

O PROGRAMA DE APOIO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO RIO GRANDE DO SUL: UMA POLÍTICA DE CRIAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA AS EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE

PAULO VANDERLEI CASSANEGO JUNIOR¹

ALISSON EDUARDO MAEHLER²

Resumo

O presente artigo descreve uma pesquisa de cunho qualitativo, visando apresentar a forma de atuação do Programa de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APL's), mantido pelo Estado do Rio Grande do Sul, através de sua secretaria de desenvolvimento e assuntos internacionais (SEDAI), tendo sido pensado como política de dinamização da economia e criação de vantagens competitivas em empresas de micro e pequeno porte. Na revisão de literatura tentou-se problematizar as questões inerentes a estes aspectos, principalmente buscando subsídios para melhor compreender a criação de valor e vantagem competitiva em arranjos produtivos. Além de descrever a forma de atuação do referido programa, procurou-se conhecer seus efetivos resultados. Para tanto foi realizada uma pesquisa documental, que envolveu consulta a diversos documentos e relatórios da secretaria gestora do programa, bem como seu *site* institucional. Chegou-se à conclusão que não há como mensurar (ou avaliar) em que medida o projeto vem alcançando seus objetivos. Os relatórios apresentam apenas o número de contratos assinados com instituições e os valores investidos. Assim, é difícil de afirmar que tal política vem ou não trazendo resultado às empresas atendidas. Além disto, a falta de modelos de gestão para aglomerações produtivas, com estruturas de governança e indicado-

res de desempenho se traduz em um grande entrave no desenvolvimento do programa. Contudo, sua longevidade e transformação em projeto de Estado (e não apenas de governo), sua notoriedade na academia e nas organizações gaúchas levam a crer que o mesmo vem sendo bem sucedido.

Palavras Chave: APL's; Vantagem Competitiva; Micro e Pequenas Empresas

Abstract

This article describes a qualitative research, aiming to present the form of performance of the Program of Support for Local Productive Arrangements (APL's), maintained by the State of Rio Grande do Sul, through his secretary of development and international affairs (SEDAI) has been thought as a policy of boosting the economy and creating a competitive advantage in micro and small businesses. In the literature review attempted to discuss issues pertinent to these aspects, primarily searching for information to better understand value creation and competitive advantage in production arrangements. In addition to

describing the form of performance of this program, we tried to know their actual results. It begins with a documentary research, which involved consultation with various documents and reports of the secretary manager of the program and its corporate site. Reached the conclusion that there is no way to measure (or evaluate) the extent to which the project is reaching its goals. The reports show only the number of contracts signed with institutions and values invested. Thus, it is difficult to say that this policy has not brought results or business calls. Moreover, lack of management models for productive agglomerations with governance structures and performance indicators translates into a big obstacle in developing the program. However, its longevity and transformation project in the state (and not just government), his reputation in academia and in organizations Gaúcho lead one to believe that it has been successful.

Key words: LPA. Competitive Advantages. Micro and small businesses

JEL: R11

¹ Professor da Universidade Federal do Pampa/Universidade de São Paulo - paulojr@unipampa.edu.br

² Professor do Departamento de Administração e de Turismo da Universidade Federal de Pelotas / Universidade do Rio Grande do Sul - alisson_eduardo@ufpel.tche.br

1 Introdução

Nos últimos anos, grande atenção vem sendo dada pela teoria administrativa a dois aspectos considerados importantes para a criação e manutenção da vantagem competitiva por organizações e localidades: o desenvolvimento de relações cooperativas, especialmente em concentrações geográficas, e a capacidade das organizações em transformar conhecimento em inovações, novos produtos e processos. Há uma compreensão cada vez mais consolidada de que firmas atuando em conjunto podem obter melhores chances de competir do que se atuassem de forma isolada, especialmente em se tratando de organizações de pequeno porte, como destacam (CASAROTTO FILHO & PIRES, 2000; BALESTRIN, 2005).

De um modo geral, firmas atuando isoladamente conseguem atingir sucesso econômico, como ressaltam exemplos de grandes corporações no mundo todo. Contudo, mesmo grandes organizações possuem limitações, uma vez que nem todos os recursos podem ser obtidos de forma individual. No caso de firmas de pequeno porte, estabelecer relações com parceiros pode ser uma alternativa viável para o compartilhamento de recursos e conhecimentos que de forma individual seriam de difícil obtenção (BEERSMA *et al.*, 2003).

Até pouco tempo, grande parte dos esforços da economia das organizações vinham sendo desenvolvido no sentido de entender a firma de modo individual (BARNEY & HESTERLEY, 2004). Tanto a Teoria dos Custos de Transação quanto a Teoria da Agência, ambas inerentes à Teoria da Firma, tratam as organizações em seus aspectos unitários. Esse enfoque excessivo na individualidade das firmas desconsidera o fato de que a cooperação e o estabelecimento de estratégias colaborativas são cada vez mais adotados pelas empresas que necessitam de recursos e capacidades a que individualmente não teriam acesso.

Diferentes perspectivas teóricas oferecem respostas distintas para os motivos que levam empresas concorrentes a estabelecer relações colaborativas. No entanto, a perspectiva econômica, em especial, aponta para a idéia da complementaridade de ativos, sobretudo os financeiros (como acontece no caso das redes de empresas, em que compras, processos de *marketing* e publicidade são realizados em conjunto para fins de redução de custos e obtenção de eficiência coletiva). Tal motivação, ainda que plausível do ponto de vista estritamente econômico, ignora que a cooperação pode ser estabelecida visando a obtenção de outro ativo que passa a merecer cada vez maior destaque atualmente: o conhecimento.

Na era da informação, o ativo mais importante para as modernas organizações passa a ser o conhecimento e sua gestão (WU *et al.*, 2007; SAMPLER, 1998; CASSELMAN e SAMSON, 2007). Mais do que terra, capital e trabalho – os fatores de produção dos economistas clássicos – o que realmente irá diferenciar uma empresa e um país de outro será sua capacidade de inovar e de gerir o conhecimento acumulado em décadas de pesquisa, prática e interação. Como observam Baskerville & Dulipovici (2006), a gestão do conhecimento tem emergido como um importante campo de pesquisa nas organizações, englobando disciplinas como economia, psicologia, administração, direito, inteligência artificial, comportamento organizacional entre outras, ganhando cada vez mais destaque na literatura acadêmica e no cotidiano das organizações. (BASKERWILLE e DULIPOVICI, 2006; WU *et al.*, 2007).

