

## COMPETITIVIDADE NACIONAL: A FORMAÇÃO DE AGLOMERADOS COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA

André Luís Salvador\*

### RESUMO

Os países, estados e municípios assim como as empresas estão buscando, cada vez mais, fatores que os diferenciem e que os tornem mais competitivos e produtivos diante de uma concorrência infinitamente mais especializada e globalizada. Partindo da afirmativa acima, o presente estudo pretende analisar o conceito de competitividade nacional e desse modo verificar como a formação de aglomerados produtivos contribui na geração de vantagem competitiva nacional. O trabalho foi realizado por meio de pesquisa em livros e periódicos, procurando respostas para a pesquisa. Os dados coletados foram analisados. Verificou-se que a formação de aglomerados produtivos contribui muito para a competitividade nacional, com fatores como aumento da produtividade, aumento da inovação e criação de novas empresas.

Palavras-chave: Aglomerados. Competitividade nacional. Vantagem competitiva.

### ABSTRACT

Countries, states and municipalities as well as companies are looking for more and more factors that differentiate them and make them more competitive and productive before a competition infinitely more specialized and globalized. Starting from the statement above, this study aims to analyse the concept of national competitiveness, and thereby see how the formation of productive clusters contributes to the generation of national competitive advantage. This work was carried out by means of research in books and periodicals, seeking answers to the research. The collected data were analysed. It was found that the formation of productive clusters contributes greatly to national competitiveness, with factors such as increased productivity and innovation and the creation of new enterprises.

Key words: Productive clusters. National competitiveness. Competitive advantage.

---

\* Professor de Administração de Empresas, na Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP); ex-professor de Administração de Empresas, na Faculdade do Norte Pioneiro (FANORPI).

## COMPETITIVIDADE NACIONAL: A FORMAÇÃO DE AGLOMERADOS COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA

André Luís Salvador

### 1 INTRODUÇÃO

O contexto atual de grande concorrência e globalização têm feito com que informações e tecnologias sejam disseminadas com uma rapidez como jamais vista. Vantagens empresariais que antes pareciam permanentes, hoje, representam fatores cada vez mais mutantes e instáveis. Empresas e empresários tem imprimido um esforço sem igual para conseguir sobreviver e ter um desempenho sustentável nessa arena global. Essa mesma ótica competitiva, de um contexto global cada vez mais evidente, além de incidir sobre empresas incide com força avassaladora sobre países e são frequentemente responsáveis pelo sucesso e competência de uns sobre os outros no contexto mundial. Porter<sup>1</sup> fala sobre a vantagem competitiva das nações e afirma que prosperidade nacional não é algo nato ou herdado, mas sim resultado do esforço criativo humano. Dentro dessa premissa, o conceito de competitividade nacional tem sido cada vez mais discutido e debatido nas rodas políticas, sociais e empresariais, porém pouco se tem acrescentado neste debate e são muito vagos em ação os fatores que geram competitividade nacional, assim como, vantagens competitivas nacionais. E essa busca dos países de uma agenda que privilegie a competitividade é sem dúvida a preocupação crescente de governos e setores industriais, visto que só o desenvolvimento conjunto e capacidade de competir no cenário internacional garante a prosperidade de uma nação. Nesse sentido, aquele que for mais competente em aproveitar fatores que levam a competitividade em determinados setores partem na frente nesta corrida para o desenvolvimento nacional.

Pode-se observar que a competitividade nacional, frequentemente, independe de fatores como mão-de-obra, recursos naturais, taxas de câmbio, taxas de juros e *déficits* governamentais, senão seria difícil explicar a do Japão, diante de tantas dificuldades relacionadas a recursos naturais escassos. Porter<sup>2</sup> afirma que a competitividade nacional depende da capacidade de inovação e melhoria do setor industrial de cada país, setor industrial que Porter<sup>3</sup> define como grupo e empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

---

<sup>1</sup> PORTER, Michael E. **Competition on competititon**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167.

