

Relacionamento dos Agentes Econômicos e Institucionais em Arranjos Produtivos Locais: O Caso de Madeira e Móveis do Estado de Rondônia

Marcia Cristina Teixeira
marcia.foganca@gmail.com
Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná Ceulji/ULBRA

Rivanda Meira Teixeira
rivandateixeira@terra.com.br
Universidade Federal do Paraná

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar os agentes econômicos e institucionais do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia e analisar suas formas de relacionamento. Foram utilizados os procedimentos metodológicos relativos ao estudo de caso, com a adoção de uma perspectiva de análise transversal. A população abrangida na pesquisa somou trinta e cinco organizações integrantes do arranjo produtivo local de madeira e móveis de Rondônia, das quais vinte e quatro foram visitadas e seus dirigentes, entrevistados. Para a realização da pesquisa, foram entrevistas semi-estruturadas e observação direta não-participante do pesquisador. Os resultados levam a concluir que o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia ainda não existe como um arranjo, mas sim como três subgrupos com estágios diferentes em seus laços de cooperação. A colaboração foi percebida dentro de um dos subgrupos tornando as empresas participantes melhor preparadas e capacitadas. Pode-se ainda concluir que tais empresas obtiveram resultados melhores dentro do referido subgrupo do que se estivessem isoladas.

1. INTRODUÇÃO

A análise da cooperação entre empresas tem demandado um crescente interesse nas pesquisas no campo organizacional. A abordagem de redes é, de acordo com Hatch (1997), uma maneira de ver as organizações, não como ilhas isoladas e independentes umas das outras, mas como um conjunto inserido em um contexto econômico, social e político. Dentro desse contexto, a abordagem é relacional, pois se preocupa em ver as organizações sempre em relação às outras organizações. Fazer uma análise de maneira individual não encontra mais sentido no momento atual, pois cada vez mais os limites da organização se estendem além das fronteiras físicas e se confundem com o ambiente. As parcerias, os contatos formais e informais são, afirmam Dyer e Singh (1998), partes da organização e podem ser vistos como seus recursos organizacionais, apesar de ultrapassarem seus limites físicos. A configuração em rede consiste, então, em uma forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos nos quais as firmas estabelecem inter-relações.

Uma das formas de configuração em rede mais destacadas é o arranjo produtivo local (APL), que vêm ganhando importância não somente pela possibilidade de geração de novos empregos, crescimento econômico, aumento de exportações e desenvolvimento tecnológico,

como também pela atenção que vêm recebendo de vários órgãos públicos e instituições privadas (SUZIGAN, FURTADO e GARCIA, 2004).

O presente estudo propõe-se a contribuir com a compreensão do tema através da análise do papel dos agentes econômicos e institucionais que atuam no arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia. Pretende, além de identificar quem são eles, analisar como esses atores se relacionam entre si e com os agentes institucionais presentes nesse arranjo. Uma análise dos relacionamentos entre esses agentes pode ajudar na compreensão dos determinantes e da natureza inseridos nas relações interorganizacionais, os quais essas empresas utilizam, de maneira formal ou informal.

Especificamente este estudo tem como objetivos: relatar como ocorreu o processo de formação do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia; identificar os agentes econômicos que constituem os elos do arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia; analisar as motivações dos atores (empresários) para integrarem este arranjo; identificar as vantagens/desvantagens que os atores econômicos percebem para integrarem o referido APL; identificar quem são os agentes institucionais que estão envolvidos com este arranjo; identificar quais são os fatores formais/informais que possibilitam ou dificultam as relações entre os agentes econômicos e institucionais deste arranjo e finalmente, analisar quais as formas de cooperação que permeiam o arranjo produtivo local de madeira e móveis do estado de Rondônia. Está estruturado por meio de quatro partes principais: inicialmente será apresentada revisão teórica sobre redes organizacionais, sobre arranjos produtivos locais e fatores de cooperação interorganizacionais. A seguir a metodologia do estudo, seguida dos principais resultados e considerações finais.

2. REDES INTERORGANIZACIONAIS

Apesar da crescente importância da pesquisa e prática de redes organizacionais, não há um consenso em como descrever, explicar e prescrever redes como uma forma organizacional. A partir de uma análise na literatura pode-se identificar diferentes definições. Para Jarillo (1988), rede é um modo de organização, baseado na coordenação das atividades econômicas entre atores para o alcance de objetivos estratégicos comuns. Miles e Snow (1992) a descrevem como um padrão de cooperação que tanto pode ser intra ou interfirmas.

Lopes e Moraes (2000) afirmam que o termo “rede” designa acordos de cooperação econômica entre países, alianças estratégicas entre organizações, interação de grupos, conjunto de contatos desenvolvidos por uma pessoa ao longo da vida e fator de vantagem competitiva para obtenção de um emprego. De acordo com Brown e Butler (1995), tais redes podem ser utilizadas como uma forma de aliança estratégica para pequenas empresas utilizarem recursos que são externos a eles. Também é uma maneira de empreendedores se assegurarem de informações sobre relacionamentos de mercado que podem ser explorados para garantir futura vantagem competitiva.