No entanto, as organizações possuem diferenças em relação ao conhecimento produzido e armazenado. Pode-se depreender que cada organização é única em suas capacidades, competências e no conhecimento acumulado, através dos indivíduos que nela atuam, nos processos de aprendizagem organizacional

ao longo do tempo e nas suas condições de acessar e mobilizar recursos. Segundo Madhock (1996) as firmas possuem capacidades organizacionais, ou seja, podem ser vistas como um conjunto de recursos e conhecimentos que, junto com rotinas específicas, são fontes de vantagem competitiva. Assim, surgem organizações únicas, com capacidades internas distintas e vantagens específicas sobre outras. Nesse sentido, os processos de cooperação podem se estabelecer com vistas a complementar essas capacidades, como observa Balestrin (2005) e Balestrin & Vershoore (2008), de modo a gerar um ambiente de aprendizagem coletiva.

As estratégias de cooperação podem tomar diferentes formas: basta analisar trabalhos sobre “*joint ventures*”, como os de Kogut (1988; 1991); “redes”, em Cassiolato Filho & Pires (2001); “alianças”, em Lorange & Roos (1996), Yasuda & Iijima (2005), Ireland *et al.* (2002), “clusters” em Porter (1998), entre outros. Estes são apenas alguns exemplos de abordagens possíveis dentro de um contexto de cooperação. A idéia em questão é que é mais vantajoso competir em grupos do que de forma individual.

Para que haja transmissão dos conhecimentos alocados na firma, no entanto, a proximidade geográfica (DAVENPORT, 2005; KESIDOU & ROMIJN, 2008) e o estabelecimento de relações sociais fortes (GURRIERI, 2008; MORRISON & RABELOTTI, 2005) exercem importante papel. Empresas situadas de forma próxima, tanto física quanto socialmente conseguem maior sucesso em termos de gestão do conhecimento, o que entre outros motivos leva ao estabelecimento de *clusters* e redes de empresas. Cluster, nesse sentido, sendo entendido como uma aglomeração de empresas relacionadas entre si em uma dada localidade.

Uma vez que a proximidade geográfica e a aglomeração produtiva se mostram como importantes fatores de vantagem competitiva para as

“ *A antiga dependência à máquina governamental passou a dar lugar a uma acentuada competição com empresas multinacionais de todo o mundo,...* ”

empresas, o Governo do Estado do RS instituiu o Programa Arranjos Locais – APL’s, com vistas a melhorar a competitividades das empresas e proporcionar desenvolvimento econômico a diversas regiões do estado. Assim, o presente artigo aborda como o programa atua em relação às empresas, no contexto de uma política (ou estratégia) pública de desenvolvimento local e regional.

O artigo está organizado da seguinte maneira: na primeira parte, referencial teórico, são destacadas questões como inovação e competitividade, bem como aglomerações produtivas; na segunda parte é destacada a metodologia de pesquisa utilizada; em seguida, na terceira parte, são analisados os dados e por fim são traçadas as conclusões.

2. Revisão da literatura

2.1 Inovação e vantagem competitiva

Nos últimos anos, inovação e tecnologia vêm recebendo atenção destacada tanto na literatura acadêmica sobre administração quanto por parte das organizações de um modo geral. Como observam Itami & Numagami (1992), a tecnologia é parte fundamental para as competências essenciais da firma. Tanto a estratégia afeta a tecnologia como a tecnologia afeta a estratégia, num

processo dialético de difícil gestão por parte dos executivos.

Como observa Lastres (2000) e Wang, Chien & Kao (2007), o acesso ao conhecimento científico e tecnológico, assim como a capacidade de apreendê-los, acumulá-los e usá-los, é visto como definidor do grau de competitividade e desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e indivíduos. Para Levitt (1990), na maioria das indústrias, qualquer empresa que não esteja agressivamente alerta às possibilidades de inovação está assumindo um risco competitivo, da qual deveria estar, no mínimo, consciente. A busca de inovação - especialmente de novos produtos, em novos atributos do produto e em serviços ao cliente - é parte da orientação de marketing da empresa.

No Brasil, particularmente, a abertura econômica iniciada no governo Collor de Mello foi o ponto de partida para que as empresas brasileiras saíssem do de um estado de apatia em que se encontravam e partissem para a busca de novos mercados. A antiga dependência à máquina governamental passou a dar lugar a uma acentuada competição com empresas multinacionais de todo o mundo, especialmente influenciadas pelo livre mercado e pela globalização (FERRAZ *et al.*, 1997). Muitas empresas tiveram que se reinventar, como as do setor calçadista gaúcho, que passaram a focar o *design* e a gestão da marca para competir com os modelos chineses.

Para Lima & Teixeira (2001), apesar da pressão externa, grande parte das empresas nacionais ainda não demonstra vocação para a inovação dos processos intrafirma, semelhante ao que se observa em países da Ásia. Além disso, Lima & Teixeira (2001) colocam que aspectos como a formação de redes de pesquisa cooperativa e desenvolvimento de produtos e processos interfirmas também apresentam um desempenho fraco, se comparado aos países desenvolvidos. Entre as causas para este atraso citam, entre outros, os

baixos investimentos públicos em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), bem como a instabilidade das políticas públicas para esta área, o que se reflete nos baixos indicadores de desenvolvimento científico e tecnológico da indústria brasileira, gerando baixos índices de inovação e diferenciação.

Porter (1999), defende um modelo baseado em três estratégias competitivas (estratégias genéricas) que são: a) vantagem em custos; b) diferenciação e c) enfoque. Para o autor, grande parte das empresas opta por uma estratégia de ênfase na competitividade por custos ou diferenciação, sendo que esta última pode ser implementada através de estratégias calcadas na inovação. Para a inovação são necessárias, entre outros fatores, uma mão de obra muito bem qualificada, visão futura e novidade, além de aceitação pelo mercado alvo.

Conforme Hobday (2005), há uma série de definições sobre o tema “inovação” e poucos são os consensos. De forma restrita, o autor define inovação como a introdução bem sucedida de um produto, processo ou serviço no mercado. Contudo, tal visão apresenta limitações, de modo que o autor prefere abordar inovação como algo novo para firma em si. Ela não se restringe apenas a produtos e serviços, mas também engloba processos, como observa Ferraz (2002). Assim, a inovação não está limitada a produtos ou a tecnologia, mas ela pode surgir em um novo processo, numa nova abordagem do mercado, ou na gestão. Porém, ser uma empresa inovadora não depende apenas de recursos e acesso à tecnologia: depende muito da cultura interna da organização, da capacidade de seus membros aceitarem novos paradigmas, de buscarem constantemente o novo e não se contentarem em apenas copiarem o que os outros criam.