<sup>2</sup> PORTER, 1999, p. 179.

<sup>3</sup> PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 5.

A formação de aglomerados produtivos, que Porter define como

[...] concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais) que competem, mas também cooperam entre si.<sup>4</sup>

É um fator que pode garantir vantagem competitiva para uma cidade, estado ou país, pois, entre outros, pode atrair investimentos externos, melhora a exportação, provoca o *up grade* e a competitividade na indústria local e transforma a realidade econômica da localidade em que está instalado.

O presente artigo procura, por via de pesquisa bibliográfica, analisar o conceito de competitividade nacional e, para esse objetivo, utiliza-se da definição de Porter<sup>5</sup> para responder como a formação de aglomerados produtivos contribui na geração de vantagem competitiva nacional. Divide-se em uma breve Introdução, um Referencial Teórico em que são encontradas definições e informações a respeito de competitividade e aglomerados de alguns autores consultados, metodologia utilizada na pesquisa, análise dos dados coletados e uma breve conclusão do assunto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Competitividade nacional

O conceito de competitividade tem sido exaustivamente trabalhado pela literatura, tanto em termos empresariais, como aplicado a cidades, estados e países, porém uma definição clara e consensual não é observada nessa discussão. Procurou-se analisar as definições de alguns autores que conduzam a um esclarecimento maior em relação ao tema. Para Porter<sup>6</sup>, a competitividade ligada a um país refere-se à capacidade que as indústrias deste país têm de inovar e obter melhorias, contrariando o pensamento tradicional que prega incentivos governamentais e políticas macroeconômicas na aquisição de competitividade. Essa capacidade de inovação e melhorias empresariais para Ansoff<sup>7</sup> também é fator de sucesso, visto que a diferenciação de produtos torna-se estratégia competitiva importante. Drucker<sup>8</sup> define inovação como a ferramenta dos empreendedores, meio pelo qual exploram mudanças como

---

<sup>4</sup> Id., 1999, p. 209.

<sup>5</sup> Ibid., p. 226.

<sup>6</sup> PORTER, 1999, p. 169.

<sup>7</sup> ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 103.

<sup>8</sup> DRUCKER, Peter. **Inovation and Entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986. p. 39.

oportunidade para oferecer um novo produto ou serviço. Kim e Mauborgne<sup>9</sup>, examinando inovações em diversas empresas europeias e norte americanas, a definem como uma oportunidade para oferecer um novo produto ou serviço. Pode-se observar que inovação como fator que leva a competitividade é algo que obtém a concordância de diversos autores, porém quanto ao grau dessa inovação ainda existem algumas discussões. Na visão de Porter<sup>10</sup> inovações incrementais são mais importantes que grandes rupturas tecnológicas, pois, ocorrem de forma frequente fazendo com que os concorrentes não consigam “copiar” a inovação. Ansoff<sup>11</sup> prega que uma descontinuidade estratégica é fator de sucesso inovativo.

Porter<sup>12</sup> atribui como único conceito significativo de competitividade no nível nacional, a produtividade, que o próprio autor define como “o valor da produção de uma unidade de trabalho ou capital”. Visto que competitividade está relacionada à inovação e produtividade, pode-se observar que cidades, estados e países competitivos são os que promovem um ambiente em que existam possibilidade das indústrias melhorarem e inovarem de forma constante. Não há mais possibilidade de se manter inerte ante mudanças globais que atingem os países e, conseqüentemente as pessoas que moram nestes países. Para que esse ambiente propício se forme, a participação de atores que o promovam é preponderante e eles, juntos às empresas, governos e instituições devem ser agentes promotores desse ambiente responsáveis pela inovação e melhoria, visando à vantagens competitivas para um país.