Utilizando o termo redes estratégicas, Jarillo (1988, p.32) conceitua como “arranjos propositais de longa duração entre organizações distintas, mas relacionadas, que se unem para ganhar ou sustentar vantagens competitivas vis-à-vis com seus concorrentes que se encontram fora da rede”. Acrescenta o autor que rede é um modo organizacional que pode ser utilizado por administradores ou empreendedores para posicionar suas empresas de modo mais fortemente competitivo.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam que redes interfirmas são caracterizadas por um sistema social orgânico ou informal, constituindo uma maneira distinta de coordenação de uma atividade econômica. Para eles, tal tipo de rede: (...) envolve um grupo estruturado, persistente e selecionado de empresas autônomas (ou organizações não remuneradas), engajadas em criar produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e informais que possam se adaptar as mudanças que vierem a ocorrer no ambiente e coordenar e proteger trocas entre elas (1997, p.1). Para esses autores, tais empresas são selecionadas, pois não chegam a constituir um setor inteiro, mas podem ser vistas como um sub-grupo, pois: (i) há uma maior frequência de trocas entre si do que com outras empresas não inseridas na rede; (ii) são persistentes, pois os membros realizam trocas com grande frequência uns com os outros, criando e recriando as estruturas da rede; (iii) são estruturadas, pois as trocas realizadas não ocorrem uniformemente e nem ao acaso, entretanto refletem uma divisão de trabalho e, por fim, os autores utilizam o termo “empresas autônomas”, para indicar o potencial de cada empresa de ser independente legalmente.

Amato Neto (2000) identificou três variáveis determinantes na formação de redes interfirmas: a *diferenciação*, a *interdependência interfirmas* e a *flexibilidade*. A diferenciação, quando relacionada a uma rede, pode prover a seus participantes todos seus benefícios inovadores. O mesmo não ocorre quando se trata de uma empresa isolada, pois a diferenciação, nesse caso, gera elevação em seus custos. Já a interdependência interfirmas pode ser traduzida por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e por isso mesmo é adotado como uma unidade organizacional. A flexibilidade, que de acordo com o autor deve ser entendida tanto no aspecto inovador e produtivo como no próprio aspecto organizacional, é uma das maiores propriedades da rede, pois algumas podem arranjar-se de acordo com suas contingências.

No que tange aos aspectos instrumentais que promovem a constituição da rede, Miles e Snow (1992) destacam que o controle interno da empresa com gerenciamento excessivo pode se tornar mais caro do que a contratação de serviços externos, cita também a diminuição dos custos de transação e uma maior capacitação da rede mediante recursos especializados, sendo que tais recursos se tornam mais acessíveis quando utilizados em conjunto. Os fatores que dificultam a constituição da rede foram também mencionados por Miles e Snow (1992) que explicam que uma das ameaças é quando um componente da rede perde sua independência com relação a fornecimento de seus produtos. Paiva Jr. e Barbosa (2001) também mencionam o fator oportunismo como ameaça a constituição de redes interorganizacionais. Os autores citam o oportunismo como sendo um fator predatório que pode ocorrer quando empresas de portes desiguais e interesses diversos se unem. Tais empresas podem utilizar a rede como forma unilateral de maximização de vantagens.

Por sua vez, Williamson (1979) tratou com detalhes a idéia de oportunismo, ao desenvolver a teoria de custos de transação. Coase (1937, apud WILLIAMSON, 1979), distingue dois modos alternativos de organização da atividade econômica – o “mercado” e a “hierarquia”. Williamson (1979) considera que a empresa contempla diferentes curvas de custo na produção dos diferentes sub-componentes que constituem o produto final. Caso existam algumas empresas que produzam o mesmo produto no mesmo mercado, *a priori*, o mais eficiente modo de organizar a produção consistiria de uma empresa especializada na produção de cada um dos sub-componentes de um produto. Dessa forma, a empresa especializada apresentaria uma curva decrescente e forneceria às outras empresas, as quais teriam menor custo em relação à produção do que se tivessem que produzir tais produtos elas mesmas. O autor explica que os custos de transação envolvidos tornam esse tipo de transação mais cara

do que se a empresa produzir tudo integrada verticalmente. Esses custos são originados pelas transações ineficientes de determinada organização com o seu mercado. Os custos seriam baseados em uma série de fatores, “racionalidade limitada” do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro, a presença de um pequeno número de agentes para uma dada transação e a possibilidade de um comportamento oportunista por parte de determinados atores econômicos. A falta de confiança nas relações da empresa com os outros agentes e a possibilidade de comportamento oportunista por parte de alguns empresários representam fatores importantes, senão primordiais, na geração dos custos de transação.

Jarillo (1988) argumenta que uma questão não foi discutida por Williamson – que os custos de transação podem ser afetados por ações conscientes do empresário, sendo essa uma das principais fundamentações para o conceito de redes estratégicas. A confiança entre os agentes nas inter-relações é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viáveis, pois é um componente crítico de eficiência e eficácia.

Para este autor a confiança pode ser gerada de forma a criar uma rede. Primeiro, deve-se escolher cuidadosamente os parceiros com os quais se pretende criar relações econômicas, de preferência com valores e motivações em comum; a segunda variável é a situação intrínseca, pois o empresário não pode esperar por uma “confiança cega”, um comportamento confiável, de acordo com o autor, é gerado quando o empresário mostra que estaria em uma situação pior se tivesse um comportamento oportunista. Reputação, por exemplo, é um valor que, se quebrado, pode gerar algum tipo de prejuízo. Ênfase em relacionamentos duradouros também é essencial para o desenvolvimento de confiança, por que deixa claro que o relacionamento, por si mesmo, é considerado valioso.

3. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

As aglomerações empresariais caracterizam-se principalmente em função da concentração em um determinado espaço geográfico e ocorrem principalmente devido a atrativos regionais que favoreçam em algum aspecto o desenvolvimento econômico empresarial. O fenômeno de múltiplas formas existentes de cooperação entre empresas vem sendo estudado por diversos autores ao longo das duas últimas décadas. Tais autores propõem diferentes tipos e denominações, destacando-se: *clusters* (PORTER, 1999; AMATO NETO, 2000), distritos industriais (PIORE e SABEL, 1984), redes (OLIVER, 1990; EBERS e JARILLO, 1988; AHUJA, 2000; OLIVER e EBERS, 1998; MILES e SNOW, 1986 e 1992; CASTELLS, 1999), cooperativismo e associativismo, consórcio (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001) e alianças (DOZ, 1996. BARNIR e SMITH, 2002).