Nas indústrias de modo geral, a necessidade de inovação e adoção de novas tecnologias se faz necessário. Isso porque o aumento da produti-

vidade requer metodologias inovadoras, como novas formas de produção, novas máquinas e equipamentos, novos processos de comercialização, distribuição e propagação; uso de novas mídias entre outros aspectos. Assim, há um movimento constante de busca por novos conhecimentos, ferramentas gerenciais, habilidades e informações que podem se situar tanto dentro como fora das organizações.

Vários fatores podem influenciar no processo de adoção de tecnologia e inovação. Alguns desses são o tamanho da empresa e o acesso à informação, ou mesmo a qualificação dos gestores ou o acesso a instituições de ensino e pesquisa. Contudo, parece inegável que a inovação seja algo que possui forte correlação com a vantagem competitiva das empresas, como ressalta Porter (1989).

2.1.2 Conceitos de inovação

Levitt (1990) e Dacorso & Yu (2004), vêem a inovação não apenas como condição desejada, mas necessária à sobrevivência e ao crescimento de uma empresa. Ainda para Levitt (1990), a inovação pode ser vista sob dois ângulos:

a) novidade no sentido de que alguma coisa nunca foi feita antes, e b) novidade em que aquilo que não havia sido feito antes pela indústria ou pela empresa que está fazendo aquilo agora (LEVITT, 1990, p. 200).

A respeito do conceito de inovação, Dacorso & Yu (2004) a vêem como um processo de criação e desenvolvimento de uma idéia que resulta no lançamento de um novo produto ou serviço no mercado ou na modificação de um processo produtivo. Quando bem sucedida, pode representar a sobrevivência ou liderança de uma empresa no mercado, bem como alterar os hábitos de comportamento e consumo de uma sociedade.

Semelhante idéia é compartilhada por Bateman & Snell (1997), considerando inovação como uma mudança da tecnologia, um abandono

“ *Como as incertezas e o risco de se investir em um produto são grandes, a redução da incerteza se faz necessária. Conforme o autor, o processo de lançamento...* ”

das formas de se fazer as coisas, podendo essas mudanças ser radicais ou incrementais, mudanças nos produtos ou nos processos. Os fatores motivadores da inovação, ainda segundo os autores, podem ser divididos em dois grandes grupos: as do interior das organizações (como os imprevistos, as contradições, as mudanças feitas sobre as necessidades estruturais); e as inovações externas à organização, como as mudanças demográficas, de percepção, de estado de espírito e de novos conhecimentos, entre outros.

Para Lalkaka (2002), a inovação, referindo-se à inovação tecnológica, é o processo que dirige um conceito para um produto ou serviço vendável. Contribui para o aumento da produtividade e da competitividade, os motores do crescimento econômico. Dosi (1988), observa que a inovação consiste na pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e formas de organizar os recursos. Schumpeter (1942) cria uma divisão do conceito de inovação, existindo segundo o autor, cinco tipos: a) introdução de novos métodos de produção; b) introdução de novos produtos; c) abertura de novos mercados; d) conquista de nova fonte de matérias-primas e produtos semi-manufaturados e e) introdução de nova organização de um setor industrial.

A questão que se propõe nos estudos acadêmicos é como passar de uma idéia a uma inovação, que possa ser comercializada com um lucro atraente e com riscos reduzidos. Parece, analisando a literatura, que esse é o grande desafio das organizações atuais. Ter idéias não parece uma tarefa difícil. Ter idéias que gerem lucros, sim. Cooper (2001), um dos mais influentes pesquisadores do tema inovação, aborda os passos para a transformação de uma idéia em produto. A idéia principal é gerenciar o processo de modo a minimizar riscos e obter alto retorno, em meio a um ambiente de grande incerteza que permeia o lançamento de novos produtos.

Cooper (2001) desenvolveu o modelo de *Stage-Gate*®, ou seja, um roteiro com os fatores críticos de sucesso e melhores práticas que visam à efetividade. Como as incertezas e o risco de se investir em um produto são grandes, a redução da incerteza se faz necessária. Conforme o autor, o processo de lançamento de produtos atravessa vários estágios, e a cada etapa são reunidas informações que permitem decidir se avança ou não no processo. Há etapas (*stages*) e cancelas (*gates*) até o lançamento. São cinco cancelas em seu modelo, mais as etapas de lançamento e revisão de pós-lançamento.

2.2 Aglomerações produtivas

Vários estudos têm apontado que a concentração geográfica de empresas em uma mesma localidade apresenta vantagens para o desenvolvimento tanto das firmas como dos países e das regiões em que as mesmas se situam (PEREIRA & CARVALHO, 2008). Segundo os autores, os estudos realizados em pequenas e médias empresas localizadas na região do Vale do Silício, nos EUA, mostram a importância desse tipo de organização industrial para a promoção e o desenvolvimento local.

Porter (2001), em sua obra seminal sobre a vantagem competitiva das nações, considera que a especialização e as competências específicas

das localidades são vitais para a competitividade. A especialização e capacitação dos recursos humanos, o grau de inovatividade, a flexibilidade, entre outros fatores, possuem impacto maior que as características naturais e físicas. Na mesma linha, Furtado (2002) considera que o desenvolvimento se apresenta de forma esparsa nos países e o que se observa são “regiões” mais ou menos desenvolvidas dentro de um mesmo país.

Nesse contexto, a localização de uma empresa frente às demais pode ser um fator que contribui para o seu sucesso. Não é à toa que há muito os autores têm se preocupado com a localização de plantas industriais e de empresas (SIQUEIRA & TELLES, 2006). Um dos conceitos que enfatiza a importância da localização de empresas e seus impactos é a ideia de *cluster*, segundo a qual determinadas regiões apresentam uma concentração peculiar de empresas, que exploram um determinado ramo ou segmento de negócios. A vantagem que o agrupamento traz para a região e para as empresas passou teve sua origem na obra de Marshall (1920), sobre os distritos industriais na Inglaterra do começo do século XX. Para Marshall, os distritos industriais são concentrações de um grande número de pequenas empresas de uma mesma natureza concentrada em uma mesma localidade. Tanto a ideia de *cluster* de Porter, como ideia de distrito industrial, abordado por Marshall, destacam a especialidade de atividades e a mesma localidade.