Porter<sup>13</sup> fornece quatro atributos que, isolados e como sistema, promovem a vantagem nacional, esses quatro atributos são comparados a um diamante que precisa ser lapidado. São eles:

- Condições dos fatores: posição do país quanto a fatores como infra-estrutura, mão-de-obra qualificada;
- Condições da demanda: a natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor;
- Setores correlatos e de apoio: presença ou ausência no país de setores fornecedores e outros correlatos;
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

---

<sup>9</sup> KIN, Chan; MAUGBORNE, Renée. Value Innovation: The Strategic Value of Inner Growth. In: **Harvard Business Review on Breakthrough Thinking**. Boston: Harvard Business School Press, 1999. p. 189-217.

<sup>10</sup> Ibid., p. 176.

<sup>11</sup> ANSOFF, 1990, p. 117.

<sup>12</sup> PORTER, id., p. 172.

<sup>13</sup> PORTER, 1999, p. 173.

Esses fatores, desde que sejam bem trabalhados, conduzem uma nação a um estágio avançado de prosperidade e competitividade, sendo importante que sejam observados como um sistema que conduz a essa competitividade, pois, em conjunto, são muito mais fortes que aplicados de forma isolada. A proposição de Porter, relacionada ao diamante da vantagem nacional chama a atenção por acrescentar e possuir fatores que conduzam nações, estados e municípios a uma competitividade sustentável, fazendo com que esses personagens possam atingir grandes desempenhos. Entretanto, existem fatores que podem ameaçar a competitividade nacional, tais como o comércio internacional e os investimentos externos, que submetem um país à competição com outras nações. Se o país não estiver preparado, pode sucumbir diante de nações com produtividade maior em determinados setores econômicos.

Porter afirma que definir

“[...] competitividade” no nível dos países é responder à pergunta errada. “Ao contrário, precisamos compreender como e porque se criam as habilidades e tecnologias comercialmente viáveis, o que só é de todo explicável no nível dos setores específicos. Trata-se do resultado dos milhares de lutas pela vantagem competitiva contra os rivais estrangeiros em segmentos e setores específicos, nos quais são gerados e aprimorados os produtos e processos que constituem os pilares do crescimento da produtividade nacional.”<sup>14</sup>

O autor parte do princípio de que nenhum país pode ser competitivo em todos os setores e que a identificação e investimentos em áreas específicas fazem com que se obtenha vantagem em determinados segmentos.

Fazendo uma analogia entre competitividade nacional e competências essenciais, conceito amplamente divulgado por Prahalad e Hamel<sup>15</sup> (1998), podemos dizer que o país, estado ou município deve investir na sua competência essencial e que essa competitividade, segundo os autores supracitados “[...] deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que podem ser antecipados”.

## 2.2 Aglomerados

A seguir será verificado o conceito de aglomerados, também chamado de *clusters* ou arranjos produtivos na visão de alguns autores, assim como informações que serão importantes

---

<sup>14</sup> PORTER, 1999, p. 173.

<sup>15</sup> PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cinthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 287.

no decorrer do trabalho.

Para Maximiano<sup>16</sup>, aglomerado é a reunião de muitas empresas de um mesmo setor em uma localidade geográfica, podem ser de pequenas, médias ou grandes empresas que cooperam entre si, e por via dessa cooperação conseguem vantagens que não conseguiriam de forma isolada, principalmente na diferenciação de produtos. A autora ainda cita exemplos de alguns aglomerados brasileiros como a indústria de calçados de Franca, SP, e do Vale dos Sinos, no RS, e os polos moveleiros de Arapongas, PR, e, ainda, São Bento do Sul, SC.

De acordo com o SEBRAE no documento “Termo de Referência para Mobilização de Arranjos Produtivos Locais”, versão 2.05, de 22 de novembro de 2002, pode-se ter uma boa definição de aglomerados e arranjos produtivos como

[...] aglomerações de empresas e outros atores (instituições de ensino e pesquisa, de promoção, financiamento e crédito, associações empresariais, etc.) localizadas em um mesmo território, capazes de apresentar especialização produtiva e vínculos de articulação, interação, cooperação, aprendizagem e inovação.