Schmitz e Musyck (1993, apud ROSA, 2004), apontam alguns fatores para caracterizar as aglomerações setoriais, são elas: a proximidade geográfica, a especialização setorial, a predominância de pequenas e médias empresas, a colaboração e a competição interorganizacional. Eles destacam também a presença de uma identidade sócio-cultural que facilita as relações interorganizacionais. Rosa (2004) diferencia aglomerações de empresas e *clusters* afirmando que a aglomeração de empresas em determinado espaço geográfico em si, não implica necessariamente em uma cooperação entre elas. A partir do momento em que há essa cooperação, esse aglomerado passa a ser configurado como *cluster*.

No presente estudo será explicado um tipo específico de cooperação: o Arranjo Produtivo Local (APL). Para melhor compreensão, tanto clusters, distritos industriais, sistemas produtivos locais, quanto arranjos produtivos locais serão tratados como denominações aproximadas de um mesmo fenômeno para efeito de definição de arranjo produtivo local. Segundo Porter (1999), *clusters* são grupos, agrupamentos ou aglomerados em concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade, bem como empresas que possuam algum grau de correlação. Eles se expandem verticalmente tanto em direção aos canais de distribuição quanto aos clientes, como também lateralmente em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Tais empresas competem em alguns campos e em outros cooperam. O tamanho de um *cluster* pode variar desde uma pequena região, englobando um ou mais municípios, até uma rede de países vizinhos. Podem assumir diferentes formas, dependendo do seu grau de sofisticação.

Amato Neto (2000) reitera a necessidade de haver ambos os aspectos setorial e geográfico concentrados para a existência de um *cluster*. De acordo com o autor, de outra forma o que se tem são apenas organizações de produção em setores e geografia dispersas, não formando, portanto, um *cluster*. O autor observa ainda que a concentração geográfica e setorial de PME's é sinal evidente da formação de um conglomerado (*cluster*), entretanto não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, os quais só podem ser obtidos por meio de um conjunto de fatores facilitadores, que são (HUMPHREY e SCHIMITZ, 1998, apud AMATO NETO, 2000): a) divisão do trabalho e da especialização entre produtores; b) estipulação da especialidade de cada produtor; c) surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas; d) surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; e) surgimento de especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; f) surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas e; g) surgimento de associações para realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Porter (1999) também enfatiza a presença de competitividade em um arranjo produtivo. De acordo com o autor, há uma combinação entre cooperação e competição em *clusters*, e que esta é facilmente percebida, pois a cooperação é base para o aparecimento de um arranjo e a competição ocorre na busca do ganho de clientes e na manutenção destes.

Paiva Jr. e Barbosa (2001) destacam que os integrantes de um cluster podem lucrar tanto quando os investimentos privados são realizados de forma coletiva com a intenção de aumentar a produtividade grupal, como diante da geração de novos negócios por agregarem uma base concentrada de clientes ou reduzirem os riscos e facilitarem a descoberta de oportunidades de mercado.

Outra definição muito difundida é a utilizada por Lastres e Cassiolato (2005), onde sistemas produtivos são definidos como: Conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Geralmente incluem empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadora de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações – e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2005), há uma série de vantagens em se trabalhar com foco em arranjos produtivos locais, dentre elas as principais são: (i) representação de uma

unidade de análise que vai além da tradicional visão baseada na organização individual (empresa), setor ou cadeia produtiva, que permite estabelecer uma ponte entre o território e as atividades econômicas; (ii) foco em grupos de agentes (empresas e organizações de P&D, educação, treinamento, promoção, financiamento, etc.) e atividades conexas que caracterizam qualquer sistema produtivo e inovativo; (iii) demarcação do espaço onde ocorre o aprendizado, pois são criadas as capacitações produtivas e inovativas e fluem os conhecimentos tácitos; (iv) representação do nível no qual as políticas de promoção do aprendizado, inovação e criação de capacitações podem ser mais efetivas.

Estas aglomerações de empresas e instituições têm, de acordo com Suzigan et al. (2004), como característica essencial a capacidade de gerar economias externas, sejam elas incidentais ou deliberadamente criadas que contribuem para o incremento da competitividade das empresas e, em conseqüência, do arranjo produtivo local como um todo. Suzigan et al. (2004) evidenciam que as economias externas estão no centro da discussão sobre os sistemas locais e, de acordo com eles, tais economias podem ser incidentais, decorrentes de (i) existência de um vasto contingente de mão-de-obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; (ii) presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços e (iii) grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais.

Entretanto, os autores apontam para a possibilidade dos agentes locais (empresas e instituições) reforçarem sua capacidade competitiva por meio de ações conjuntas deliberadas, tais como compra de matérias-primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo, cooperativas de crédito, entre outros. Schmitz e Nadvi (1999, apud SUZIGAN et al., 2004), afirmam que a união das economias externas incidentais com as obtidas por meio de ações conjuntas deliberadas resulta na já mencionada eficiência coletiva, principal determinante da capacidade competitiva das empresas locais.