Siqueira & Telles (2006) observam que, no caso de *clusters* de manufaturas, a concentração geográfica estimula o surgimento de fornecedores próximos às empresas. Soma-se a isso o fato de existirem clientes nesse mesmo espaço e tem-se uma cadeia completa: de fornecedores aos clientes finais. Nesse sentido, a região e o espaço geográfico desempenham papel relevante no desenvolvimento e competitividade das empresas. Na concepção de Fischer e Melo (2004), o território é visto como um campo de forças, de

exercício de poderes em diferentes escalas, que vão do micro-local ao global. Assim, o território é “concretude e forma”, mas também indica movimento e interações de grupos sociais que se articulam e se opõem em interesses comuns, como no caso de *Clusters* ou Redes.

De modo geral, Porter (1998) observa que o estabelecimento de empresas em regiões com *clusters* (quer sejam estes de manufaturas ou serviços) impactam na competitividade das empresas por uma série de motivos, entre os quais:

a) estimulando o aumento da produtividade das organizações: o *cluster* melhora o acesso a empregados e fornecedores, que se concentram próximos entre si; facilita o acesso a informação especializada; gera complementaridades, como negócios que são extensões das empresas principais do cluster; facilita o acesso a instituições e órgãos públicos; estimula a motivação e medição de desempenho;

b) direcionando e facilitando a inovação: melhora o aprendizado entre empresas e facilita o acesso a órgãos de ensino e pesquisa, fornecedores e empresas de ponta; estimula a competição, que pode impactar na busca por atividades inovadoras;

c) estimulando a formação de novas empresas, que expande ainda mais o *cluster*: indivíduos no cluster têm maior facilidade em perceber *gaps* de negócios; as barreiras de entrada em novos mercados são menores nessas áreas; o acesso a investidores e capital é facilitado; a localidade oferece um mercado que pode ser explorado pelo empreendedor.

Como observado pelos autores citados, o estabelecimento de empresas em aglomerações produtivas traz uma série de benefícios que podem ampliar a capacidade competitiva das organizações. Contudo, para que esse processo se apresente de forma eficiente, o estabelecimento de relações inter-firmas passa a ser relevante. Algumas das críticas que a abordagem de aglomerações produtivas vêm recebendo dizem respeito a duas situações particulares: em pri-

meiro lugar, de que a mortalidade de empresas localizadas nesses ambientes é similar ou até maior do que empresas fora de aglomerações (McCANN & FOLTA, 2008); em segundo lugar, a profusão de conceitos que o tema envolve (GIULIANI, 2005).

Em relação ao primeiro aspecto observado, McCann & Folta (2008), apontando direções para futuras pesquisas envolvendo aglomerações, consideram que o assunto embora emergente e tendo recebido muita atenção nos últimos 20 anos, carece de maiores entendimentos. Um deles refere-se ao fato de que, mesmo concentradas em uma determinada região e mantendo relações próximas, empresas em aglomerações apresentam elevadas taxas de mortalidade. Ou seja, começa a haver um movimento em favor de uma análise mais rigorosa da competitividade adquirida por empresas aglomeradas.

Por seu turno, Giuliani (2005) critica o excessivo conjunto de conceitos que o tema aglomerações produtivas envolve. Nesse sentido há uma dificuldade inerente aos pesquisadores em tratar com conceitos diversos que, num sentido mais estrito, abordam algo em comum: a concentração de empresas em uma mesma localidade, especializadas em uma mesma atividade. Assim, para facilitar o entendimento, a próxima seção apresenta uma taxonomia para aglomerações produtivas.

2.2.1 Taxonomia para aglomerações produtivas

Uma vez que, como mencionado, o tema aglomerações produtivas aborda uma ampla variedade de conceitos, torna-se necessário estabelecer uma taxonomia para o termo. A partir da análise de diferentes autores e conceitos, partir-se-á para uma definição própria, a ser usada no presente estudo.

O Quadro 01 apresenta uma visão sintética dos diferentes conceitos envolvidos com a abordagem de aglomerações produtivas:

Conceito	Definição	Principais autores	País de utilização
Distritos industriais	Uma concentração de uma grande quantidade de empresas de uma mesma atividade em uma determinada região	Marshall (1920);	Vários, em especial a Itália
<i>Clusters</i>	Uma concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, provedores de serviços, firmas de uma determinada indústria e instituições associadas, em um campo particular que competem mas também cooperam.	Porter (1990; 1998); Schmitz (2000); Mytelka e Farinelli (2000); Giuliani (2005)	EUA, Europa, Brasil
Arranjos Produtivos Locais	Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com um foco específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos, ainda que incipientes.	Lastres e Cassiolato (2003; 2003a), SEBRAE, MCT, MDIC	Brasil
Sistemas Inovativos Locais	Arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação, aprendizagem e inovação.	Lastres e Cassiolato (2003); REDESIST (2008).	Brasil
Pólos de competitividade	Um conjunto de empresas, centros de pesquisa e ensino, atuando em conjunto a fim de gerar sinergia para a execução de projetos de inovação, no interesse de um ou mais mercados.	Ministério de Economia e Finanças Francês (2008).	França

Quadro 01 – Uma taxonomia para a questão de arranjos produtivos

Há que se perceber uma diferença particularmente interessante no caso de *clusters* e Arranjos produtivos Locais - APL's. No caso brasileiro, o termo APL é aplicado de uma forma geral na designação de políticas públicas que têm como foco apoiar o desenvolvimento de determinadas regiões do espaço brasileiro, que possuem uma capacitação em particular. O termo pode ser facilmente encontrado em documentos e sites institucionais de órgãos como a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e de Assuntos Internacionais do RS – SEDAI (SEDAI, 2008); do Ministério da Ciência e Tecnologia (2006; 2008) e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007; 2008). Por outro lado, o termo *cluster* aparece menci-

onado com maior frequência na literatura acadêmica, inclusive nacional.

Nos últimos anos, o governo brasileiro, tanto em nível estadual quanto federal, vêm implantando uma série de medidas com vistas a fortalecer os arranjos de empresa. Prova disso é o documento que apresenta e define os arranjos produtivos locais (ou *clusters*) prioritários na política governamental do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Brasileiro, para o triênio 2008-2010 (MDIC, 2007). No documento, o governo brasileiro destaca o papel de tais arranjos para o desenvolvimento local e a competitividade das empresas, elegendo *clusters* que irão receber atenção diferenciada em termos de verbas e apoios nos próximos anos.

“...SEBRAE (Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) vêm desenvolvendo ações e pesquisas específicas sobre o tema. Assim, se percebe uma atuação integrada e sistêmica de vários órgãos do governo federal no sentido de fortalecer arranjos tanto já constituídos...”

