

Conexões nos arranjos produtivos locais e a sustentabilidade nos mercados

SIMONE CRISTINA SILVA MORAES

(IFAM) Simone@ifam.edu.br

PEDRO LUIZ DE OLIVEIRA COSTA NETO

(UNIP) politeleia@uol.com.br

MARCONDES NORONHA

(SEPLAN) mnoronha@seplan.gov.br

Resumo: O artigo aborda uma revisão bibliográfica onde se discute fatores de conectividade nos arranjos produtivos locais (APLs) como liderança, relações de confiança, cooperação e governança sendo pressupostos básicos para a competitividade e sustentabilidade nos mercados. Percebe-se que um relacionamento eficiente e eficaz com todos os *stakeholders*, irá favorecer o aumento da inovação, principalmente das tecnológicas que impulsionam mais rentabilidade nas empresas. Através de uma liderança compartilhada entre diferentes atores e o aprimoramento das relações de confiança, as empresas trabalharão mais coesas, cooperando cada vez mais com o desempenho global do setor, e não isoladamente, perdendo competitividade. Sinergia com: centros de pesquisa para transbordamento tecnológico à produção; fornecedores para incrementarem diminuições de custos fixos e variáveis; clientes, que na atual conjuntura, devem ser priorizados quando se estrutura custos de produção; respeito ao meio ambiente, sem o qual nenhuma empresa se sustenta nos mercados, dentre outros, devem ser perseguidos e alcançados como formas de se posicionar estrategicamente. A governança local também precisa ser aprimorada, a fim de concatenar as ideias e organizar e estruturar o setor com o ambiente interno e externo, de modo mais proativo. Isso incrementa o somar de esforços, resultando crescimento positivo para o coletivo. A necessidade de compartilhamento de habilidades é crucial no atual momento empresarial. Não dá para crescer sozinho. Ademais, inovação e criatividade, dimensões tão essenciais em virtude dos recursos escassos, poderão ser mais solidificados na cultura empresarial e assim acelerarão empreendimentos mais diversificados. Neste caso, mais as empresas se sustentarão nos mercados e mais procurarão superar as barreiras setoriais de competição atingindo espaços inexplorados.

Palavras-chave: Conectividade. Arranjos Produtivos Locais. Competitividade.

Connections in the clusters and sustainability in the markets

Abstract: The article discusses a literature review which discusses factors connectivity in clusters as leadership, trust relationships, cooperation and governance, and basic conditions for the competitiveness and sustainability in the markets. It is perceived that an effective and efficient relationships with all stakeholders, will encourage increased innovation, especially the technologies that drive greater profitability in business. Through a shared leadership between different actors and the enhancement of trust, the companies will work more cohesive, working increasingly with the overall performance of the sector, and not in isolation, losing competitiveness. Synergy with: research centers for technological spillover to production, suppliers to step up reductions in fixed and variable costs; customers, who at this juncture, should be prioritized when the structure of production costs; respect for the environment, without which no company claims markets, among others, should be pursued and achieved as ways to position themselves strategically. The local governance also needs to be improved in order to link the ideas and organize and structure the sector with the internal and external environment in a more proactive. This increases the sum of efforts, resulting in positive growth for the collective. The need for sharing of skills is crucial in today's business time. We can not grow alone. Moreover, innovation and creativity as essential dimensions in view of scarce resources might be more solidified in corporate culture, and thus accelerate more diverse enterprises. Thus, more companies will be sustained in most markets and seek to overcome barriers sectoral competition reaching unexplored spaces.

Key words: Connectivity, Clusters, Competitiveness.

INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) é a capacidade de cooperação e ação conjunta entre os diferentes elos que compõem a estrutura de um aglomerado produtivo. No entender de Porter (2009), no contexto em que atuam às micro, pequenas e médias empresas, os APLs proporcionam mais organização produtiva e capacidade de enfrentarem os mercados com mais qualidade e produtividade. Os APLs são características de destaque de todas as economias avançadas e sua formação é ingrediente essencial para o desenvolvimento econômico. Oferecem nova maneira de pensar sobre economia e desenvolvimento econômico; identificam novas funções para empresas, governos e outras instituições; e propõem novas maneiras de se estruturar os relacionamentos entre empresas e governos e entre empresas e universidades, assim como todo o entorno de agentes políticos públicos e privados.

