

## ESTRATÉGIAS COMPETITIVO-COOPERATIVAS COMO INCENTIVO PARA O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL SUSTENTÁVEL

## COMPETITIVE-COOPERATIVE STRATEGIES AS INCENTIVE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISTIC REGIONS

Iomara Scandelari Lemos<sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho analisa a mutação das estratégias competitivo-cooperativas utilizadas na busca do desenvolvimento sustentável de regiões turísticas. Defende-se o Arranjo Produtivo Local como meio de inserir a comunidade, o empresariado e o poder público na gestão dos recursos para alcançar o desenvolvimento sustentável. Metodologicamente a pesquisa caracteriza-se como exploratória, com análise qualitativa para identificar a evolução das características estratégicas organizacionais no desenvolvimento sustentável. Alinham-se os conceitos de desenvolvimento sustentável regional e de estratégias competitivo-cooperativas. Para tanto, analisa-se a evolução das estratégias adotadas pelas organizações e as modificações introduzidas na modelagem produtiva da prática empresarial cotidiana, abrangendo os diversos graus de interação até a formação do Arranjo Produtivo Local. Propõe-se a uniformização dos conceitos utilizados nas estratégias competitivo-cooperativas: aglomerado, *cluster*, *cluster* em alianças estratégicas e arranjo produtivo local. Reafirma-se que as alianças entre as associações de classe, os empresários, os governos municipais, estaduais e federal e, principalmente, a comunidade são condições necessárias para o fortalecimento do Arranjo Produtivo Local. Demonstra-se que o grau de parcerias e cooperação entre os agentes sociais é que vai caracterizar a existência de aglomerados, *clusters*, *cluster* em alianças estratégicas ou Arranjo Produtivo Local.

**PALAVRAS-CHAVE:** desenvolvimento regional; desenvolvimento sustentável; estratégias competitivas; estratégias cooperativas; atividade turística.

### ABSTRACT

This paper analyzes the mutation of competitive-cooperative strategies used in search of sustainable development of touristic regions. This paper supports the Local Productive Arrangement for the strategic plan of tourism as means of inserting the community,

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração (PUCPR), M.Sc. em Administração (PUCPR), M.Sc. em Gestão Pública do Turismo (Universidad Internacional de Andalucia – Espanha), Especialista em Gestão Urbana (PUCPR e UTC – França), Bacharel em Turismo, UFPR. Professora de graduação das Faculdades SPEI e da FACINTER; de especialização na PUCPR e no IBPEX. Consultora na Leliz Consultoria e Planejamento Ltda. Correspondências: Leliz Consultoria e Planejamento Ltda. R. Cap. Ten. Maris de Barros, 1050 / 211, CEP 80330-340, Curitiba - PR. E-mail: iomara.lemos@gmail.com.

businesspeople, and public affairs in resource management to reach sustainable development. In terms of method the research is exploratory, with qualitative analysis in order to identify the evolution of organizational strategic characteristics in sustainable development of tourism. The concepts of regional sustainable development of the touristic activity and competitive-cooperative strategies are aligned. For this the evolution of adopted strategies by tourism organizations and the introduced changes in the productive modeling of daily business praxis are analyzed comprising several degrees of interaction until the formation of Local Productive Arrangement. Therefore there is a proposal of uniformity of the concepts used in competitive-cooperative strategies: agglomeration, cluster, strategic alliance within cluster, and local productive arrangement. It is shown that the degree of partnership and cooperation between the social agents will characterize the existence of agglomeration, cluster, strategic alliance within cluster or local productive arrangement.

**KEY WORDS:** regional development; sustainable development; competitive strategies; cooperative strategies; touristic activity.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma região turística, o grau de parcerias e cooperação entre os agentes sociais caracteriza a existência de aglomerações, *cluster*, alianças estratégicas ou arranjos produtivos locais (APLs). Estas estratégias, em diferentes gradações tendem a envolver associações de classe, empresários do setor e de outros setores, governos municipal, estadual e federal, e, principalmente, a comunidade.