Por seu turno, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) também possui um programa específico de apoio aos arranjos produtivos locais (MCT, 2008), dentro de uma perspectiva de inclusão social. Os projetos são encaminhados ao ministério, que destina recursos provenientes de fundos setoriais ou mesmo do governo federal (MCT, 2008). Há a constituição de um grupo de trabalho permanente sobre o tema, instituído por portaria. Além do MCT, outros órgãos, como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) vêm desenvolvendo ações e pesquisas específicas sobre o tema. Assim, se percebe uma atuação integrada e sistêmica de vários órgãos do governo federal no sentido de fortalecer arranjos tanto já constituídos como em vias de desenvolvimento.

O governo do Estado do RS, através da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) também possui um programa de apoio às aglomerações produtivas: o Programa Arranjos Produti-

vos. O mesmo funciona em parceria direta com as empresas dos diversos arranjos produtivos gaúchos; com os centros gestores de inovação e com as instituições de ensino e pesquisa ligadas aos APL's de sua região. Nota-se que há uma visão holística e uma atuação conjunta com diversas entidades, ressaltando ainda mais o papel de articulador que a SEDAI possui, como mencionado em seus documentos (SEDAI 2008, 2008a).

3 Aspectos metodológicos

3.1 Coleta e análise dos dados

A presente pesquisa constituiu-se em um estudo de caso, realizado com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e dos Assuntos Internacionais – SEDAI, órgão ligado ao governo do estado do RS que possui como missão “promover o desenvolvimento econômico descentralizado, integrado e sustentável, de forma a gerar melhoria na qualidade de vida, preservando e incentivando as riquezas e as potencialidades regionais” (SEDAI, 2008, s/p). Buscou-se, nesse contexto, analisar como se dá à promoção e o incentivo ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais, sob a perspectiva governamental.

A respeito do estudo de caso, empregado nesta pesquisa, Yin (2001) o classifica como um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas, contribuindo de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e cujos resultados não são passíveis de generalização.

O trabalho apresenta, em sua metodologia de pesquisa, a abordagem qualitativa, por se tratar da mais adequada forma para análise aprofundada de um fenômeno, que é o que está sendo buscado através do estudo de caso. Considerando a

respeito deste tipo de pesquisa Minayo *et al.* (2001) afirmam que esta responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Assim, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa exibe as seguintes características básicas: a) ter o ambiente natural como origem direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) ser descritiva; c) ter como preocupação essencial o sentido que as pessoas dão as coisas e a vida; d) utilizar o enfoque indutivo na investigação de seus dados e e) preocupar-se com o processo e não unicamente com os efeitos e o produto.

Utilizou-se, quanto à técnica, a pesquisa documental, que envolve consulta a diversos documentos e relatórios da secretaria, bem como o site institucional. Os documentos analisados foram os seguintes:

- Relatório de Gestão do Governo do Estado do RS, 2003-2006;
- Relatório SEDAI 2003-2005;
- Relatório SEDAI 2003-2004;
- Relatório SEDAI 2003;
- Folder institucional do Programa APL's;
- Decreto nº 42.297 p.1, p.2, que estabelece o Compet/RS;
- Site institucional.

Esta técnica foi escolhida porque muitas das informações serem de domínio público, já que a organização é governamental, permitindo portando o acesso aos documentos. Além de pesquisa documental, foi realizada uma entrevista aberta, semi-estruturada, com a gestora do programa de APL's do governo do estado. A entrevista foi gravada e transcrita. Para maior confiabilidade, após a transcrição da mesma houve o retorno à secretaria para a

confirmação dos dados coletados e inserção de novos elementos, num processo denominado “triangulação de dados”. O levantamento e a análise dos dados se deram durante o mês de outubro de 2008 e janeiro de 2009.

3.2 Caracterização do objeto de estudo

A Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais é o órgão do estado do RS que tem como função promover o desenvolvimento econômico estadual, de modo a coordenar diversos projetos e programas com vistas a melhorar a competitividade das empresas.

Segundo SEDAI (2008), a secretaria tem uma longa trajetória de mudanças, adaptações e sucessos em sua jornada, tendo sua origem na antiga Secretaria da Agricultura, Indústria e Comércio, criada pelo Decreto nº 5.970, de 26 de junho de 1935.

Em 1º de dezembro de 1958, é instituída a Secretaria de Estado dos Negócios da Economia, através da Lei 3.602, regulamentada pelo Decreto nº 10.576, de 8 de julho de 1959.

Em 8 de agosto de 1969, ela passa a se chamar Secretaria da Indústria e Comércio (SIC), através do Decreto Nº 19.801. Em 1991, a SIC tem seu nome alterado para Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Social (SEDES). No mesmo governo, é estabelecida uma Secretaria Especial para Assuntos Internacionais (SEAI) que, em 1995, funde-se com a SEDES, resultando na Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais.

Segundo a SEDAI (2008), no âmbito da estratégia de desenvolvimento do Estado, assume relevância a parceria com entidades empresariais, com vistas ao fortalecimento do parque produtivo gaúcho. Ou seja, o órgão é antes de tudo, um agente articulador. Nesse sentido, a secretaria articula projetos de desenvolvimento nas seguintes áreas: a) Agronegócios; b) Calçados; c) Construção Civil; d) Energia Sustentável;

e) Fertilizantes/Insumos; f) Indústria de Conservas; g) Indústria Farmacêutica; h) Madeira e Celulose; i) Máquinas Agrícolas; j) Metal-mecânica; l) Móveis e decoração e m) Petroquímico; n) Setor Gráfico e o) Uva & Vinho. Essas são áreas prioritárias de atuação, mas outras áreas podem ser incorporadas às atuais.

4 Análise dos dados: O programa de Arranjos produtivos Locais – APL's do RS

4.1 Descrição do programa e áreas de atuação

No Rio Grande do Sul, o Governo do Estado, através da Sedai (Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais), instituiu um programa importante para a criação da sustentabilidade e o desenvolvimento de pequenas e micro empresas: o Programa de Arranjos Produtivos Locais – APL's. Esse programa é mantido financeiramente com recursos estaduais e exercido pelas universidades conveniadas, as quais fornecem mão de obra qualificada, tanto de professores quanto de alunos, para prestar gratuitamente assessoria e treinamento a empresários de diversos setores produtivos. Dessa forma, há uma constante interação entre academia e setor produtivo.

Segundo a gestora do programa, o mesmo teve origem em 2000, passando a ser não apenas um programa de governo mais um programa de Estado, o que garante sua perenidade e continuidade, evitando perda de recursos e capital intelectual. Além disso, o projeto APL está inserido nos Programas Estruturantes do Governo do RS, ou seja, conjunto de projetos e políticas prioritários e que visam melhorar a competitividade do Estado do RS.

