínio limitado do processo produtivo; média competência em tecnologia de processo

Paradigma: O *cluster* de Ibitinga não possui um paradigma bem definido. Existe um grande direcionamento de ações com objetivo de adquirir uma melhor imagem junto ao público consumidor. Ibitinga já foi reconhecida por Capital Nacional do Bordado e, aliado a isto, teve sua imagem associada à qualidade. Esta imagem se deteriorou nos anos 90, e hoje há grande esforço pela recuperação, considerada fundamental para os produtores locais. O grande conhecimento tácito da população local auxilia as empresas neste direcionamento. Santa Gertrudes possui o paradigma de produzir com baixos custos. Nos dias atuais, o *cluster* é conhecido por produzir a preços e qualidade baixos. Isto pode ser explicado pela origem das empresas, que começaram a produzir a partir do que a matéria-prima possibilitava - e não orientadas para o mercado. A qualidade da matéria-prima possibilita economias consideráveis e esta vantagem é muito bem explorada pelas empresas.

Estratégia de Comercialização: Enquanto a estratégia de comercialização do aglomerado de Ibitinga se dá pelo comércio local, o *cluster* de Santa Gertrudes utiliza a estratégia de vendas diretas ao varejo. Estas estratégias estão coerentes com as características de cada *cluster*. Enquanto no primeiro caso a imagem da cidade contribui para a existência do turismo de compras, as características da cerâmica de revestimentos aliadas ao paradigma de custos baixos explicam as vendas diretas ao varejo.

Ações Coletivas: Entre as práticas de cooperação no *cluster* de Ibitinga podem destacar-se dois grupos, a cooperação formal e informal. A cooperação formal é motivada pelo Projeto de Arranjos Produtivos Locais - APL, coordenado pela FIESP / SEBRAE / SINDICOBÍ, do qual

participam 19 empresas e uma segunda fase está sendo iniciada em 2005 (FIESP, 2005). Algumas ações de cooperação estão sendo organizadas em Santa Gertrudes, como (1) a criação de um local de exposição da cerâmica de revestimento, o *show-room*; (2) a construção de uma escola de mão-de-obra especializada; e (3) a integração com a indústria de colorificios. As ações que estão sendo desenvolvidas em Ibitinga estão orientadas a um plano estratégico bem estabelecido. Já em Santa Gertrudes, há apenas alguns movimentos pouco organizados.

Estrutura de Poder: Os produtores de Ibitinga estão enfraquecidos pelo grande poder tanto do fornecedor de tecidos (monopólio), que cobra altos preços pela matéria-prima, quanto das grandes lojas de varejo, que compram em grandes lotes e exercem o poder de barganha para redução dos preços. Esta dinâmica forçou as grandes empresas a se integrarem verticalmente, o que tornou ainda mais fraca a posição das PMEs. Santa Gertrudes possui uma estrutura de poder mais bem distribuída. Não há grandes grupos dominadores na cadeia, tanto verticalmente quanto horizontalmente.

Fraquezas: Os pontos fracos de Santa Gertrudes e Ibitinga diferem bastante. Entretanto, ambos esbarram em uma barreira comuns à maioria dos clusters, a cultura individualista dos empresários.

Instituições de Apoio: Pode se relacionar como principais organizações de apoio ao cluster de Ibitinga o SINDICOB, SEBRAE-SP, FIESP e SENAI. O SEBRAE e a FIESP estão dando andamento no projeto APL, atualmente na segunda fase, a de implementação de ações planejadas na fase 1. Segundo depoimento de empresários e instituições de apoio em 2004, a prefeitura municipal pouco vem contribuindo para o desenvolvimento do *cluster*. O *cluster* de Santa Gertrudes também conta com o apoio de várias instituições. Para desenvolvimento de novos materiais e *design* da cerâmica de revestimento, organizações como ParqTec, NIT, EESC e CITEC participam ativamente de ações com vistas à melhoria das empresas do *cluster*. Há também o apoio da indústria de colorificios, que auxiliam diretamente as empresas no desenvolvimento de *design* dos produtos.

Estratégia Competitiva: No aglomerado de Ibitinga, percebe-se que a maioria das empresas busca obter diferenciação atuando em nichos. Esta não é uma estratégia combinada, e sim resultado da interação de forças ambientais, como mercado consumidor, fornecedores, e principalmente concorrentes. O APL de Santa Gertrudes tem como característica marcante a liderança em custos. Isto se dá pela existência de uma matéria-prima que torna a produção mais barata. Esta característica desenhava uma orientação das empresas para a exploração desta vantagem.