Para Amato Neto (2009), Casarotto e Pires (2001) e Hess (2003), os elos e conexões em um arranjo produtivo local devem ser sinérgicos, aprimorando as diversas formas de coordenação das atividades econômicas, assim como das ações de diversos agentes públicos e privados em prol do desenvolvimento da aglomeração. Isso implica em consequente aprimoramento da inovação e criatividade.

Na sociedade industrial não havia necessidade de inspiração, nem visão crítica, nem de pensamento autônomo - portanto de identidade. Isso porque inovação era uma decisão tão planejada e previsível que o marketing a chamava de “obsolescência planejada”. Entretanto, na sociedade do conhecimento, inovação não é só um projeto, mas uma cultura, um jeito de ser e fazer. É uma atitude crítica de todos, de constante aperfeiçoamento que mantém a empresa com condições de trazer tantos fatos novos ao mercado com a frequência necessária para manter seu valor e competitividade em ritmo crescente (GUIMARÃES, 2007).

Em virtude dessa crescente necessidade organizacional, a qualidade dos relacionamentos de uma empresa pode se tornar sua competência distinta. Criar e manter um ambiente interno favorável às relações interpessoais é, portanto, uma opção estratégica que implica a criação de uma forma de vantagem competitiva, assim como as relações externas a empresa. Ambientes de alta confiança estimulam a criatividade e o espírito de inovação nas pessoas, por se sentirem mais livres e poderem oferecer os seus melhores esforços. A crescente demanda pelo trabalho mais especializado, com aplicação intensiva de conhecimento nos processos produtivos, tem justificado a adoção de mecanismo de gestão mais consensual e cooperativo, baseado em conexões entre os membros da empresa, e entre estes e seus *stakeholders* (ZANINI, 2008).

Desse modo, o objetivo desse artigo visa uma extensa revisão bibliográfica onde se discute fatores de conectividade nos APLs como liderança, relações de confiança,

cooperação e governança, sendo pressupostos básicos para o desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade nos mercados.

LIDERANÇA COMPARTILHADA

Um dos maiores desafios no ambiente empresarial é a capacidade de saber liderar os pares, ou seja, pessoas que não estão diretamente sob o comando do líder. A liderança se torna mais complexa quando extrapola o ambiente de uma única empresa. Neste contexto, se inserem os APLs, onde seus gestores precisam exercer uma liderança vertical e horizontal, ou seja, liderar entre seus colaboradores e também entre seus pares (MORAES, *et al.*, 2009). De acordo com Porter (2009), as vantagens dos APLs se baseiam sobretudo nos elos e conexões entre indivíduos e grupos.

Portanto, liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência, e nisto está a força de sua atuação (HUNTER, 2006). Segundo Chiavenato (2005), essa influência é renovadora, pois o líder atua como agente de mudança e melhoria contínua. Portanto, os líderes deverão ser capazes de se persuadirem uns aos outros, convencerem-se de que, agrupando-se nessas aglomerações, poderão melhorar a inovação e a produtividade das empresas, agregando assim mais valor aos seus produtos e serviços, aumentando o lucro e a geração do emprego e renda.

Além disso, o ato de construir e conservar os relacionamentos com os parceiros faz com que o líder seja um ativador de rede, ou seja, um ator com habilidades de relacionamento junto a grupos de referência, dinamizando o compartilhamento de informações, construindo assim um processo inovador (FONSECA *et al.*, 2006). A capacidade de relacionamento dos empresários com todos os atores públicos e privados pode gerar economias externas através da diminuição de custos de transação, além de eficiência coletiva (GARCIA, 2001; 2004; SCHMITZ, 1999).

Olhar a liderança como uma responsabilidade de apenas uns poucos escolhidos é menosprezar o vasto recurso de energia de liderança potencial latente no restante da população organizacional (HOOVER E VALENTI, 2006). No aspecto interno, o líder deve procurar melhores maneiras de liberar o potencial de todos em sua empresa e também precisa confiar mais em quem está ao seu lado (JENSEN, 2002). Katrin *et al.* (2006) enfatiza que o elemento motivação é o impulsor de todo processo criativo nas empresas. É um suporte potencial para se compensar as deficiências de outras competências. No entender de Pinchot e Pellman (2004), os líderes devem procurar acionar diferentes tipos de recursos para que o talento dos colaboradores possa ser desenvolvido. Assim sendo, viabiliza-se a oportunidade dos colaboradores serem valorizados e crescerem junto com a empresa.

RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Pelo fato do principal objetivo na organização dos APLs ser o de fomentar a competitividade em mercados cada vez mais acirrados e, ao mesmo tempo, globalizados, faz-se necessária a percepção de suas relações de confiança inserida em seu ambiente organizacional. Para Ramacciotti *et al.* (2006), os entraves ou gargalos como: deficiência na articulação empresarial e/ou institucional para a implementação de estruturas de governança participativas; fraco adensamento dos pequenos negócios nas suas cadeias produtivas; fragilidades na capacitação empresarial e profissional; inexistência de cultura de cooperação; baixa escala de produção; defasagem de máquinas e equipamentos e limitado processo de aprendizagem e geração de conhecimento entre os colaboradores, estão impossibilitando maior desenvoltura competitiva nas empresas.

Na ótica de Hess (2003) e Porter (2009), a proximidade espacial facilita relações baseadas em confiança, visto que a construção desta é, usualmente, difícil de se obter de relações distantes, que não gozam dos benefícios da interação face a face. E corrobora Harrisson (1991) na sua visão que, graças à confiança, as empresas são capazes de promover ações conjuntas. Para esse autor, existe uma cadeia de relação causal, em que a proximidade leva à experiência que, por sua vez, leva à confiança, que leva à cooperação, e assim incrementa o crescimento regional.

Segundo Jarrilo (1998), quando a confiança é solidificada nas empresas, os mecanismos elevados dos custos econômicos são diminuídos grandemente. Isso se dá através da prevenção e correção de comportamentos oportunistas, que destroem a reputação, que tem um valor econômico enorme para sustentar relações. Nooteboom (1999) enfatiza que a confiança só fará sentido se for além do egoísmo, não prejudicando principalmente a inovação em rede. Nesse contexto, ressalta Slack *et al.* (1998), a necessidade de parcerias verdadeiras, sendo primordial um elevado grau de confiança entre os parceiros. Isso implicará coordenação de tarefas organizacionais, dispensando instrumentos burocráticos de controle e monitoração. Essa ótica é corroborada por Fusco (2004), quando salienta a importância econômica do aspecto da confiança nas transações, principalmente nas vantagens logísticas.

No entender de Kotler (2008), as empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com todos os interessados (*stakeholders*) que apoiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas universitários e outros com quem constrói relacionamentos mutuamente rentáveis. Isso possibilita o que o autor chama de marketing de relacionamento, resultando fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. Esse é um ativo exclusivo da empresa denominado rede de marketing.

Portanto, a essência das parcerias ou alianças estraté-

gicas está na cooperação e não na competição e conflito, gerando como objetivo a redução do risco global de um projeto, assim como retorno sobre o investimento e maximização dos recursos escassos (JARILLO, 1998; GATTORNA e WALTER, 1996, KOTLER, 2008).

COOPERAÇÃO NOS APLS

Num mundo globalizado e altamente competitivo, no entender de Schmitz (1998), Casarotto e Pires (2001), dentre outros, só a união e o associativismo são o caminho para as pequenas e médias empresas adquirirem estratégia e força competitiva. De acordo com Ilha *et al.* (2006), sem cooperação, a inovação e a produtividade da aglomeração são afetadas. Segundo Silva e Ichikawa (2005), as empresas vêm se tornando crescentemente dependentes de competências complementares retidas por outras empresas e agentes, exigindo formas cooperativas de produção.

Nos APLs, são preponderantes as mobilizações e conexões com a finalidade de provocar os indivíduos a agirem de maneira mais associativa e cooperativa. De acordo com Porter (2009), as empresas hesitam em participar de atividades comuns, em face do medo de ajudar um concorrente direto. Por isso, é importante o argumento de Schmitz (1998) onde se ressalta que a cooperação entre os diferentes atores não representa renúncia da excelência individual. Havendo sinergia no sistema interempresarial, há aumento do desempenho individual dos participantes da cooperação.