Embora utilizadas na literatura, muitas vezes, como sinônimos, estas gradações apresentam diferentes características e peculiaridades, as quais são apresentadas neste artigo.

## 2 APORTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS

A concentração pura e simples de empresas de mesmo ramo de atividades em um espaço geográfico não assegura posicionamento competitivo e tampouco garante melhorias econômicas para a região. Muitas vezes, tais concentrações resultam em aumento de competitividade interna e, conseqüentemente, do enfraquecimento da competitividade externa. (LEMOS, 2004).

O agrupamento geográfico, a formação de *clusters* e as alianças estratégicas entre as organizações não são suficientes para garantir o desenvolvimento sustentável da atividade turística. A inclusão dos diversos agentes locais aproxima a região dos

princípios de sustentabilidade, todavia não é certo que ocorram. Para tanto, estratégias integradas, planejadas e coordenadas tendem a substituir a ocorrência do desenvolvimento espontâneo. Desta forma, o presente estudo analisa a evolução das estratégias competitivo-cooperativas e, sua utilização no desenvolvimento turístico regional sustentável, seu planejamento e sua gestão, como meio de inserir a comunidade e o poder público na gestão dos recursos naturais e culturais para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Desta forma, utiliza-se o conceito de pesquisa no sentido *lato*, ou seja, um conjunto de ações propostas para encontrar a solução de problemas por meio de procedimentos racionais e sistemáticos (SILVA et alii, 2003). A metodologia utilizada para alinhar os conceitos de desenvolvimento sustentável regional do turismo e das estratégias competitivo-cooperativas é de uma pesquisa aplicada, quanto à sua natureza; qualitativa direta, quanto à forma de abordagem do problema; exploratória, quanto ao seu objetivo, bibliográfica e documental.

## **2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVO-COOPERATIVAS**

A competitividade no ambiente atual: incerto, complexo e globalizado, leva as organizações a planejarem novas estratégias competitivas. Percebe-se, dentro de uma mesma região, empreendimentos bastante semelhantes os quais tornam as empresas concorrentes e dificultam as organizações a encontrarem diferenciais competitivos. Por meio de decisões estratégicas, num processo integrado, podem ser tomadas medidas compensatórias para intensificar o nível de competitividade regional (LEMOS; SOUZA, 2004).

As estratégias competitivas abordadas neste artigo promovem tanto a concorrência como a cooperação. Apesar da concorrência há espaço para a cooperação. Essa dicotomia induz a buscar novos ajustes e estratégias cooperativas que resultem em sinergia e assegure o posicionamento competitivo desejado. Trata-se de sobrepor a individualidade empresarial e atingir um planejamento estratégico mais amplo e complexo em benefício dos integrantes. Assim, as formas de estratégias competitivo-cooperativas abordadas neste artigo são: aglomerado ou agrupamento, *cluster*, alianças estratégicas e arranjo produtivo local.

### **2.1.1 AGLOMERADO OU AGRUPAMENTO**

O aglomerado é uma aproximação geográfica de empresas, em função de atrativos regionais que favoreçam o desenvolvimento econômico do local ou da região. Conforme Porter (1999, p.211-212), aglomerado é: “Um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas, instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares [...]”, conceito que se aproxima do que será denominado mais adiante de arranjo produtivo local.

Segundo Lemos (2004) considera-se aglomerado a aproximação em determinado espaço geográfico entre as empresas de um setor, em que há apenas ligações fracas entre elas, ou seja, não existe um objetivo de interação cooperativa. A maioria dos participantes de um aglomerado não compete de forma direta entre si, mas serve a diferentes segmentos setoriais, sem ameaçar ou distorcer a competição e sem restringir a intensidade da rivalidade.