Moreira, Ipiranga e Amorim<sup>17</sup> conceituam aglomerados como um conjunto de empresas em geral de médio e pequeno porte, operando em regime de cooperação, onde cada uma das firmas executa um processo de produção. Essas empresas participam de um mesmo negócio embora cada uma das empresas sejam entidades autônomas, assim as firmas integrantes de um cluster executam vários estágios de produção e se concentram em uma determinada área geográfica.

Uma definição clássica para os aglomerados (*clusters*) e arranjos produtivos é a definição oferecida por Porter, ao dizer que

[...] um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos.<sup>18</sup>

Porter<sup>19</sup> estende o conceito de aglomerados produtivos, podendo estar contidos em uma cidade, como ser formado por

---

<sup>16</sup> MAXIMIANO, Maria Lúcia. **Cluster Industrial**: estudo da formação de semi-jóias e bijuterias na cidade de Limeira. São Paulo: ENEO, 2004. p. 211.

<sup>17</sup> MOREIRA, Maria Vilma Coelho; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha; AMORIM, Mônica Alves. **Tecnologia social para a mobilização dos Arranjos Produtivos Locais (APLs)**: um enfoque na formação do capital social e promoção da governança. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. São Paulo: ANPAD, 2004. p. 3.

<sup>18</sup> PORTER, 1999, p. 173.

<sup>19</sup> Ibid., p. 258.

uma rede de países. Pode-se verificar por essa definição, a importância dada pelo autor ao tema mencionado e a sua localização como fator de vantagem competitiva. O autor ainda afirma que os aglomerados podem variar em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento, podem ocorrer em diversos setores, em campos maiores ou menores, podem estar presente em áreas rurais e urbanas, em vários níveis geográficos (países, estados, cidades) em economias avançadas e em desenvolvimento, embora o autor afirme que os aglomerados localizados em economias avançadas sejam muito mais desenvolvidos.

É possível analisar um aglomerado (*cluster*) também pela fase de desenvolvimento em que se encontra. Esse aspecto é de extrema importância, pois, em cada fase, diferentes medidas e ações devem ser tomadas para sua evolução. Casarotto<sup>20</sup> fornece proposta de classificação das fases do ciclo de vida de um aglomerado produtivo:

- **Pré-cluster:** Poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto;
- **Nascimento do cluster:** Maior concentração de empresas e fortes relações comerciais;
- **Desenvolvimento do cluster:** Aumento da concentração com verticalização e início da formação de consórcios;
- **Cluster Estruturado:** Consórcios formalizados, sistemas locais estruturados e fortes parcerias público-privada.

Os aglomerados também podem sucumbir diante de causas que Porter<sup>21</sup> classifica como endógenas, quando sua origem se encontra no ambiente interno, ou exógena, quando no externo. Como fontes internas de declínio, pode-se ter: problemas internos que afetam a capacidade de inovação, regras sindicais rígidas, alta regulamentação engessando a produtividade. Como fonte externa, o maior entrave, talvez, seja a descontinuidade tecnológica, pois é capaz de acabar com a vantagem competitiva que o aglomerado possui, assim como interferir nas informações de mercado e na competência dos empregados.

Aglomerados produtivos necessitam de facilitadores para a realização do seu trabalho de forma que a cooperação entre os atores aconteça de forma sincronizada sem que nenhuma parte interessada seja prejudicada na relação e todos possam ter um desenvolvimento que aconteça de forma sustentada, consoante

---

<sup>20</sup> CASAROTO FILHO, Nelson. Níveis intermediários de governo e sua relação com a intervenção para o desenvolvimento de aglomerações produtivas. In: **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 10, n. 4, p. 249-264, out.-dez. 2005. p. 250.

<sup>21</sup> PORTER, 1999, p. 258.

