

**VANTAGENS COMPETITIVAS EM *CLUSTERS* INDUSTRIAIS**

**Autores:**

- a) Cláudia Szafir-Goldstein  
Doutoranda em Administração – FEA/USP  
Telefone: (11) 9686-6698; (11) 3812-6044  
e-mail: [cszgold@usp.br](mailto:cszgold@usp.br)
- b) Geraldo Luciano Toledo  
Professor titular – Departamento de Administração – FEA-USP  
Telefone: (11) 3091 5879/5817  
e-mail: [gtoledo@usp.br](mailto:gtoledo@usp.br)

**Resumo**

O presente artigo, em forma de ensaio, objetiva discutir as vantagens competitivas em *clusters* industriais, enquanto premissa para o desenvolvimento de estratégias competitivas e cooperativas das empresas que os integram. São analisadas, as condições prévias de funcionamento de um cluster, de acordo com a literatura, para que se possa entender a dinâmica desse sistema .

**Palavras-chave:** *cluster*, estratégia cooperativa.

## **Vantagens Competitivas em *Clusters* Industriais**

### **1. Introdução**

Conceitos têm emergido de uma nova realidade do mundo empresarial, pela gestão competitiva começar a ser entendida em função de uma visão mais ampla dos relacionamentos de cada empresa com os diversos integrantes do sistema de valor de que ela faz parte. Assim, tem-se, em todo o mundo, estudado a dinâmica que move os *clusters*, e sua característica principal, a de equilibrar estratégias cooperativas (colaborativas) com as competitivas.

Entender a dinâmica desses aglomerados de empresas visa, em última análise, a entender como se formam as vantagens competitivas destes em relação às demais formas de organização econômicas. Tal entendimento passa a ser fundamental no mercado competitivo atual.

### **2. Objetivo**

O presente artigo, em forma de ensaio, objetiva discutir as vantagens competitivas em *clusters* industriais, enquanto premissa para o desenvolvimento de estratégias competitivas e, principalmente, cooperativas das empresas que os integram. São analisadas, as condições prévias de funcionamento de um cluster, de acordo com a literatura, para que se possa entender a dinâmica desse sistema .

### **3. Revisão Bibliográfica**

Clusters industriais têm sido definidos como agrupamento de empresas, de um modo geral de pequeno porte, aglomeradas espacial e setorialmente, onde exista entre elas uma rede de relacionamento, de tal forma que resulte na aquisição de alguma vantagem competitiva para cada uma das empresas e para o grupo como um todo.

Tem-se que “diferentes fatores institucionais, sociais e culturais influenciam a formação e desenvolvimento dos *clusters*. Essa forma particular de organização das atividades de produção e inovação têm recebido crescente atenção de economistas e governos em diferentes países, por sua importância para a geração de empregos, crescimento econômico, desenvolvimento tecnológico e das exportações.”(IEDI, 2003, p.1)

Dei Ottati (1991) coloca os três aspectos principais de distrito industrial, segundo Marshal: tamanho de cada empresa, número de empresas e localização geográfica dessas empresas, e discute as características do primeiro aspecto, tamanho de cada empresa participante do distrito, argumentando que pode ser entendido pelo número de empregados, valor dos bens e rendimento de cada empresa considerado não muito alto, em geral. Mas esse aspecto abrange também o número de estágios da produção. Dessa forma, a definição de tamanho significa uma tendência da empresa de se especializar em poucos estágios produtivos, ou, posto de outra forma, uma tendência de desintegração vertical.

A baixa integração vertical, identificada como a especialização de cada empresa em poucos estágios da cadeia de produção, implica uma divisão essencialmente horizontal do trabalho, obrigando o ferramental a ser o “mais produtivo possível”, e os trabalhadores devendo possuir várias habilidades (Dei Ottati, 1991, p.55), ainda que hajam evidências de haver várias categorias de trabalhadores, dos detentores de mais habilidades aos menos qualificados, trabalhando na informalidade (Brusco, 1982). Além disso, devido ao tamanho reduzido, as empresas geralmente são familiares, com o empreendedor

exercendo funções administrativas e técnicas. Assim, quando agregados, os três aspectos formarão um sistema amplo. Mais do que apenas competidores, as empresas se completam, em diferentes fases interdependentes de produção, em um processo de cooperação. Existirão, no mesmo sistema, empresas competindo entre si, ao fornecer certo estágio do processo produtivo para outra empresa com a qual estarão cooperando ao complementar a cadeia produtiva.

Piore e Sabel (1984, *apud* Bennet, 1994) colocam que foi na Europa, na década de 1970, que as aglomerações de empresas menores começaram a ser percebidas, especialmente na Itália: os distritos industriais. Esses centros, concentrados em um único produto, despertaram a atenção de pesquisadores, pela alta eficiência conseguida por meio de alto grau de flexibilidade especializada (Steinle e Schiele, 2002), assim como pelo forte viés de relacionamentos prévios entre seus participantes (Brusco, 1982; Becattini, 1991; Dei Ottati, 1991, 1994; Rabellotti, 1995, 1999). Nos Estados Unidos, iniciam-se estudos a partir da década de 1980, sobre o Vale do Silício, na Califórnia (Saxenian, 1991, *apud* Steinle e Schiele, 2002, p.850).