Para Kwasnicka (2004, p.4), no conceito de aglomerado as organizações não possuem nada em comum umas com as outras. Os aglomerados variam em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento. E, de certa forma, as empresas que o compõem compartilham muitas necessidades e oportunidades comuns e enfrentam limitações e obstáculos coletivos à região, porém não tem percepção disto. Desta forma, são uma combinação de competição e cooperação. Competição e cooperação coexistem em diferentes dimensões e em algumas contribuem para o sucesso da competição do aglomerado.

Esse conceito assemelha-se ao de *cluster*, porém diferencia-se pelo raio de abrangência menor que possui e pela ausência de estratégias competitivas comuns, ou seja, ligações tênues entre as organizações. Quando o grau de interação entre as organizações aumenta e passa a estabelecer alianças formais ou informais, geralmente tende a desenvolver-se um *cluster*.

### **2.1.2 CLUSTERS**

O agrupamento de empresas em uma região em um determinado setor de atividade foi conceituado por Porter (1999, p.100) como *cluster*. Segundo Zaccarelli (2004,

p.200), para que um *cluster* possa ser denominado como completo, deve satisfazer a nove condições: alta concentração geográfica; existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do *cluster*; empresas altamente especializadas; presença de muitas empresas de cada tipo; total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos; grande cooperação entre as empresas; intensa disputa: substituição seletiva permanente; uniformidade de nível tecnológico; cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*. Estas condições têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente. O *cluster* incompleto não atende a todas essas nove condições e, encontra-se em evolução com tendência a se tornar completo.

O que Zaccarelli denomina de *cluster* incompleto, neste trabalho é chamado somente de *cluster*, enquanto o *cluster* completo é o mesmo que *cluster* em aliança estratégica que doravante será esclarecido.

Os *clusters* promovem tanto a concorrência como a cooperação. A formação de um *cluster* visa a competitividade das organizações através da concentração de esforços, numa área geográfica delimitada. O objetivo maior dos *clusters* é identificar organizações em pontos geográficos que como conjunto apresentem características de localização ou de interação, que se potencializem ou gerem efeitos de sinergia ao serem considerados em conjunto.

### **2.1.3 CLUSTERS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Alianças são associações, de curta ou longa duração, entre duas ou mais organizações que tenham interesses afins. Em função delas as empresas cooperam e compartilham habilidades e riscos para atingirem o mesmo objetivo. Segundo Lorange e Ross (1996) tais alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se estivessem sozinhas. Ao formar alianças muitas vezes as organizações percebem a complementaridade entre as atividades dos diferentes participantes. Esta complementaridade cria valor para o cliente, não apenas no fornecimento do produto ou serviço, mas, também, em seu projeto, na logística e no atendimento pós-venda.

O *Cluster* em aliança estratégica é composto por um conjunto de empresas que se aliam para obter maior sinergia positiva, visando maior vantagem competitiva das organizações que o compõem. Muitas vezes, para obter maior sinergia os *clusters* em

aliança estratégica expandem seus limites, admitindo outros agentes e passam ao que se denomina arranjo produtivo local.

#### **2.1.4 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**

Quando um cluster em aliança estratégica é desenvolvido e está embasado em princípios de desenvolvimento sustentável pode originar um arranjo produtivo local - APL. "Arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE-MG, 2004).

Os arranjos produtivos locais assemelham-se ao que foi denominado na Itália por distritos industriais e ao que Cassarotto Filho e Pires (2001, p. 84) chamaram de Sistemas Produtivos Locais e diferenciam-se dos *clusters*, pela solidariedade impingida. Portanto, abrange os ambientes sociais e culturais, não somente o econômico como no *cluster*, num ambiente de solidariedade que leva a um objetivo-fim: melhorar a qualidade de vida da região, procurando garantir empregos e empreendedorismo, para gerar renda, sinergia, aprendizado e inovação tecnológica.