Casarotto, e Pires<sup>22</sup> que falam a respeito dos mecanismos de integração regional, mecanismos que fornecem P&D, informações de mercado, serviços e capacitação aos empregados e proprietários de empresas, e agências setoriais, que são agências que promovem, implementam e gerem projetos em uma determinada região. O sucesso das ações desses facilitadores, segundo os autores, está ligado a alguns fatores a ser considerados:

- Mudar o comportamento cultural da região em que o aglomerado estiver localizado;
- Atuar em nichos que não são atendidos pelo setor privado (consultorias);
- Procurar o equilíbrio entre as potencialidades internas do aglomerado e as ações de desenvolvimento tomadas.

Um outro facilitador são os consórcios para exportação que auxiliam as empresas do aglomerado produtivo em relação ao posicionamento dos seus produtos no mercado externo. Os consórcios de exportação podem ser de quatro tipos, de acordo com Minervini<sup>23</sup> e os aglomerados podem escolher a opção que contribuem para sua estratégia de internacionalização: *consórcios promocionais*, cujo principal objetivo é oferecer e dar suporte tecnológico e de serviços para exportação das empresas associadas; *operacionais*, que se constituem com a função de comercialização dos produtos das empresas associadas; *monosetoriais*, os que resultam da união de empresas do mesmo setor ou setor complementar e *multisetoriais*, que reúnem empresas de diversos setores da economia, na divulgação e venda dos produtos ao mercado externo.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi composta de pesquisa bibliográfica em obras específicas sobre o assunto e assuntos relacionados, assim como, consultas a periódicos e artigos em publicações de congressos e similares, como Enanpad, 3Es, Eneo e Altec.

### 4 COMPETITIVIDADE NACIONAL E A FORMAÇÃO DE AGLOMERADOS

Os aglomerados produtivos atendem a uma das visões do diamante da vantagem competitiva nacional de Porter<sup>24</sup>. Nessa

---

<sup>22</sup> CASAROTO FILHO, N; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 55.

<sup>23</sup> MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 200.

<sup>24</sup> PORTER, 1999, p. 225.

visão, que são os setores correlatos de apoio (fornecedores e correlatos que sejam internacionalmente competitivos), é importante também ressaltar que a formação de aglomerados competitivos atende as demais visões do diamante da vantagem competitiva, pois, como se viu anteriormente, o diamante funciona também como sistema integrado.

Pode-se observar que a contribuição da formação de aglomerados produtivos para a competitividade nacional abrange alguns fatores como: *aumento da produtividade*, que é gerado pela maior facilidade de acesso a insumos e a pessoal especializado, maior acesso às informações (técnicas, de mercado e sobre áreas especializadas), complementaridades, pois, no aglomerado as atividades produtivas se complementam, maior acesso a instituições e a bens públicos, maior incentivo à mensuração de desempenho.

Outro fator que contribui para a competitividade é o *fortalecimento da capacidade de inovação*, as empresas, organizadas como aglomerados, possuem a capacidade inovativa desenvolvida, causada pela cooperação existente, sendo possível perceber com certa antecedência, rupturas tecnológicas que, individualmente, seria impossível. Os processos são realizados de forma integrada, facilitando a detecção de competências que conduzam à inovação. Deve-se ressaltar o cuidado que o aglomerado deve ter para não tornar essa cooperação uma uniformidade que iniba a inovação.

*A formação de novas empresas*, geradas pelos aglomerados produtivos, também se constitui como fator de suma importância para a competitividade nacional, já que essas empresas procuram se instalar nas localidades em que eles já existem, por razões como maiores incentivos à entrada, melhores informações sobre oportunidades, em que os investidores e instituições financeiras já estão mais familiarizados com as empresas e operações existentes, de conformidade com as lições de Porter.<sup>25</sup>

É importante ressaltar que esses fatores não atuam na competitividade nacional de forma isolada. Atuam como um círculo de promoção do valor agregado das nações, porque a formação de novas empresas gera maior competitividade. Consequentemente, promove maior especialização e menores custos de produção, gerando maiores vendas e maiores lucros, que atraem novos investimentos, na forma de novas empresas para o aglomerado produtivo, trazendo benefícios para a localidade em que está localizado.