A idéia que emerge com o conceito de eficiência coletiva é a de que externalidades locais não são suficientes para explicar o desenvolvimento de aglomerações de micros e pequenas empresas (MPEs). De acordo com Schmitz (1995), apesar do conceito de economias externas constituir-se num elemento essencial para compreensão das vantagens derivadas da aglomeração de empresas, ele tem um alcance limitado na medida em que abarca somente aqueles ganhos ou perdas resultantes da facilidade de acesso a insumos especializados, mão-de-obra e outros fatores incidentais. Dessa forma, o conceito de eficiência coletiva associa os efeitos decorrentes de economias externas com aqueles que emergem a partir da ação deliberada de cooperação entre os atores locais. A noção de eficiência coletiva constitui-se num referencial analítico importante para explicar as diferenças associadas ao desempenho de aglomerações, sustentada pela existência de canais de comercialização e confiança mútua nas relações interorganizacionais. O fator confiança será explicado adiante.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2005), a formação dos arranjos produtivos locais encontra-se geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. Tais sistemas têm maior probabilidade de se desenvolverem em ambientes favoráveis à interação, cooperação e confiança entre os atores. A ação de políticas,

públicas ou privadas, pode contribuir para fomentar e estimular (ou até mesmo destroçar) tais processos históricos de longo prazo.

Porter (1999) destaca o papel do governo no trabalho de um APL. De acordo com o autor, o governo acaba desempenhando um número de papéis na economia, sendo o principal deles gerar estabilidade política e macroeconômica. Também é papel do governo a criação de condições de capacitação geral da microeconomia, podendo, nesse sentido, prover a capacitação educacional da força de trabalho, infra-estrutura física apropriada, informação econômica atualizada e precisa, além do estabelecimento de regras, normas e condutas, enfim, a base fundamental para o desenvolvimento de uma atividade econômica em um país.

4. FATORES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Como já foi dito anteriormente, cooperação é um fator fundamental para que possa haver relacionamentos interorganizacionais duradouros, pois ela é a variável chave para a análise dos mecanismos de coordenação da relação interorganizacional. Sem a cooperação fica praticamente impossível haver um relacionamento interfirmas, pois é por meio da cooperação que as empresas encontram uma vantagem competitiva em estar se relacionando com empresas que até o momento eram tidas como concorrentes ou sem vínculos com elas.

No que tange a cooperação entre empresas, Lopes e Baldi (2005) afirmam que a confiança tanto é resultado como meio da interação cooperativa, pois em um mundo de crescente incerteza e complexidade, é a confiança o mecanismo mais apropriado para controlar a vida organizacional do que o poder hierárquico e a supervisão direta, dada à racionalidade limitada dos agentes. Ring e Van de Ven (1992) afirmam haver algum elemento de confiança em todos os tipos de transações realizadas entre empresas. Entretanto, conforme as relações entre as empresas se repetem, há uma tendência para que o grau de confiança aumente. Conforme as transações vão se efetivando com sucesso e uma das partes percebe que o outro seguiu corretamente as normas de equidade, o grau de confiança para transações posteriores irá aumentar (GULATI, 1995). Balestro e Mesquita (2004) acrescentam ainda que uma diferença importante entre aliança repetida da que ocorre apenas uma vez é que a confiança entre as partes desenvolve papel primordial na escolha da estrutura de governança para futuras alianças, por meio da criação de um sentimento de obrigação recíproca entre os parceiros. Esse sentimento leva a um comportamento de lealdade entre as partes envolvidas.

Gulati (1995) explica que a confiança diminui a apreensão de que uma das partes irá agir de forma oportunística. A idéia de que a confiança interorganizacional aumenta conforme aumenta as interações ocorridas entre os parceiros se dá também porque em cada uma dessas interações os parceiros recebem mais informações uns dos outros. Minimizando o comportamento oportunístico, a confiança diminui os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. A reputação de uma empresa é de extrema importância, pois elas estão inseridas em uma densa rede de relações sociais. Devido a isso, a reputação é de extrema importância para relacionamentos futuros.

Lopes e Baldi (2005) colocam alguns motivos que explicam a influência dos laços sociais na formação de um arranjo interorganizacional cooperativo. São eles: a) laços sociais facilitam o fluxo de informações entre atores organizacionais nas trocas de mercado. b) laços sociais podem gerar confiança entre os parceiros, o que reduz os custos de transação decorrentes da realização de contratos detalhados. c) laços sociais representam apoio alternativo quando as instituições responsáveis pelas regulações de troca não dispõem de credibilidade. d) laços sociais podem agilizar transações de mercado, viabilizando pular etapas de negociação,

normalmente presentes em relações mais formais, que envolvem atores desconhecidos. e) negociação baseada em laços sociais pode ser uma situação esperada em países onde o personalismo constitui traço cultural chave.

Balestro e Mesquita (2004) acrescentam ainda que regiões com maior nível de confiança entre seus agentes econômicos e institucionais têm melhores condições de um desenvolvimento sustentável. Isso ocorre porque a confiança pode contribuir com a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem interorganizacional (SIDOW, 1998, apud BALESTRO e MESQUITA, 2004).

5. METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada na presente pesquisa foi a qualitativa. De acordo com Creswell (2002), ela possui algumas vantagens, tais como a utilização de múltiplos métodos, sendo esses interativos e humanísticos e o fato de possuir visão holística do fenômeno estudado. O nível de pesquisa aqui utilizado foi o exploratório-descritivo. O método de pesquisa aplicado foi o estudo de caso único, tendo como nível de análise o arranjo produtivo local e a unidade de análise, os gestores tanto das empresas quanto das instituições envolvidas. A pesquisa teve um corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada somente em um ponto no tempo e foi baseada no universo pesquisado naquele determinado momento.