Características do Processo Produtivo: Na Figura 1 é apresentada uma visão geral das fases envolvidas no processo produtivo do APL de Ibitinga. Entretanto, as atividades do processo podem mudar conforme o tipo de produto que está sendo fabricado.

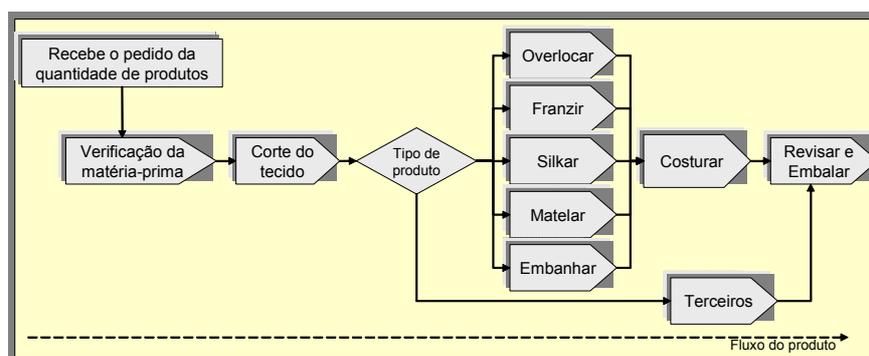


Figura 1 - Processo de produção de bordados

Já o processo de produção de cerâmica de revestimento envolve as seguintes etapas, conforme apresentado na Figura 2.

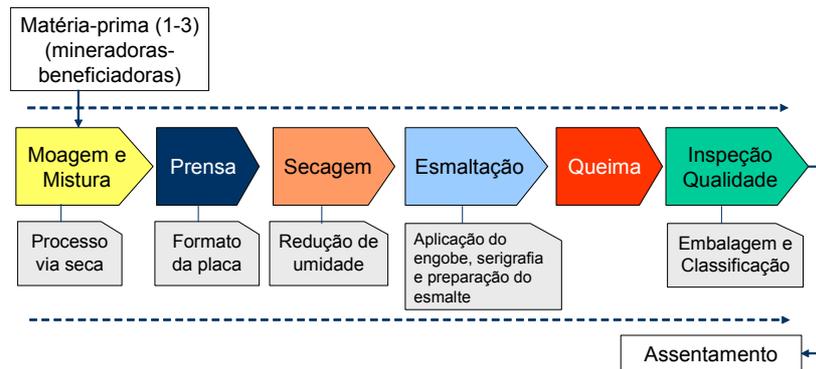


Figura 2 - Processo de produção de cerâmica de revestimentos

Considerações finais

O presente artigo analisa o desenvolvimento de *clusters* industriais, investigando especificamente os aglomerados de Ibitinga e Santa Gertrudes. Para a compreensão sobre os rumos tomados pelo *cluster*, tornou-se necessário a caracterização dos aglomerados.

O *cluster* de bordados de Ibitinga desenvolveu-se ao longo dos últimos 55 anos de forma a se consolidar tendo como pilares dois ativos intangíveis: a imagem e o conhecimento tácito. Estes dois elementos explicam em parte o sucesso deste APL. O desenvolvimento do comércio local deu origem ao turismo de compras, onde todas as semanas consumidores de outras regiões visitam a cidade para adquirir os produtos. Esta prática tornou-se também um mecanismo de distribuição dos produtos de Ibitinga para todo o Brasil. Entretanto, a demanda não foi constante. O *cluster* de Ibitinga viveu momentos de euforia e pessimismo. Esta dinâmica levou os empresários a perceber a necessidade de expandir mercados, seja pela diversificação de produtos, seja por agregar valor. Estes movimentos individuais criaram alguns aspectos importantes no *cluster*. Primeiramente, os empresários perceberam que o sucesso individual não era suficiente, e descobriram que é preciso o desenvolvimento de todo o *cluster*. Segundo, para competirem com *clusters* bem estruturados, precisam desenvolver uma nova estratégia competitiva. Neste momento, o papel de instituições de apoio como o SEBRAE, FIESP e SINDICOBÍ torna-se ainda mais importante, pois é necessário coordenar atividades conjuntas. Apesar da recente conscientização de parte dos empresários, a maioria dos empresários do *cluster* possui uma cultura de atuação individualista. Portanto, uma mudança de cultura é essencial para os rumos do programa APL. Na agenda de mudança, três palavras norteiam as pretensões do aglomerado: *design*, inovação e imagem.