Observando a definição de competitividade de Coutinho e Ferraz<sup>26</sup>, “[...] como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias que conduzam à ampliação ou manutenção, de forma sustentável, de suas posições de mercado”,

---

<sup>25</sup> PORTER, 1999, p. 258.

<sup>26</sup> COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. São Paulo: Papipus, 1994. p. 18.

a formação de aglomerado promove no país, estado ou município em que este está localizado, a possibilidade de maior poder de fogo na competição com o mercado internacional, destacando que existem também alguns fatores inibidores na sua formação.

Souza e Lagemann<sup>27</sup> estudaram as empresa de *software* baianas e destacaram alguns fatores inibidores em parcerias e formação de aglomerados: falta de cultura para a promoção de parcerias, falta de comprometimento profissional e institucional, limitação para troca de informações, falta de confiança entre parceiros, falta de interesse de centros de P&D e instituições de ensino superior, excesso de tributação e limitação da demanda local. Pode-se verificar que esses são fatores particulares da indústria de *software* baiana, mas não se pode deixar de ressaltar que outros setores, localizados em outros estados, municípios ou países, sofrem com esses limitadores, logicamente, alguns com mais intensidade do que outros. O importante é ressaltar o esforço na promoção de um ambiente que propicie a formação, assim como o que promova a cooperação empresarial e formação de aglomerados produtivos para que municípios, estados e países, de forma conjunta, alcancem e sustentem a chamada competitividade nacional.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo apresentou a importância da formação de aglomerados na promoção do desenvolvimento de municípios, estados e países na construção da competitividade nacional.

Fatores como aumento da produtividade, fortalecimento da capacidade de inovação e formação de novas empresas, auxiliaram na aquisição dessa competitividade. Nunca se pretendeu esgotar o assunto, diante da sua complexidade e riqueza.

O estudo de aglomerados produtivos tem fornecido amplo terreno de observações e pesquisas relacionadas à promoção da competitividade.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

---

<sup>27</sup> SOUZA, Sílvio Vanderlei Araújo; LAGEMANN, Leticia. Alianças estratégicas entre a indústria baiana de software e o sistema local de inovação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 3.

- CASAROTO FILHO, Nelson. Níveis intermediários de governo e sua relação com a intervenção para o desenvolvimento de aglomerações produtivas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 10, n. 4, p. 249-264, out.-dez. 2005.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus, 1994.
- DRUCKER, Peter. **Inovation and entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986.
- KIN, Chan; MAUGBORNE, Renée. Value Innovation: The Strategic Value of Inner Growth. In: **Harvard Business Review on Breakthrough Thinking**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- MAXIMIANO, Maria Lúcia. **Cluster industrial**: Um estudo da formação do setor de semi-jóias e bijuterias na cidade de Limeira. São Paulo: ENEO, 2004.
- MINERVINI, N. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MOREIRA, Maria Vilma Coelho; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha; AMORIM, Mônica Alves. Tecnologia social para a mobilização dos Arranjos Produtivos Locais (APLs): um enfoque na formação do capital social e promoção da governança. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004. p. 1-16.
- PORTER, Michael E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cinthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SOUZA, Sílvio Vanderlei Araújo; LAGEMANN, Letícia. Alianças estratégicas entre a indústria baiana de software e o sistema local de inovação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-14.
- TERMO DE referência para mobilização de arranjos produtivos locais. nov. 2002. Anexo 5. In: VARGAS, Marco Antônio; CASSIOLATO, José Eduardo. Estratégia piloto de ação para mobilização de arranjos produtivos locais de MPE. Rio de Janeiro: UFRJ/SEBRAE, dez. 2002.