O arranjo produtivo local de madeira e móveis se situa no Estado de Rondônia, mais especificamente nas cidades de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno e Rolim de Moura. A seleção desse APL se guiou pelos seguintes critérios: i) ser um arranjo fomentado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; ii) ser um arranjo produtivo local em fase de crescimento ou de consolidação de suas atividades; iii) ser significativo dentro do estado escolhido; iv) haver acessibilidade na obtenção de dados secundários do setor e do arranjo, bem como de dados primários. A coleta de dados foi realizada por meio de observação não participante e entrevistas semi-estruturadas. Das 35 empresas participantes do APL, 24 foram visitadas e seus dirigentes, entrevistados. Além dos dirigentes das empresas, também foram entrevistados os coordenadores do SEBRAE responsáveis pelo APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. No que tange a análise dos dados, foi realizada uma triangulação dos dados coletados e desta forma, foi possível realizar uma análise minuciosa de conteúdo.

Os dados secundários foram coletados por meio da análise documental das associações que integram o APL, livros, revistas especializadas em móveis e relatórios de pesquisa baseados em trabalhos de campo (fornecidos pelo SEBRAE), enfim, tudo que foi útil para obter dados confiáveis sobre as categorias de análise em estudo e para verificar a autenticidade das informações obtidas por meio das fontes primárias. Esses dados foram tratados predominantemente de forma qualitativa, já que a técnica de análise a ser utilizada foi a análise documental, com posterior análise qualitativa.

6. PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados são apresentados de acordo com os objetivos do estudo: o processo de formação do APL; os agentes econômicos que constituem os elos do APL, as motivações dos atores

(empresários) para integrarem este arranjo; as vantagens/desvantagens que os atores econômicos percebem para integrarem o referido APL; os agentes institucionais que estão envolvidos; os fatores formais/informais que possibilitam ou dificultam as relações entre os agentes econômicos e institucionais, as formas de cooperação e finalmente, as estratégias definidas pelo grupo para o APL.

6.1 *Processo de formação do APL*

O APL de madeira e móveis do estado de Rondônia teve sua origem em um outro programa fomentado pelo Sebrae - o PSI - Programa Setorial Integrado. Foi formado quando o programa anterior foi concluído, no final de 2003. Foi a associação de moveleiros de Rolim de Moura - a ASSOM - que buscou o Sebrae para que pudesse formar um projeto que os estruturasse para a exportação de seus produtos. Em 2000 o PSI começou a ser formado, com o apoio da APEX - Agência de Promoção de Exportações e Investimentos. Esse projeto teve a duração de três anos e possibilitou que os empresários pudessem participar de consultorias e cursos na área de gestão, processo produtivo, design e qualidade. Eles também tiveram acesso às feiras nacionais para expor seus produtos, sendo que alguns deles chegaram a exportar suas peças. Ao final de 2003 esse projeto foi concluído, entretanto seus integrantes resolveram continuar o grupo dentro de uma nova metodologia proposta pelo Sebrae - o APL - Arranjo Produtivo Local. No início de 2004 o APL foi formado e novas empresas aderiram ao novo projeto. Atualmente trinta e cinco empresas integram o projeto. Elas estão distribuídas nas cidades de Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno, Santa Luzia D'Oeste, Rolim de Moura e Ariquemes. Os principais objetivos desse APL são: continuidade na melhoria dos processos de produção das empresas; melhorar a eficiência da gestão empresarial; incorporar design, melhorando e inovando produtos; prospectar e atuar em novos nichos de mercado; ampliar a oferta de matéria-prima, por meio do uso racional da floresta; articular políticas públicas de acesso a crédito e fortalecer a cooperação entre as empresas e a governança do APL.

6.2 *Agentes econômicos*

Foi possível observar que todos os empresários que integram o APL são do sexo masculino, têm em média 42 anos e, em sua maioria, são oriundos da região sul do país. Com relação ao grau de instrução, grande parte concluiu apenas o ensino fundamental (40%) e apenas 18% concluiu ou está concluindo o ensino superior. No que tange a experiência anterior à abertura do atual negócio, pode se concluir que se trata de uma profissão herdada da família, pois 48% dos empresários aprenderam a ser marceneiros com os pais. É também por influência da família que a maioria (31%) decidiu abrir seu atual negócio.

Com relação às organizações, elas têm onze funcionários, produzem móveis para casa e instalações comerciais e estão no mercado, em média, há catorze anos. Quando se trata ao tempo dessas empresas no APL, foi possível perceber que elas entraram em três períodos diferentes, formando três subgrupos. Nove empresas entraram em 2000, com o início do PSI; doze empresas aderiram ao grupo com o início do APL, no início de 2004 e quinze empresas entraram há um ano, no início de 2005. Foi possível constatar também que grande parte dos empresários (48%) tomou conhecimento do projeto por meio do Sebrae, em palestras ou visitas às suas empresas. Essa prática ocorre para sensibilizar empresários para integrarem o projeto. Com relação ao conhecimento que os empresários possuem da formação do APL, foi possível constatar que esse não é um fato conhecido por todos, 35% dos empresários entrevistados mencionou não saber como o APL foi formado.

6.3 *Motivações para integrar o APL*

Varias foram as motivações dos empresários para integrar o APL objeto do estudo. Verificou-se que a principal delas foi a busca de informações e conhecimentos que os capacitem a melhorar os recursos organizacionais de suas empresas, tais como redução de custos, mudança no design dos produtos, entre outros. Além disso, buscam informações sobre novos produtos e mercados, novos materiais e sobre muitos outros aspectos mercadológicos, que os mantenham atualizados sobre o que está acontecendo no mercado nacional. Algumas razões podem explicar porque existe essa necessidade tão premente por informações e conhecimento. Uma delas é o baixo nível de escolaridade dos empresários, pois a grande maioria não tem formação adequada que possibilite o conhecimento de técnicas gerenciais. Outra razão é a distância desses empresários do mercado que almejam atingir – sul e sudeste do país. Outra motivação constatada foi a possibilidade de união de forças com outros empresários para a busca da redução dos custos de produção, por meio de compras de matéria prima em conjunto, a possibilidade de aumentar suas vendas, por meio de vendas em conjunto e também a união para a busca de conhecimentos e soluções para problemas enfrentados por todos do setor. Eles já têm consciência que, sozinhos, a dificuldade para obter maiores vantagens competitivas é maior do que em grupo. A esperança de que conseguirão melhorar suas margens de lucro os motivam a participarem do APL.