O esquema de interação universidade-empresa-governo, como no modelo desenvolvido por Etzkowitz (1995), pode ser visto na Figura 01, a qual apresenta a metodologia de atuação do projeto APL:



Figura 01 - Metodologia de atuação do Programa APL's da SEDAI-RS
Fonte: SEDAI (2008).

Como pode ser visto na Figura 1, a SEDAI atua em parceria direta com as empresas dos diversos arranjos produtivos gaúchos; com os centros gestores de inovação e com as instituições de ensino e pesquisa ligadas aos APL's de sua região. Nota-se que há uma visão holística e uma atuação conjuntas com diversas entidades, ressaltando ainda mais o papel de articulador que a SEDAI possui, como mencionado em seus documentos (SEDAI 2008, 2008a).

O Projeto APL visa, principalmente, a resolução de problemas técnicos e gerenciais, sendo voltado ao atendimento de micro, pequenas e médias empresas do Estado, como já mencionado, de modo a ser um retorno à sociedade de impostos e contribuições depositados aos entes públicos, além de implementar uma sistemática de acompanhamento permanente.

Assim sendo, o objetivo principal do programa é proporcionar aos empreendedores gaúchos o acesso a novos e modernos processos de ges-

tão administrativa e de produtos e serviços, de forma a inserir no mercado empresas qualificadas, viabilizando o incremento da qualidade e da produtividade como diferenciais de crescimento. A base do pensamento do programa é que, em muitos casos, as empresas de pequeno porte não possuem recursos financeiros para a contratação de consultores, tendo em vista o alto custo destes serviços.

Conforme SEDAI (2008; 2008a), o programa visa ainda: a) incrementar a produtividade e competência sistêmica da cadeia produtiva; b) tornar os diversos setores da economia do Estado mais competitivos, em termos de mercado interno e externo; c) reduzir os índices de mortalidade de empresas; d) introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas de empresas e e) elevar os níveis de emprego e renda.

Os APL's apoiados situam-se nas mais diversas regiões do RS; A Figura 2 apresenta a localização dos mesmos:

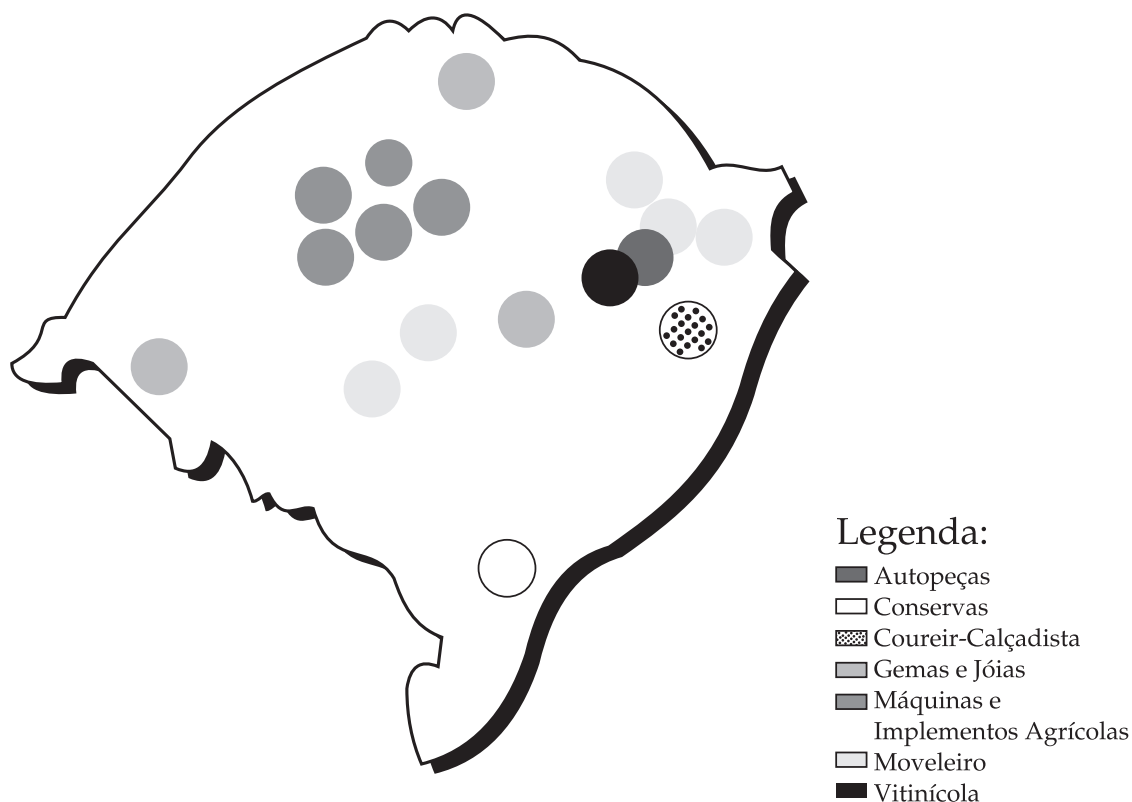


Figura 02 - Localização dos APL's atendidos pela SEDAI

Fonte: SEDAI (2008).

O programa possui a metodologia de atender, preferencialmente, organizações de micro e pequeno porte. Para a operacionalização dos seus programas, a SEDAI firmou convênios de cooperação técnica com 19 Universidades, no valor de R\$ 14 milhões, qualificando 7 mil empreendedores (SEDAI, 2008). Na análise do relatório Geral do Estado do RS 2003-2006, o valor saltou para R\$ 22 milhões de reais, tendo qualificado cerca de 11 mil empreendedores mantido o convênio com as mesmas 19 universidades (SEDAI, 2008d).

O foco de atuação em pequenas empresas leva em consideração o fato de que, como coloca o Sebrae (2004), 49,9% fecham com até dois anos de existência; 56,4% fecham com até três anos de existência, e 59,9% fecham com até quatro anos de existência, dados que comprovam que as maiores taxas de mortalidade ocorrem nos primeiros anos de

vida, em uma fase em que a empresa está se consolidando no mercado. Ainda segundo o Sebrae (2004), em relação às regiões do Brasil, o sul é a região com o maior percentual de mortalidade para empresas com até dois e até três anos de constituição, índice que chega a 60,1% dos casos.