De acordo com a Organização das Cooperativas do Estado do Amazonas - OCEAM (2011), existem sete princípios que fundamentam o cooperativismo, pelos quais as cooperativas levam os seus valores da teoria à prática:

- **Adesão voluntária e livre:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades. Para Bialoskorski Neto (2007), um membro só se mantém cooperado se os benefícios da cooperação forem maiores que os de atuar isoladamente.

- **Gestão democrática:** as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Nesse aspecto, segundo Protil *et al.* (2005), o sucesso ou fracasso de uma organização cooperativa é definido muitas vezes pela questão da governança da organização e pela confiança que os membros gestores passam aos demais cooperados.

- **Participação econômica dos membros:** os membros contribuem de forma equitativa para a formação do capital da cooperativa, recebendo as remunerações de acordo com as transações (volume e qualidade) efetuadas através da cooperativa. Para Rodrigues e Guilhoto (2007), essa é uma das principais diferenças entre o sistema cooperativo e o sistema mercantil.

- **Autonomia e independência:** as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros.

- **Educação, formação e informação:** a cooperativa deve contribuir para a formação e informação de seus membros, colaboradores e gestores, para que estes contribuam de forma eficaz, para o desenvolvimento da organização;

- **Intercooperação:** promoção de relacionamentos entre a cooperativa e as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, bem como com outras cooperativas, visando o fortalecimento do cooperativismo e de seus membros em particular;

- **Interesse pela comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros. No entender de Rodrigues e Guilhoto (2007), as organizações cooperativas nasceram e se desenvolveram no Brasil, com especial sucesso no Paraná, onde são grandes responsáveis pelo impulso econômico do Estado.

Portanto, neste contexto de cooperação, Pagani (2006) observa que nos APLs deve haver um relacionamento interno eficiente entre colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes. Externamente, o relacionamento também deve ser eficiente, como com o governo, cooperativas, universidades e institutos de pesquisa, concluindo com uma troca de informações em feiras, encontros, publicações, patentes, entre outros. As escolhas e decisões só podem ser feitas a partir de uma articulação entre o local e o global, entre o indivíduo e o coletivo e entre as diferentes esferas sociais.

As frequentes visitas e constantes relacionamentos face a face dos participantes de um APL, podem favorecer o aprendizado sobre tecnologias em evolução, sobre disponibilidade de componentes e máquinas e sobre conceitos e serviços de marketing. Os relacionamentos dentro do APL favorecem com maior clareza e rapidez as novas necessidades dos compradores. As empresas são capazes de discernir as tendências dos compradores com maior velocidade do que os competidores isolados. Os vínculos mais estreitos com os compradores, fornecedores e instituições trazem uma importante contribuição, não apenas para a eficiência, mas também para a velocidade das melhorias e das inovações. (PORTER, 2009).

Portanto, coesão e sinergia são palavras-chave. Esse fato é relevante, pois a economia de escopo tem sido considerada um fator mais competitivo do que a economia de escala, na qual a qualificação e a criatividade são ignoradas ou fazem parte de um segundo plano. A economia de escopo exige um diferente tipo de mão de obra: treinada, qualificada, motivada, mais adaptável e flexível e menos passiva, onde o conhecimento explícito e tácito é requerido a cada momento em face das inovações (KIDD, 1994).

Segundo Noronha (2009), há dois tipos de cooperação nos APLs, a multilateral e a bilateral. Na multilateral, as atividades são coordenadas por uma instituição representa-

tiva de associação coletiva com autonomia decisória, o que pode ser exemplificado por um sindicato, uma associação de produtores, uma cooperativa de crédito, um consórcio de exportação, um centro de tecnologia ou um centro de treinamento de mão de obra de gestão coletiva. Na cooperação bilateral, a cooperação é caracterizada pela colaboração feita para solucionar objetivos específicos, limitados e sem autonomia decisória, independentemente da negociação e do objetivo predefinido das partes.

GOVERNANÇA

A falta do exercício da governança local é muito marcante nos APLs. Segundo Lastres e Cassiolato (2003) e Suzigan *et al.* (2007), governança em arranjos produtivos locais diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador), influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local.