6.4 *Vantagens percebidas pelos agentes econômicos*

Dentre as vantagens percebidas pelos agentes econômicos para integrar o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia, foram destacadas as que permitiram que os empresários dessem início a uma reestruturação em suas empresas e buscassem inovações em processos e em produtos. Dentro dessa reestruturação da organização foi possível constatar que houve melhorias nas áreas de recursos humanos, com a melhor capacitação dos funcionários da linha de produção; na produção, com maior organização do chão de fábrica e melhoria na qualidade dos produtos e na área de finanças, com maior controle dos custos e maior domínio de ferramentas gerenciais.

As feiras nacionais, das quais grande parte dos empresários participou, proporcionaram a eles a chance de mostrar seus produtos a outros mercados e, desta forma, a chance de comercializar suas peças nos principais mercados nacionais – sul e sudeste – e também alguns mercados internacionais. As informações adquiridas nessas feiras também possibilitaram conhecer tendências em móveis e a alta tecnologia envolvida nas máquinas de produção e em matéria-prima. Desta forma, os empresários puderam trazer novidades e disseminá-las na região. A cooperação entre os empresários também deve ser destacada no rol das vantagens percebidas para as organizações, pois ao cooperarem uns com os outros, eles perceberam que adquiriram forças para reivindicar junto a outras instituições recursos que beneficiariam a todos. Essa cooperação também gerou outra vantagem – as vendas em conjunto que foram relatadas pelos empresários de Ariquemes.

Além dessas, vale destacar as vantagens pessoais que foram percebidas pelos empresários, a exemplo do crescimento pessoal, do amadurecimento profissional e do incremento dos relacionamentos informais adquiridos no arranjo. A troca de experiências e informações baseada na confiança adquirida entre os integrantes do grupo, além de ajudar com a administração de suas empresas, também proporcionou uma maior qualificação como gestor. Além disso, o apoio encontrado no parceiro para continuar participando dos cursos mesmo depois de um dia de trabalho foi primordial para o aprendizado individual.

6.5 *Desvantagens percebidas pelos agentes econômicos*

A maioria dos empresários não percebeu desvantagens por integrarem o APL. Mesmo entre

os empresários que não perceberam vantagens, as percepções de fatores negativos foram pontuais e, mesmo assim, não foram tão importantes que os desestimulassem a continuarem no arranjo. Das desvantagens mencionadas, cabe destacar o excessivo tempo despendido em reuniões e projetos, nos quais nada importante era decidido. Empresários de micro e pequenas empresas são, de forma geral, relutantes em ter que dispor de tempo para freqüentar reuniões que não trarão vantagens imediatas, diferente dos cursos e consultorias, nos quais eles sentem que o retorno do tempo despendido ocorre mais rapidamente.

Com relação às consultorias realizadas, foi possível perceber que a falta de capital é considerada uma desvantagem para alguns empresários, pois os impedem de concretizar muitas das ações propostas pelos consultores. Entretanto, consideram que o conhecimento adquirido supera essa desvantagem. Eles implantam o que consideram mais urgente e aguardam para realizar as outras melhorias, conforme vão aumentando o capital da empresa.

6.6 *Formas de Cooperação*

As formas de cooperação foram analisadas tanto sob a perspectiva do empresário, como ele coopera com os outros agentes econômicos, quanto sob a perspectiva do principal agente institucional do projeto – o Sebrae. Foi possível identificar três grupos distintos com níveis diferentes de cooperação. A formação de sub-grupos dentro do arranjo se deu por causa das diferentes etapas do arranjo nas quais houve sensibilização de novas empresas para participar do arranjo. O grupo mais antigo, que entrou no início do projeto anterior – o PSI – possui laços de cooperação mais fortes. São empresários que estão juntos há mais tempo, além de estarem predispostos a cooperarem uns com os outros desde o início do projeto. Essa continuidade nas relações e predisposição a cooperarem resultam em laços fortes de confiança e intenso fluxo de informações. Esse fluxo de informações os auxiliam muito, pois eles se ajudam a resolver problemas que vão desde o cotidiano da organização, como problemas de produção e com mão-de-obra, até aperfeiçoamento da qualidade e design de produtos.

No grupo intermediário, que entrou com o início do APL, foi possível constatar que as ações voltadas para a cooperação interorganizacional ocorrem pontualmente, sendo um pouco mais freqüentes entre empresários que possuem laços de amizade. Essa cooperação ocorre também com maior freqüência em datas que antecedem as viagens às feiras. Uma explicação para esses laços cooperativos serem mais fracos e ocasionais que o grupo anterior é o fato de estarem dispersos em três cidades diferentes – Ji-Paraná, Cacoal e Pimenta Bueno. Dentre as ações cooperativas cabe destacar as compras pontuais realizadas em conjunto, entretanto, tais compras são realizadas somente entre empresários que possuem laços de amizade que antecedem a formação do grupo.

O grupo mais recente, criado há apenas um ano, se localiza em Ariquemes – cidade mais distante dentro do território do APL abrange. Nesse grupo, apesar dos laços de cooperação ainda estarem sendo criados, pode se perceber que a probabilidade do relacionamento cooperativo se aprofundar é grande, pois já estão realizando ações que exigem cooperação, tais como vendas em conjunto.