Em Economia, começou-se a discutir formas de desenvolvimento regional. Uma das escolas baseou-se no desenvolvimento endógeno, em tempos de globalização. Considerando que a mesma implica um aumento da concorrência nos mercados, de forma que se ajustem ao contexto de crescente concorrência global, entende-se que os processos de reestruturação produtiva, que se notam hoje em cidades, regiões e países, irão prosseguir (Welfens e outros, 1999, *apud* Barquero, 2002).

Tais ajustes, para se alcançar uma maior escala competitiva, não significam necessariamente aumentar as empresas, mas sim incrementar as associações, terceirizações, ou outras formas de relação entre empresas existentes.

Assim, a incorporação de inovações permite a criação de unidades de maior tamanho, ainda com plantas de menor dimensão, seja mediante integração horizontal ou vertical. Os benefícios decorrentes do conhecimento acumulado se dispersam entre as empresas próximas, no chamado efeito “*spillover*”.

Barquero (2002, p.21) conclui que “...a introdução de inovações – que são sempre um resultado coletivo da cooperação tácita entre as empresas – leva ao aumento da produtividade e da competitividade das economias locais”. O autor cita o desenvolvimento de regiões como o Sul da Itália, entre outras, afirmando que a questão não está no fato de o sistema produtivo de uma localidade ou território ser ou não formado por empresas grandes ou pequenas, mas na organização do sistema produtivo local. A organização do entorno, no qual se estabelecem as relações entre empresas, fornecedores e clientes, condiciona a produtividade e a competitividade das economias locais. Enfatiza, ainda, que as relações entre as empresas são um dos fatores de crescimento das economias regionais: “As atividades econômicas, sociais e institucionais estão baseadas nas relações entre indivíduos, empresas e organizações, razão pela qual pode ser identificada uma grande variedade de redes”, as quais são marcadas por relações formais ou informais e pela confiança, entre outros aspectos (Barquero, 2002, p.98).

A formação e a ampliação de redes de empresas industriais assumem uma dimensão estratégica no aumento da produtividade dos sistemas de produção locais e no fortalecimento da competitividade de cidades e regiões. O funcionamento de tais sistemas produtivos locais é interpretado tendo por referência os chamados “distritos industriais”,

conforme definidos por Marshall, de 1890, devidamente adaptados por Bellandi, em 1986 (*apud* Barquero, 2002, p.105).

Podem ser, então, considerados como fatores para se definir tais agrupamentos de empresas três aspectos principais (IEDI, 2003):

- economias externas locais relevantes;
- a caracterização geográfica das empresas, atuando em áreas semelhantes ou relacionadas e suas formas de organização e coordenação;
- conjunto de condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais que podem influenciar decisivamente sua formação e evolução.

As economias externas, as quais podem proporcionar custos reduzidos para as empresas aglomeradas espacialmente, são didaticamente agrupadas em *passivas* – decorrentes de disponibilidade de mão de obra especializada, acesso a matérias-primas ou outros serviços e equipamentos ou maior disseminação local de conhecimentos especializados – ou *ativas*, resultantes de ações conjuntas deliberadas das empresas e instituições locais.

Essas economias externas determinam uma ‘eficiência coletiva’ que dá a vantagem competitiva das empresas locais. Tal conceito de economias externas, ou externalidades, vem de Alfred Marshall (1882) e seu distrito industrial, sendo contemporaneamente estudado por Krugman (1991), entre outros. A eficiência coletiva foi assim definida por Schmitz (1999), como forma de explicar como se dá o ganho competitivo das empresas agrupadas espacial e setorialmente: eficiência coletiva definida como vantagem competitiva derivada de externalidades locais. Outro autor que teceu explicações sobre o ganho competitivo foi Camagni (1991), que o fez por meio da geração de efeitos econômicos, tais como economias externas – perspectivas passivas e dinâmicas; economias próximas geograficamente e elementos sinérgicos (*apud* Rabellotti, 1995, p.30)

O *cluster* também deve ser geograficamente caracterizável, com um conjunto relevante de empresas não verticalizadas produzindo o mesmo produto ou produtos similares, bem como seus fornecedores e prestadores de serviços. Embora sob diferentes formas possíveis – redes autônomas de empresas, empresas líderes operando redes de pequenas empresas terceirizadas, dentre outras – alguma coordenação entre as empresas está presente, para a qual é fundamental a proximidade geográfica (IEDI, 2003).

Finalmente, os *clusters* e suas vantagens competitivas têm fortes raízes históricas e são marcados pelos arranjos institucionais e traços culturais e sociais locais. Isso dá especificidades aos *clusters*, reforça a importância dos estudos de caso e sugere que não há receitas prontas de políticas para apoiá-los (IEDI, 2003).

Tais externalidades, também chamadas de economias externas marshallianas, tem como vantagens decorrentes:

- existência de denso mercado local de mão de obra especializada;
- facilidade de acesso a fornecedores e matéria-prima, componentes, insumos e serviços especializados, assim como máquinas e equipamentos;
- disseminação local de conhecimentos especializados.