Vilela (2010) enfatiza que a governança é responsável por coordenar as trocas e a aprendizagem entre os seus membros, orienta a formação de redes, facilita e gerencia relações. O desenvolvimento ocorre com a qualidade de sua equipe de governança. Ela possui o papel de catalisador, intensificando as relações existentes. Procura fornecer informações externas aos membros do APL. Pode atuar no marketing e apoio às ações de capacitação. Pode definir e executar estratégias do APL e acompanhar o desenvolvimento local do território, resolver problemas coletivos e defender os interesses do APL. Segundo o autor em questão, existem três modos de governança:

- **Empresa focal:** uma única empresa detém o poder e as outras produzem e dependem dela. Há uma tendência a orientar o APL de acordo com as suas necessidades;

- **Governança associativa:** o poder é distribuído entre os membros. Existe um sentimento de interesses comunitários para as empresas, mas é importante a participação de instituições que apoiem o desenvolvimento de regras coletivas e de mecanismos de regulamentação;

- **Agentes do governo:** o governo estrutura o APL. A governança procura ser neutra, não havendo centralização de poder e orienta-se o APL para o desenvolvimento da região.

Humphrey e Schmitz (2000) corroboram com a argumentação de Vilela (2010), salientando que existem formas de governança local, pública e privada que podem exercer papel importante para melhorar a competitividade dos produtores aglomerados.

De acordo com Humphrey e Schmitz (2000), se a governança for efetuada pelo poder público, por meio de políticas públicas, então haverá a criação e a manutenção de organismos voltados à promoção do desenvolvimento

dos produtores locais, como centros de formação profissional e treinamento de mão de obra, centros de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento. Caso a governança local seja coordenada por agentes privados, como associações de classe ou uma empresa líder, então essas instituições deverão atuar por meio de ações de fomento à competitividade e de promoções do conjunto das empresas.

Entretanto, observa ainda Humphrey e Schmitz (2000), se a governança for através de uma empresa líder, a tendência é dificultar e impedir o desenvolvimento de outras empresas que compõem o sistema produtivo, funcionando como ‘quase-hierarquia’, pois o poder da(s) empresa(s) líder(es) decorre de relações de subcontratação. Nesse caso, há assimetria dentro da estrutura produtiva. Essa estrutura assimétrica inibe o estabelecimento e a manutenção de ações conjuntas entre empresas e produtores, ações essas que poderiam colaborar para a superação de dificuldades, particularmente na área da comercialização dos produtos no mercado interno e externo.

No entender de Suzigan *et al.* (2007), um agente coordenador é o melhor caminho para estruturar um modelo de governança. Esse modelo requer a contratação de um profissional para atuar como coordenador de ações e iniciativas locais. Esse coordenador deve aglutinar fatores favoráveis à coordenação, presentes no sistema produtivo local, contrabalançando características negativas do ponto de vista de governança local. Enfatiza o autor que, além do agente coordenador, a organização institucional do setor, alicerçada por uma associação de classe atuante, é imprescindível para o estabelecimento da governança local. A presença de um agente coordenador, com liderança reconhecida por empresas e instituições locais, permite superar as desvantagens representadas pela natureza do produto, pela segmentação da estrutura produtiva e respectiva forma de organização e pela heterogeneidade patrimonial e ainda permite aglutinar fatores que atribuem vantagens competitivas e facilitam a governança local.

Um termo muito usado para coordenação de interesses nas empresas é a chamada governança corporativa, onde pode ser extraído aspectos relevantes para fomentar o desenvolvimento inovativo e criativo nos APLs. Segundo Andrade e Rossetti (2004), um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses dos *stakeholders*.

A governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros. Sua essência está baseada em mecanismos de solução de interesses entre as partes envolvidas

É oportuno salientar que *stakeholders*, conforme Freeman *apud* Jawahar *et al.* (2001), é qualquer grupo de in-

divíduos que afeta, ou pode ser afetado, pela realização e alcance dos objetivos das organizações. Entretanto, enfatiza Starik (1994), que o termo *stakeholder* não deve ficar confinado ao ser humano. De acordo com o autor, pelo menos a atmosfera terrestre, a hidrosfera, a litosfera e a biosfera podem ser consideradas *stakeholders* das organizações humanas. Certamente, essas entidades ambientais afetam e são afetadas pelas organizações humanas, provendo um contexto físico, matérias-primas, energia e processos.