Tendo em vista estes números, o governo sentiu a necessidade de uma intervenção para a melhoria dos, de forma não apenas reduzir, mas também fortalecer empresas nascentes e em desenvolvimento, especialmente as pequenas. Além disso, busca-se alertar aos pequenos empresários sobre a necessidade de constante atualização, busca de inovação e mudança de paradigmas. Nesse sentido, instituiu o Compet/RS, através do Decreto nº 42.297 p.1, p.2, que visa integrar os vários programas e possibilitar um aumento da competitividade das empresas gaúchas (SEDAI, 2008).

4.2 Metodologia de atuação

O Programa Arranjos Produtivos – APL's, no seu molde atual, dirige-se às empresas da indústria, comércio e serviços. Em termos operacionais, o programa prevê a instalação de um Centro Gestor de Inovação – CGI em diferentes regiões do Estado do RS, envolvendo assim, desde a região metropolitana às regiões do interior. Conforme SEDAI (2008a; 2008b), os CGI's foram criados através de convênios, para que fosse garantida a articulação entre os parceiros locais e se otimizasse recursos e esforços com vistas ao desenvolvimento do APL.

Ainda segundo a SEDAI (2008), O CGI é a instância de integração entre os agentes, materializando a cooperação entre as empresas e instituições, fazendo da informação e do conhecimento os instrumentos de modernização e de competitividade que dão suporte ao segmento. Seus

“
Um aspecto que chama a atenção é que são utilizados reduzidos indicadores de desempenho quanto aos projetos apoiados. Os dados referentes aos mesmos referem-se apenas a número de empreendedores atingidos, números de convênios assinados e valores gastos no programa...”

objetivos são, de acordo com a SEDAI (2008):

a) estimular a sinergia entre os agentes dos Arranjos Produtivos Locais, agregando a inovação produtiva através da pesquisa e divulgação de informações, como fator de competitividade ao segmento;

b) fortalecer a interação entre os agentes locais, aproveitando as vantagens competitivas decorrentes do APL;

c) capacitar as empresas para o aprendizado tecnológico e organizacional, pela sinergia gerada com a integração entre os agentes do APL;

d) identificar e encaminhar soluções para os gargalos tecnológicos e de formação, qualificação e especialização de mão de obra do setor produtivo;

e) disponibilizar informações voltadas à pesquisa de novos materiais ou componentes, capacitação técnica em gestão e de inovações tecnológicas centradas na ampliação da competitividade da cadeia.

Como motor fundamental do processo, destaca-se a parceria com diversas entidades das regiões do estado, entre elas as universidades. Para as Instituições de Ensino Superior a seleção para atuação no programa dá-se mediante avaliação de sua capacidade técnica, potencial, estrutural e o reconhecimento, pela comunidade, dos serviços prestados, bem como sua interação com os setores produtivos locais, independente de a mesma ser pública ou privada.

Como ressalta a gerente da SEDAI, uma vez estabelecidos os arranjos a serem priorizados, a verba destinada ao programa APL é distribuída conforme os projetos são enviados a SEDAI. Assim, cabe aos APL's, por meio da articulação entre seus agentes locais e o CGI, enviarem projetos em busca de recursos. Os projetos podem ser os mais variados, envolvendo apoio a eventos, recursos para cursos de qualificação, apoio a visitas técnicas e participação a feiras e eventos entre outros. Nem sempre, conforme a entrevistada, os recursos atendem a todos os projetos e solicitações recebidos.

Um aspecto que chama a atenção é que são utilizados reduzidos indicadores de desempenho quanto aos projetos apoiados. Os dados referentes aos mesmos referem-se apenas a número de empreendedores atingidos, números de convênios assinados e valores gastos no programa. Resultados efetivos, conforme a gerência, são de difícil avaliação, como por exemplo, percentual de aumento de faturamento das empresas do APL, ou quantidade de novos negócios realizados devido à atuação no APL e no programa da SEDAI.

Em relação a sistemáticas de avaliação de desempenho em clusters e APL's, a literatura acadêmica parece apresentar poucos resultados. Algumas considerações vêm sendo desenvolvidas por teóricos, como em teses de mestrado e doutorado. Um exemplo é o trabalho de Gerolamo (2007), o qual estudou métodos de gestão de desempenho em clusters

no Brasil e na Alemanha. Mesmo segundo a gestora da SEDAI, não existem modelos de gestão de APL's, de modo que os gestores públicos atuam com base em programas de outros países, como a França, ou com base do *learning-by-doing*.

5 Conclusões

O aumento da competição entre as empresas e as necessidades de constante investimentos em tecnologia e inovação fragilizam as pequenas empresas e tornam necessária atuação do Estado. Assim, o Governo do Estado do RS instituiu o Programa Arranjos Produtivos Locais – APL, com vistas a fortalecer as empresas e a economia gaúchas.

Através de análise documental e realização de entrevistas, chega-se à conclusão que não há como mensurar (ou avaliar) em que medida o projeto vem alcançando seus objetivos. Como mencionado na análise dos dados, não existem modelos de gestão de clusters ou (APL's) e os governos atuam muito pelo *leaning by doing*. Os relatórios apresentam apenas o número de contratos assinados com instituições e os valores investidos. Assim, é difícil de afirmar que tal política vem ou não trazendo resultado às empresas atendidas.

O desenvolvimento de modelos de gestão para aglomerações produtivas, com estruturas de governança e indicadores de desempenho se traduz, dessa forma, em interessante linha de pesquisa acadêmica. A construção de elementos teóricos e gerenciais que permite avaliar o impacto de tais políticas nas empresas é salutar, uma vez que é dinheiro público que está sendo utilizado em benefícios de empresas privadas.

Contudo, a longevidade do Programa de APL's, sua transformação em projeto de Estado (e não apenas de governo) e sua notoriedade na academia e nas organizações gaúchas levam a crer que o mesmo vem sendo bem sucedido. A preocupação do Estado com o fortalecimento de

suas empresas e a criação de um modelo que preconize a interação e entre firmas e instituições de ensino e pesquisa é um passo importante, rumo a uma economia do conhecimento, que é o que se propõe no Brasil neste início de século XXI.