No processo de evolução de simples aglomerado para arranjos produtivos um elemento é crucial: o agente articulador. Normalmente este se caracteriza por ser um elemento local que articula os outros agentes e coordena o processo, agindo para a existência da cooperação social, mantendo e criando o ambiente cooperativo. Assim, se estes agrupamentos visam ao benefício comum, é imprescindível que o planejamento seja executado por todos os interessados e quem negocia o processo são os agentes articuladores (LEMONS, 2004). É preciso criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de empresários e trabalhadores que promovam ações empreendedoras formais ou informais. Assim, o arranjo produtivo local objetiva, também, promover a inclusão social pela via do empreendedorismo. Bem como, mobilizar os diversos agentes locais para o desenvolvimento do local ou da região de forma integradora, com a produção ou os serviços organizados ao longo de todo o território incluindo todos os indivíduos da localidade numa combinação: cooperação-competição.

Outra característica fundamental do arranjo produtivo local é o estabelecimento de uma meta maior e comum aos agentes integrantes guiando para o desenvolvimento sustentável integrado. Quando isto ocorre é natural que exista um fluxo contínuo de informações entre os agentes articuladores, bem como a circulação de idéias entre os envolvidos, induzindo a um processo sinérgico de geração de conhecimento, de inovação nos bens e serviços e de competitividade para a região; com isso possibilita-se, efetivamente, construir áreas não isoladas, compartilhando de processos que produzem identidade entre elas e que reduzem as desigualdades. (LEMOS, 2004)

"Concebe-se que o Arranjo Produtivo Local é composto pelo cluster em aliança estratégica, adicionado às parcerias do poder público municipal, estadual, federal, de entidades como associações de classe, instituições de ensino, organizações não-governamentais, e da comunidade, visando obter maior sinergia em torno de uma meta comum. Caracteriza-se pela existência de agentes articuladores que coordenam o processo, combinação de competição e cooperação, promoção da inclusão social pela via do empreendedorismo, estabelecimento de metas comuns a todos os agentes locais, foco no ambiente econômico, sócio-cultural e ambiental criando existência de um fluxo contínuo de informações, circulação de idéias entre todos os envolvidos, geração de conhecimento, de inovação nos bens e serviços e de competitividade para a região." (LEMOS, 2004)

### **2.1.5 A CAPACIDADE COMPETITIVO-COOPERATIVA DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Para Porter (1986) as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais – conhecimento, relacionamentos, motivação – com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir. Porém, o ambiente empresarial fora das organizações desempenha papel vital no desenvolvimento de vantagem competitiva.

Desta forma, uma região só pode ser competitiva se as empresas que nela atuam também o são. No arranjo produtivo local, embora as empresas continuem a serem competidoras, cooperam entre si, possuem um objetivo comum e se articulam internamente para a obtenção dos resultados almejados com uma visão compartilhada entre os agentes sociais.

Conforme o SEBRAE-MG (2004), "Ao se organizarem como unidades isoladas, os pequenos negócios terminam por reproduzir a forma de funcionamento de grandes empresas, porém sem suas principais vantagens: a capacidade de gerar economias de escala, de investir em inovação produtiva e gerencial e contar com profissionais qualificados. Torna-se então necessário o estabelecimento de novas formas de organização e de ação junto aos pequenos negócios, de forma a superar as deficiências oriundas do porte e do isolamento."

A organização das empresas em arranjos constitui-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras, principalmente quando estas são construídas a partir do enraizamento de capacidades produtivas e inovativas. No entanto, nem todas as aglomerações indicam esse caminho. A experiência brasileira demonstra que a dinâmica dos arranjos não se reduz apenas à presença de um certo número de pequenos negócios operando em certos níveis de proximidade espacial.

Assim, o SEBRAE parte do pressuposto de que há um conjunto de variáveis-chave que, uma vez mobilizadas por redes locais de empresários e outros atores, possibilita transformar a proximidade espacial das empresas na melhor inserção competitiva e sustentável no mercado.