CONCLUSÕES

Percebe-se no contexto do referencial teórico abordado, a importância de elos e conexões nos arranjos produtivos locais para alavancar a sua competitividade e crescimento, e, portanto, sua sustentabilidade. Essas aglomerações de empresas vêm crescendo a cada dia. Entretanto, faz-se necessário superar seus entraves estruturais a nível técnico e gerencial, a fim de se posicionarem proativamente nos mercados flexíveis e arrojados no contexto atual.

Portanto, um relacionamento eficiente e eficaz com todos os *stakeholders* envolvidos na aglomeração, quer direta ou indiretamente, irá favorecer o aumento da inovação, principalmente das tecnológicas que impulsionam mais a rentabilidade nas empresas. Através de uma liderança compartilhada entre diferentes atores e o aprimoramento das relações de confiança, as empresas trabalharão mais coesas, cooperando cada vez mais com o desempenho global do setor, e não isoladamente, perdendo competitividade. Sinergia com centros de pesquisa para transbordamento tecnológico da produção; sinergia com fornecedores para incrementarem diminuições de custos fixos e variáveis; sinergia com os clientes, que na atual conjuntura, devem ser priorizados quando se estrutura custos de produção; respeito ao meio ambiente, sem o qual nenhuma empresa se sustenta nos mercados, dentre outros, devem ser perseguidos como formas de se posicionar estrategicamente. Sendo assim, deve-se aprimorar a governança local, a fim de concatenar as ideias e organizar e estruturar o setor com o ambiente interno e externo de modo proativo. Isso incrementa o somar de esforços, resultando crescimento positivo para o coletivo. A necessidade de compartilhamento de habilidades é crucial no atual momento empresarial. Não dá para crescer sozinho.

Ademais, inovação e criatividade, dimensões tão essenciais nos mercados em virtude dos recursos escassos, poderão ser mais solidificados na cultura empresarial, e assim acelerarão empreendimentos mais dinâmicos, pois ao oferecer produtos e serviços com inovação, qualidade e preços acessíveis aos clientes, mais se sustentarão nos mercados e mais procurarão superar as barreiras setoriais de competição, atingindo espaços inexplorados.