Finalmente, pode-se concluir que, as formas de cooperação mais usuais no APL como um todo, são as feiras e empréstimos de pequenos equipamentos e matéria-prima. Na época que antecede as feiras nacionais há uma aproximação entre os empresários dos grupos distintos e uma propensão a se ajudarem mutuamente para que todos possam participar. Essa cooperação vai desde a formação de uma comissão de empresários para buscar verbas junto às instituições parceiras até o rateio das despesas. Pôde se constatar também a união dos empresários que iriam expor nessas feiras, para montarem um catálogo com as peças de todos. O empréstimo de pequenos equipamentos e matéria-prima é realizada de maneira informal,

com base na confiança existente entre empresários que se consideram parceiros.

6.7 *Nível de Formalidade/Informalidade*

De maneira geral, pode-se constatar que os relacionamentos entre os empresários e desses com os agentes institucionais são permeados por ações informais, baseados em laços cooperativos e confiança. As transações realizadas entre os empresários do APL – empréstimos de matéria-prima e pequenas vendas – são feitas sem a utilização de qualquer promissória ou outro papel que formalize o processo. Por serem consideradas sem grandes riscos, os empresários preferem apenas a palavra do parceiro como fonte de garantia do cumprimento da negociação. Outro fato que cabe destacar é a ausência de um contrato entre as empresas que integram o APL e a instituição que coordena o arranjo – o Sebrae. A princípio havia um contrato redigido com uma série de normas que deveriam ser seguidas para a permanência da empresa no arranjo, porém, à medida que as dificuldades iam aumentando, esse contrato foi sendo deixado de lado.

Cabe ressaltar também que existe um relacionamento formal entre as empresas e o Governo do estado de Rondônia, pois os empresários que desejam a colaboração desse agente institucional devem elaborar um projeto e, após o uso dos recursos, sempre há prestação de contas. Apesar de não haver um estatuto específico do APL para guiar a conduta e os relacionamentos dos empresários, há normas estipuladas informalmente em cada grupo participante. São normas criadas no cotidiano dos relacionamentos e são propagadas de um grupo para o outro em eventos sociais, tais como reuniões e viagens.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se observar os resultados do estudo é possível afirmar que o APL de madeira e móveis do estado de Rondônia ainda não existe como um arranjo propriamente dito, quando se compara com a definição de Porter (1999) e Schmitz e Musyck (1993, apud ROSA, 2004). Esses autores destacam além da proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de pequenas e médias empresas, um ponto crucial para a existência de um arranjo - a colaboração e a competição interorganizacional.

Pôde se observar que a colaboração e competição interorganizacional estão presente predominantemente dentro dos sub-grupos do APL. Os projetos que visam a colaboração entre as empresas e que possibilitarão vantagens competitivas para as organizações, tais como centrais de compras e construção de estufas para secagem de madeiras, são em sua maioria estruturados para os integrantes de cada sub-grupo. Os próprios empresários não se vêem como um grupo coeso que buscam benefícios juntos para as empresas de todas as cidades envolvidas. O único fato que demonstrou colaboração entre os empresários de sub-grupos diferentes foi com relação às feiras nas quais eles participam juntos. Entretanto, é um fato isolado que não sustenta a definição de arranjo envolvendo todos como um grupo coeso. Além disso, esses sub-grupos se encontram em níveis de desenvolvimento cooperativo e estágios de governança diferentes. Essas diferenças dificultam que ações integradas possam ser tomadas, sendo esse o principal problema para o desenvolvimento do APL.

Finalmente pode-se inferir que os empresários já têm consciência que informação e conhecimento são imprescindíveis para o desenvolvimento de uma organização, porém, é necessário compreender que, para buscar o desenvolvimento e a competitividade, a cooperação interorganizacional pode oferecer uma grande contribuição. Muitas vezes esses empresários tentam solucionar seus problemas sozinhos e se frustram por lutarem e nunca

obterem os resultados almejados. A consciência da força coletiva pode gerar resultados positivos para as empresas e proporcionar a elas uma ampliação em seus horizontes estratégicos.

O apoio mútuo entre os empresários pode ajudá-los a encontrar alternativas para os pontos fracos de suas organizações, pois a troca de informações de uma empresa para outra pode propiciar alternativas para solucionar problemas. A troca de experiências nos relacionamentos interorganizacionais proporciona uma sinergia em torno de uma atividade, gerando resultados para todas as organizações envolvidas. O fato de estarem localizadas em uma mesma região proporciona ainda o compartilhamento de problemas locais e a busca coletiva por apoio de instituições regionais.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, Gautam. "Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study". *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 425-455, 2000.
- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDRADE, José Henrique; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. "Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do estado de São Paulo". In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB, p. 626-639.
- BALESTRIN, Alsones.; VARGAS, Lilia M. (2003) A dimensão estratégica das redes organizacionais de PME: teorizações e evidências. Apresentado no I Encontro de Estudos em Estratégia, Curitiba.
- BALESTRIN, Alsones; FAYARD, Pierre. (2003) "Redes Interorganizacionais Como Espaço de Criação de Conhecimento". Apresentado no 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Atibaia.
- BARNIR, Anat; SMITH, Ken A. "Interfirm alliances in the small business: the role of social networks". *Journal of Small Business Management*. Milwaukee, p. 219-232, 2002.
- BRAD, B.; JONH, B. "Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the US wine industry". *Journal of Small Business Management*, Milwaukee. v. 33, n.3, 1995.
- BRITTO, Jorge. *Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico*. 2004. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist Acesso em: 15 jan. 2005.
- 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.
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. *Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: Uma nova estratégia de ação para o Sebrae*. Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist. 2005
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede. (A era da informação, economia, sociedade e cultura: v.1)*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. "Innovation and learning: the two faces of R&D", *Economic Journal*, v. 99, p. 569-596, 1989.
- DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir. "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *The Academy of Management Review*, v.23, n.4, p.660-679, 1998.

- DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. "The network position of small businesses: an explanatory model". *Journal of Small Business Management*. Milwaukee. v. 35, n.2, 1997.
- DOZ, Yves L. "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*. v. 17, p. 55-83, 1996.
- EBERS, Mark.; JARILLO, J. Carlos. "The construction, forms and consequences of industry networks". *International Studies of Management & Organization* 27, p. 3-21, 1998.
- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. *Pesquisa gerencial em administração: Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnica de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIBB, A. "Small firms training and competitiveness: building upon small business as a learning organization". *International Small Business Journal*, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997.
- GRANDORI, Ana; SODA, Giuseppe; "Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms". *Organization Studies*, v.16, n. 2, 1995.
- GULATI, Ranjay. *Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis*". *Administrative Science Quarterly*, Ann Harbor, v. 40, p. 619-652, 1995.
- _____ "Alliances and networks". *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HATCH, Mary Jo. *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HILL, Charles W. L. "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory". *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 3, p. 500-512, 1990.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. "An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network". *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- JARILLO, Carlos. "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal*. v.9, n.1, p. 31-41, 1988.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms". *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911, 1997.
- KUSHIMA, Alzira Akemi. *Estratégia e relações em arranjos produtivos do ramo de confecções e seus efeitos sobre as cadeias de valor das empresas participantes: os casos do consórcio de Maringá e do Projeto Setorial Integrado de Apucarana*. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.
- LANIADO, Ruthy Nadia; BAIARDI, Almilcar. "A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial – Um estudo de caso". *Organizações e Sociedade*, v.10, n. 27, Maio/Agosto – 2003.
- LECHNER; Christian; DOWLING, Michael. "The evolution of industrial districts and regional networks: the case of the biotechnology region Munich/Martinsried". *Journal of Management & Governance*, v. 3, n. 4, p. 309-338, 1999.
- LEMONS, Cristina Ribeiro. *Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais*. Rio de Janeiro, 2003. Tese (COPE/UFRJ) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist Acesso em: 15 jan. 2005.
- LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. "Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos – Proposição de um modelo de análise". *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, p. 81-101, abr-jun, 2005.

- LOPES, H. G.; MORAES, L. F. R. "Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas". ANAIS DO I ENEO, Curitiba, 2000.
- MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. "Network organizations: new concepts for new forms". *California Management Review*. California, Vol. XXVIII, n. 3, p. 62-73, spring 1986.
- _____. "Causes of Failure in Network Organizations". *California Management Review*. v. 34, n. 4, p 53, 1992.
- MOGER, Susan. "Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMES – the contribution of network activation". In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: EGEPE, 2000. CD-ROM.
- OLIVER, Christine. "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions". *The Academy of Management Review*. V. 15, n.2, p. 241-265, 1990.
- OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. "Networking Network Studies: an analysis of conceptual configurations in the study of interorganizational relationships". *Organization Studies*. Fall, 1998.
- PAIVA JR., Fernando G.; BARBOSA, Francisco V. "Redes Organizacionais no Sistema de Cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas". *Anais do ENANPAD*, 2001, Campinas.
- PECI, Alketa. "Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo de negócios". In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CD-ROM.
- PIORE, M. J.; SABEL, C. F. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books, 1984.
- PORTER, Michael E. *Competição (On competition): estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da unha Serra. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. "Clusters and the new economics of competition". *Harvard Business Review*, v.76, n.6, p.77-90, nov/dec. 1998.
- POWELL, Walter W. "Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development". *California Management Review*, n. 1, p. 67-87, fall 1987.
- RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. "Structuring Cooperative Relationships between Organizations". *Strategic Management Journal*, v. 13. n. 7, p. 483-498, 1992.
- ROSA, Antônio Vicente Alves. *Análise do arranjo produtivo local como estratégia competitiva de pequenas empresas de transporte rodoviário de cargas: o caso do Grupo Oeste Transportes de Oswaldo Cruz – SP*. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- SANTOS, S.A.; PEREIRA, H.J.; FRANÇA, S.E.A. *Cooperação entre as micro e pequenas empresas*. São Paulo: Sebrae, 1994.
- SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. *Research methods for business students*. 2 ed. London: Financial Times, 2000.
- SCHMITZ, Hubert. "Collective efficiency: growth path for small scale industry". *The Journal of Development Studies*, v. 31, n. 4, p. 529-566, apr. 1995.
- SHERER, Susan A. "Critical success factors for manufacturing networks as perceived by networks coordinators". *Journal of Small Business Management*. Milwaukee, v. 41, n.4, p. 325, 2003.
- SILVA, Karen M.; BOEHE, Dirk. "Rumo a uma Estratégia de Desenvolvimento de Redes de PMEs". Apresentado no 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Atibaia, 2003.
- SOUZA, Queila Regina. *Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coep*

Paraná 200-2003. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João; GARCIA, Renato e SAMPAIO, Sergio. “Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de política”, in Revista de Economia Política, vol. 24, nº 4 (96), São Paulo, outubro-dezembro/2004. Editora 34. São Paulo.

TORRES, Rodolfo; ALMEIDA, Sérgio; TATSCH, Ana Lúcia. “Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: aspectos conceituais e indicadores da Redesist”, 2004.

Disponível em: www.ie.ufrj.br/redesist Acesso em: 15 jan. 2005, às 14:30.

VIZEU, Fabio. “Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais: uma Proposta de Distinção Paradigmática”. 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Atibaia, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”. The American Journal of Sociology, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____ "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". Journal of Law and Economics, v. 22, 1979.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.