Como forma de promover a inclusão social pela via do empreendedorismo, o SEBRAE também atua naqueles territórios que apresentam baixa densidade empresarial, baixa especialização produtiva e baixo dinamismo econômico e social. Nestes casos, o objetivo principal é o incremento do protagonismo local, ou seja, a constituição e o fortalecimento de redes de atores locais capazes de liderar o processo de mudanças, os **agentes articuladores**. Trata-se, portanto, de implementar ações que busquem induzir ou promover a emergência de atores sociais aptos a protagonizarem as mudanças políticas, econômicas e sociais que vão deflagrar um processo de desenvolvimento endógeno e sustentável, integrado aos eixos dinâmicos da economia.

A sinergia produzida num arranjo produtivo local, além de produzir todos os efeitos de um *cluster*, também pode vir a acelerar o desenvolvimento, principalmente quando focalizado nos princípios de sustentabilidade ambiental, social, cultural e econômica, apesar da maior parte dos elementos participantes de tal configuração estar mais preocupada com os benefícios econômicos.

Mateos (2003, p. 16) afirma que “governo, entidades representativas do setor industrial e especialistas concordam em considerar os arranjos produtivos locais um dos elementos com maior potencial da economia brasileira e se mobilizam para traçar políticas específicas para estimular o setor”.

Assim, acredita-se que o arranjo produtivo local seja uma transição do processo de desenvolvimento regional, como uma das estratégias utilizadas pela região para o desenvolvimento sustentável. Para tanto, as localidades precisam trabalhar com alianças estratégicas das organizações com seus fornecedores e consumidores, bem como, contar com a participação da comunidade local, das instituições de ensino, do poder público, que unidos poderão chegar mais próximos de atingir o desenvolvimento sustentável de uma região.

### 3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS: DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVO-COOPERATIVAS

O Quadro 1 apresenta as principais semelhanças e diferenças entre aglomerado, *cluster*, *cluster* em aliança estratégica e arranjo produtivo local, definidas após análise dos conceitos existentes.

#### QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS COOPERATIVO-COMPETITIVAS

		TIPOLOGIA DE ARRANJOS COMPETITIVOS			
		AGLOMERADO	CLUSTER	CLUSTER COM ALIANÇAS	ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
CARACTERÍSTICAS	Organizações em uma determinada área geográfica	Concentradas	Concentradas	Concentradas	Concentradas
	Tipos de organizações	Diversos setores	Um setor ou atividade específica	Um setor ou atividade específica	Um setor ou atividade específica
	Nível das Estratégias	Organizacionais	Organizacionais	Entre organizações parceiras	Entre todos os agentes locais
	Ações	Competitivas	Competitivo-cooperativas	Competitivo-cooperativas	Competitivo-cooperativas, coordenadas, planejadas e integradas.
	Parcerias formais ou informais	Não existe	Fracas	Fortes	Fortes
	Estabelecimento de objetivos comuns	Não existe	Não existe	Estabelece objetivos comuns entre parceiros	Estabelece objetivos comuns com todos os agentes locais
	Responsáveis pelas ações	Administradores e gerentes da empresa	Administradores e gerentes da empresa	Administradores e gerentes das empresas parceiras	Agentes articuladores e agentes locais
	Agentes locais envolvidos no processo	Empresas privadas	Empresas privadas, instituições e poder público	Empresas privadas, instituições e poder público	Empresas privadas, poder público, instituições, instituições de ensino, organizações não-governamentais, associações, sindicatos e comunidade.
	Cadeia Produtiva	Desvinculada	Integrada	Integrada	Integrada
	Foco em benefícios	Econômicos	Econômicos	Econômicos	Econômicos, sociais, culturais e ambientais
	Tipo de emprego estimulado	Formal	Formal	Formal	Formal e informal (no segmento turístico e de agronegócios, isso não significa que o mesmo ocorra em todos os segmentos).
	Polarização da demanda turística	Não polariza	Polariza	Polariza	Polariza
	Desenvolvimento	Desenvolvimento local	Desenvolvimento Local / Regional	Desenvolvimento Local / Regional	Desenvolvimento Regional