REFERÊNCIAS

- AMATO, N. J. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação**. (Clusters/APLs). Conceitos, princípios e aplicações de indicadores e benchmarkings. Análise e discussão de casos. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.
- BIALOSKORSKI, NETO. Um ensaio sobre o desempenho econômico e participações em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia Rural**. v. 47, n.1. Rio de Janeiro, 2007.
- CASAROTTO, F. N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FONSÊCA, F.; MELLO, S.; PAIVA, F.; FERNANDEZ, N. Competência Empreendedora como Atributos Geradores de Valor: um Estudo de Caso no Setor de Base Tecnológica. XXVI ENEGEP. **Anais...** Fortaleza. out. 2006.
- FUSCO, J.P.A. **Cadeias de fornecimento e redes de empresas**: abordagem metodológica para avaliação de competitividade. São Paulo: Arte e Ciência, 2004.
- GARCIA, R. **Vantagens Competitivas de empresas em aglomerações industriais**: um estudo de caso à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, 2001.
- _____.; MOTTA, F. G.; NETO, J. A. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Revista Gestão & Produção**, v.11, n. 3, p. 343-345, set./dez. 2004.
- GATTORNA, J.L.; WALTERS, D.W. **Managing the Supply Chain**: a Strategic Perspective. London: Mac Millan Press, 1996.
- GUIMARÃES, R. Branding e o PNQ. **Prêmio Nacional da Qualidade**. Meio e Mensagem, 2007.
- HUNTER, C. J. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextame, 2006.
- HOOVER, J.; VALENTI, A. **Liderança compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.
- HESS, M. Spacial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. **Progress in Human Geography**, v. 28, n. 2, p.165-186, 2003.
- HARRISON, B. Industrial district: old wines in new bottles?. **Regional Studies**, v. 26, n. 5, p. 469-481, 1991.
- HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading**: linking industrial cluster and global value chain research. IDS Working Paper, n. 120, 2000. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- JARILLO, C. J. **Strategic Networks**: Creating the Borderless Organization. Butterworth. International Considerations, 1998.
- JENSEN, B. **Empresas do futuro procuram**: novas e criativas relações de trabalho. Editora Campus, 2002.
- JAWAHAR, I.M; MCLAUGHLIN, G.L. **The academy of management review**. Briarcliff Manor, 2001.
- KIDD, P. T. The change implications. **Agile Manufacturing**. Forging New Frontiers. Addison Wesley, New York, 1994.
- KATRIN, T.; SALOMO, S.; MENSEL, N. A competence based modelo f initiatives for innovations. **Journal Compilation Blackwell Publishing**. v. 15. n. 4. p. 373-384. 2006.
- KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ICHIKAWA, R. A.; SILVA, R. S. Arranjos produtivos locais: uma alternativa de empreendimento rumo ao desenvolvimento sustentável. In: **Caderno de Administração**. v. 13, n. 2, p. 13-23, jul./dez. 2005.
- ILHA, S.; CORONEL, D.; ALVES, F. O Modelo italiano de desenvolvimento regional: algumas proposições para a metade Sul do Rio Grande do Sul. 3º Encontro de economia Gaúcha. **Anais**. Porto Alegre: PUCRS, 2006.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 29 mar. 2011.
- LASTRES, M. M. H.; CASSIOLATO, J. E. **Pequena empresa**: cooperação. 2003.
- NOOTEBOOM, B. **Inter-firm alliances**: Analysis and Design. Routledge: London, 1999.
- NORONHA, M.C. **Arranjos produtivos locais no Estado do Amazonas**: uma análise dos esforços do setor público na sua implementação. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Federal do Amazonas, 2009.
- MORAES, S.C.S; RESENDE, L.M; COSTA NETO, P.L. Relações de confiança nas aglomerações produtivas: fator de dinamização na inovação e criatividade. V Congresso de Excelência em Gestão. **Anais**. Rio de Janeiro, 2009.
- OCEAM. Organização das Cooperativas do Estado do Amazonas: OCEAM, 2011.
- PAGANI, R. P. **Móveis de metal e sistemas de armazenagem e logística**: análise do Setor na Região dos Campos Gerais e Perspectivas para a Estruturação de uma APL. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-Empreendedorismo na prática**: um guia de inovação. 2 ed. São Paulo: Campus, 2004.
- PORTER, M. E. **Competição/On Competition**. Tradução de Afonso da Cunha Serra. ed. rev. amp. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.
- PROTIL, R.M [et al.]. Caracterização do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas do Paraná. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA. RURAL. SOBER, XLIII, **Anais...** Ribeirão Preto, 2005.
- RAMACCIOTTI, L. [et al.]. Desafios da competitividade em arranjos produtivos locais In: LAGES, V; TONHOLO, J. (Org.). **Incubadoras, parques tecnológicos e arranjos produtivos locais**: diferenciais competitivos para as micro e pequenas empresas na Bahia. Brasília: ANPROTEC, 2006.
- RODRIGUES, R.L.; GUILHOTO, J.J.M. Estrutura produtiva, relações intersetoriais e cooperativas agropecuárias do Paraná em 1980 a 1985. **Revista de Economia Rural**. v. 42, n. 2, p. 243-266, abr./jul. Rio de Janeiro, 2004.
- SLACK, N. ; CHAMBERS, S.; HARLAND, C. **A administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHMITZ, H. Eficiência Coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Revista Ensaios FEE**. Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1998.
- STARIK, M. **Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder theory**. Toronto Canadá. Universidade de Toronto. Centro de Performance Social Corporativa, 1994.
- SUZIGAN, W; GARCIA, R; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos. 2007
- SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working paper n. 50. Institute of Development Studies. Uni-

versity of Sussex, Brighton. March, 1999.

VILELA, D.C.J. Inteligências e conexões: Governança APL. **I Seminário Estadual de APLs no Amazonas**. Manaus, ago. 2010. Relatório interno.

ZANINI, M. T. **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark ED., 2008.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos a FAPEAM- Fundação de amparo a pesquisa no Estado do Amazonas pelo suporte a pesquisa.