O desenvolvimento do *cluster* de revestimentos cerâmicos de Santa Gertrudes pode ser explicado, em grande parte, pelas suas origens e acidentes históricos. Como o surgimento do aglomerado de Santa Gertrudes se deu pela descoberta de uma argila com características especiais que tornavam o processo produtivo mais fácil e barato (graças ao processo de moagem via seca), as empresas começaram a se estabelecer nesta região, produzindo telhas e tijolos. Estes produtores começaram a perceber a necessidade de agregar valor e se adaptar às exigências do mercado consumidor e começaram a produzir outros itens, ligados à cerâmica de revestimentos. Entretanto, a visão empresarial manteve-se, ou seja, o foco em custos baixos. A região é conhecida como grande produtora de cerâmica de revestimentos, mas junto a isto surgiu a imagem de produtos de baixa qualidade. Enquanto isto os produtos de do *cluster* de Criciúma ganhavam espaço entre os reconhecidos como de melhor qualidade. Assim, os empresários decidiram buscar um *upgrade* em qualidade. Nesta mudança, o papel de uma instituição de apoio, o CCB/CITEC, foi relevante para o desenvolvimento do pólo

industrial. Hoje os produtos de cerâmica vermelha de Santa Gertrudes atendem aos padrões de qualidade estabelecidos pelas normas técnicas da ABNT. A região de Santa Gertrudes tem obtido excelente desempenho em vendas, atingindo grande parcela do mercado consumidor nacional, em função da capacidade de produzir com menores custos de produção e logísticos. O grande desafio atual do aglomerado é tornar-se competitivo em inovação, *design* e comercialização dos produtos. Empresários, pesquisadores e representantes do poder público estão debruçados sobre um dilema: manter-se firme na estratégia de liderança em custos ou partir para a diferenciação? Manter-se como líder em custos é bastante arriscado pela iminente entrada de produtos importados (China) a preços menores, mas ser líder em custos é uma especialidade dos empresários locais. Partir para a estratégia de diferenciação é defendido por muitos como o salto que levaria Santa Gertrudes a um patamar elevado de competitividade.

Referências Bibliográficas

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. (2001). Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed. São Paulo: Atlas, p. 173.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (2003). O foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, cap. 1, p. 21-34.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP. (2005). Arranjos Produtivos Locais - APL. Indústria e Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.fiesp.org.br>>. Acesso em: 21 jan. 2005.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS - SEADE. (2004). Informações dos municípios paulistas. Informações municipais. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/imp/>>. Acesso em: 13 nov. 2004.

FURTADO, J. (2004) Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior - Documento III. São Paulo, 19p. Dez. Relatório.

GIL, A. C. (1999) Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas.

GOLDEMBERG, M. (1999) A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record.

HOBBS, J. E. (1996) A transaction cost approach to supply chain management, Supply Chain Management, vol.1, nº 2, p.p. 15-27.

HUMPHREY, J. (2003). *Opportunities for SME's in developing countries to upgrade in a global economy*, working paper No. 43, International Labour Office, Geneva.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2000). *Governance and upgrading in global value chains*. Bellagio Value Chain Workshop, Institute of Development Studies, University of Sussex, p.1-22.

KRUGMAN, P. (1991), *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press, cap 2 – Localization, pp. 35-54.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (2004). Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Quarta Revisão. Novembro, 2004.

MARSHAL, A. (1982) Princípios de Economia. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 272p.

MEYER-STAMER, J.; MAGGI, C. e SEIBEL S. (2001) Cadeia de valor global do setor cerâmico: um estudo comparativo dos clusters de Suassuolo, Castellón e Criciúma. Relatório de Pesquisa. (S/L). IDS,INEF, IEL/SC, Finep e Fundação VW.

PORTER, M. E. (1999). Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus.

SCHMITZ, H. (1995) *Collective efficiency: growth path for small-scale industry*. The Journal of Development Studies. Vol. 31, no.4; pp.529.

WILLIAMSOM, O. E. The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting. NewYork, The Free Press, 1985.