Fonte: LEMOS, 2004.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de transição de um aglomerado para um arranjo produtivo local, constata-se que as organizações turísticas precisam mudar sua prática empresarial para competir no mercado. Para passar de uma estratégia competitivo-cooperativa à outra pressupõe-se a colaboração mútua dos envolvidos. Faz parte desta nova atitude o planejamento, a coordenação e a integração das estratégias, por meio da inserção dos diversos agentes locais no processo, dentre eles: as organizações turísticas, o poder público, as instituições, as associações e a comunidade.

Enquanto o aglomerado apresenta fraca intensidade de ligação e cooperação entre as organizações próximas, a intensidade da cooperação vai aumentando a medida que se extrapola o conceito, caminhando à formação de um *cluster*, e mais fortemente ao aproximar-se do que se intitula de *cluster* em aliança estratégica e de arranjo produtivo local.

Embora o *cluster* em aliança estratégica apresente ligações tão fortes quanto o arranjo produtivo local, o arranjo produtivo local caracteriza-se pela aglomeração geográfica, o envolvimento e a articulação de diversos agentes locais, a existência de agentes articuladores que coordenam o processo, a combinação de estratégias competitivas e cooperativas, a promoção da inclusão social pela via do empreendedorismo e o estabelecimento de metas comuns a todos os agentes locais, o estabelecimento de foco tanto no ambiente econômico quanto nos ambientes sócio-culturais e ambientais, a existência de um fluxo contínuo de informações entre os agentes articuladores, a circulação de idéias entre todos os envolvidos, a geração de conhecimento, de inovação nos bens e serviços e de competitividade para a região.

Assim, para o desenvolvimento turístico regional sustentável percebe-se que a dimensão sócio-cultural do fenômeno deve ser reforçada e enfatizada, contrapondo o predomínio econômico e seus interesses. Cabe ressaltar que um processo como este necessita de um trabalho de base. É fundamental o papel de agentes articuladores sensibilizando os atores sociais, o qual apresenta-se no arranjo produtivo local.

Desta forma, confirma-se que o arranjo produtivo local pode ser uma das estratégias competitivo-cooperativas adotadas para o processo de desenvolvimento regional. Embora não seja a única, apresenta a maior quantidade de características que conduzem ao conceito. Para tanto, as localidades precisam trabalhar de forma planejada,

coordenada, integrada, articulando organizações, comunidade local, instituições, poder público, que unidos poderão caminhar rumo ao desenvolvimento sustentável de uma região.

## REFERÊNCIAS

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

KWASNICKA, E. L. Vantagens Competitivas do Cluster: Caso Porto Ferreira. Disponível: <http://www.poetalrv.com.br>. [capturado em 1 de novembro de 2004].

LEMOS, I. S. Estratégias Competitivo-Cooperativas para o Desenvolvimento Regional Sustentável Via Turismo. O caso de Treze Tílias – SC. Dissertação do Mestrado em Administração Estratégica. Curitiba: PUCPR, 2004.

\_\_\_\_\_.; SOUZA, A. Arranjo Produtivo Local: Estratégia Competitiva para o Desenvolvimento Sustentável do Turismo. In: Anais do ENTBL. Curitiba: UFPR, UNICEMP, 2004.

LORANGE, P.; ROSS, J. Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MATEOS, S. B. Pequenas Potências. In: Revista Indústria Brasileira. Curitiba: CNI,SESI, SENAI, IEL, ano 1, n. 33, nov. 2003.

PORTER, M. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Cluster e competitividade. In: HSM Management. n. 15, p. 100-110, jul-ago 1999.

\_\_\_\_\_. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE-MG. Site Oficial. Arranjos Produtivos Locais. Disponível: <http://www.sebrae-mg.com.br>. [capturado em 28 de julho de 2004].

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e Sucesso nas Empresas. São Paulo: Saraiva, 2004.