Referências

- BAKERSVILLE, Richard & DULIPOVICI, Alina. The theoretical foundations of knowledge management. **Knowledge management research and practice**. n. 4, 2006, p. 83-105.
- BALESTRIN, Alsones. **A Dinâmica da complementariedade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- _____. e VERSHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEERSMA, B.; HOLLENBECK, J.; HUMPREY, S.; MOON, H.; CONLON, D. e ILGEN, D. Cooperation, competition and team performance: toward a contingency approach. **Academy of Management Journal**. v. 46, n. 5, 2003.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **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, 2001.
- CASSELMAN, R. M. e SAMSON, D. **Aligning knowledge strategy and knowledge capabilities. Technology analysis & strategic management**. v. 19, n. 1, 2007.
- COOPER, Robert G. **Winning at new products: accelerating the process from idea to launch**. New York, EUA, Basic Book, 2001.
- DACORSO, Antônio Luiz R.; YU, Abraham Sin Oih. Inovação e risco na pequena empresa. In: SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva (Editores). **Tecnologia e inovação: Experiências de gestão na micro e pequena empresa**. São Paulo: PGT/USP, 2002.
- DAVENPORT, Sally. Exploring the role of proximity in SME knowledge acquisition. **Research Policy**, 34, 2005.
- DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO RS. **Decreto nº 42.297, de 13 de junho de 2003**. Disponível na internet em <http://www.sedai.rs.gov.br/decreto42297-1.pdf> Acesso 19 setembro 2008.
- DOSI, G. Sources, procedures and micro economic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n.3, p.1120-1171, 1988.
- ETZKOWITZ, Henry. **The Triple Helix-University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development**. Amsterdam/New York: Loet Leydesdorff, Science & Technology Dynamics, 1995.
- FERRAZ, Eduardo. O motor da inovação. **Revista EXAME**. São Paulo, n. 20, p. 46-55. 02 de Outubro de 2002.
- FERRAZ, J.C; KUPFER, D. e HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro; Campus, 1997.
- FISCHER, Tânia e MELO, Vanessa P. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento sócio-territorial. **Organizações e Sociedade**, v. 11, Edição Especial, 2004.
- FURTADO, C. **Em busca de novo modelo – reflexões sobre a crise contemporânea (2002)**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- GEROLAMO, Mateus C. **Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação de pequenas e médias empresas: estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo, 2007.
- GIULIANI, Elisa. Cluster absorptive capacity: why do some clusters forge ahead and others lag behind? **European Urban and Regional Studies**, v. 12, n. 3, 2005.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. de 1995.
- GURRIERI, Antonia R. Knowledge network dissemination in a family firm sector. Artigo no prelo. **Jornal of Socio-economics**, 2008.
- HOBDAY, Michael. Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 17, n. 2, 121-146, June 2005.
- IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A.; VAIDYANATH, Deepa. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, n. 28, p. 413-446, 2002.
- ITAMI, H. e NUMAGAMI, T. Dynamic interaction between strategy and technology **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

- KESIDOU, E.; ROMIJN, H. Do local knowledge spillovers matter for development? An empirical study of Uruguay's software cluster. Artigo no prelo. **World development**, 2008.
- KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, n. 9, 1988.
- _____. Joint ventures and the option to expand e acquire. **Management Science**, n. 37, 1991.
- LALKAKA, Rustam. Technology Business Incubator to assis a inovacion based economy. **Journal of Change Management**. London: v. 3, n.2, Dec. 2002.
- LASTRES, Helena Maria M. Ciência e tecnologia na era do conhecimento: um óbvio papel estratégico? **Revista Parcerias Estratégicas**, n. 9, out. 2000.
- LEVITT, Theodore. **Imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, Marcos C.; TEIXEIRA, Francisco C. Lima. Inserção de um agente indutor da relação universidade-empresa em sistema de inovação fragmentado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.2, maio/ago. 2000.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MADHOK, Anoop. The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. **Organization Science**, v.7, n.5, 1996.
- MARSHALL, A. **Principles of economics**. 8. ed. London: Macmilann, 1920.
- MC CANN, Bryan e FOLTA. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, jun. 2008.
- MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Arranjos produtivos locais**. Disponível na internet em www.mdic.gov.br Acesso em 18 de setembro de 2008.
- _____. **Portaria 187, de 31 de outubro de 2006**. Institui os APL's prioritários GTB-APL 2008 – 2010. Brasília: MDIC, 2007.
- MINAYO, M; DESLANDES, S; NETO, O. et al. **Pesquisa social: Teoria método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes. 2001.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Manual de apoio aos Arranjos Produtivos Locais**. Disponível na internet em www.mct.gov.br Acesso em 10 de outubro de 2008.
- MINISTÉRIO DE ECONOMIA E FINANÇAS FRANCÊS. **Lês pôles de compétitivité**. Disponível na internet em <http://www.competitivite.gouv.fr> Acesso em 17 de setembro de 2008.
- MORRISON, Andréa e RABELLOTTI, Roberta. Knowledge dissemination and informal contacts in a italian wine local system. **DRUID Tenth Anniversary Summer Conference 2005**, Compenhagen, Dinamarca, junho de 2005.
- PEREIRA, João P. de C. N. e CARVALHO, Marly M. de. Cooperação e localidade: uma análise no contexto do agronegócio de flores. **Produção**, v. 18, n. 1, abr. 2008.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias Competitivas Essências**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- SAMPLER, Jeffrey L. Redefining industry structure for the information age. **Strategic Management Journal**, v.. 19, n. 4, apr. 1998.
- SCHUMPETER, Joseph. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico** (1912). São Paulo: Ed. Abril, 1982.
- SEDAI – SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS. **Arranjos Produtivos Locais – APL's**. Disponível em www.sedai.gov.br Acesso 17 setembro 2008.
- _____. **Relatório SEDAÍ 2003**. Disponível em www.sedai.gov.br. Acesso 18 setembro de 2008c.
- _____. **Relatório SEDAÍ 2003-2004**. Disponível em www.sedai.gov.br. Acesso 17 setembro de 2008b.
- _____. **Relatório SEDAÍ 2003-2005**. Disponível em www.sedai.gov.br. Acesso 17 setembro 2008a.
- _____. **Relatório de Gestão do Governo do Estado do RS, 2003-2006**. Disponível em www.sedai.gov.br . Acesso 17 setembro 2008d.
- SIQUEIRA, João P. e TELLES, Renato. Clusters de negócios: estrutura regional com vocação para a competitividade local. **Revista da ESPM**, v. 13, 4. ed., jul/ago. 2006.
- WANG, T. Y.; CHEN, S. C.; KAO, C. The role of technology development in national competitiveness - Evidence from Southeast Asian countries. **Technological Forecasting & Social Change**, n. 74, 2007.
- WU, Liang Chuan; ONG, Chornng S.; HSU, Yao W. Knowledge-based organization evaluation. **Decision Support Systems**, 2007. Disponível na internet em www.sciencedirect.com. Acesso 17 setembro 2008.
- YASUDA, Hiroshi e IJIMA, Junichi. Linkage between strategic alliances and firms business strategy: the case of semiconductor industry. **Technovation**, v. 25, 2005, p. 513-521.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 e.d. Porto Alegre: Bookman, 2003.