Conforme Schmitz e Nadvi (1999, p.1508), embora as respostas às novas pressões competitivas globais sejam diferentes entre diferentes clusters, e dentro deles mesmos,

existe um ponto comum que os diversos estudos sobre *clusters* têm mostrado: empresas que aumentaram a cooperação apresentaram melhorias no seu desempenho.

Tem-se, então, a discussão sobre o tipo de vantagem competitiva do cluster: a vantagem da difusão de informação, passiva, e aquelas que derivam da cooperação entre empresas, considerada ativa, que irá gerar redução de custos, inovação, melhoria da qualidade.

Assim, a cooperação entre empresas internas a um cluster com o propósito de aprendizagem e inovação é o que alguns autores chamaram de “eficiência coletiva ativa” (Nadvi, 1997, *apud* Visser, 1999, p.1554). Eficiência coletiva definida ainda como vantagem competitiva derivada de externalidades locais e ações conjuntas dos membros do cluster (Schmitz, 1999; 1990, *apud* Rabellotti, 1995).

Ou, como coloca Schmitz (1997, p.10, *apud* Visser, p.1555) para que o cluster tenha capacidade de responder às oportunidades ou crises, a eficiência coletiva deve passar de passiva para ativa, através do desenvolvimento de relações mais cooperativas entre as empresas.

Tal passagem, por sua vez, depende da percepção que as empresas tem desse relacionamento: dos custos e benefícios da cooperação entre empresas, os quais sejam custos transacionais e incentivos do mercado (Visser, 1999, p.155).

Esse *tradeoff* entre custos e benefícios percebidos pelas empresas assemelha-se muito ao valor percebido pelo cliente diante de uma oferta (Szafir-Goldstein, 2000). Assim, pode-se dizer que é uma orientação para valor que fará com que as empresas cooperem entre si – o valor que cada uma delas percebe nesse relacionamento, que faz com que seja vantajoso para ela.

Tal percepção, por sua vez, está baseada no “modelo mental” existente: pode ser que, se a situação da vantagem passiva da difusão de informações no cluster ocorra por um longo período de tempo, faça com que as percepções de custos sejam superestimadas e os incentivos do mercados mal entendidos, fazendo com que as empresas evitem a cooperação. Isso implicaria na “morte entrópica” do cluster (Camagni, 1991, *apud* Visser, 1999, p.1555) – ou seja, na falta de competitividade do mesmo. Assim, reforça-se aqui a importância da cooperação entre empresas para o sucesso do cluster, como foi caracterizado por Rabellotti (1995).

Pode-se afirmar, então, que as empresas que alcançaram a liderança, as bem sucedidas, adotam diferentes estratégias, específicas para cada caso, mas que “os modos de operação subjacentes – sua natureza e trajetória – são fundamentalmente idênticos” (Porter, 1999, p.174). Por modo de operação “idêntico” entre diferentes empresas entende-se a iniciativa de inovar. Vários autores concordam quanto ao fator principal para o sucesso ser a capacidade de inovação das empresas nos mais diversos setores, desde inovações em processos e produtos totalmente revolucionárias até pequenas melhorias, as “inovações incrementais”.

No caso dos aglomerados de pequenas empresas, a inovação, seja em produtos que atendam a novos nichos, seja em processos e organização de produção diferentes do que existia anteriormente, também é fator decisivo para o sucesso, mas não é possível afirmar que isso ocorra da mesma maneira para qualquer localidade.

Outros autores, ainda, pesquisando as relações dentro de um cluster sob uma perspectiva econômica, como Thompson (2002, p.874/875), estudaram o efeito de divulgação do conhecimento adquirido no cluster entre as empresas membros, os

chamados “Spillover”, tanto verticais quanto horizontais. Tal efeito é considerado muito importante, como uma característica dessas empresas atuando geograficamente próximas, podendo tanto gerar um crescimento do cluster como um todo, quando há inovação e se criam melhorias nas empresas, como pode ser um efeito negativo, com uma empresa “puxando” as demais do cluster para baixo, para a falta de inovação tanto tecnológica quanto administrativa.

Toda essa discussão sobre as relações existentes entre os agentes econômicos relacionados ao cluster tem um papel fundamental ao gerar subsídios para a discussão sobre produtividade e competitividade do setor.

As relações dentro de um cluster, então, necessitam ser estudadas pelos seus aspectos de co-operação entre todos os participantes e também de rivalidade entre as empresas similares e concorrentes, posto que o aspecto “competição e rivalidade”, como colocam Sharp e Walker (1991, p.385, *in* Freeman, Sharp, and Walker, eds., 1991) mantém as “indústrias ... dinâmicas”.

Fator imensamente importante quando se estudam clusters é exatamente o binômio competição e cooperação, dois componentes das relações entre empresas aglomeradas de forma organizada, ou seja, empresas organizadas em grupos, geograficamente próximas umas das outras, tendo em vista aumentar seu potencial competitivo. As relações entre tais empresas podem ser horizontais – entre empresas concorrentes – e verticais – relações da empresa com fornecedores e com clientes. Tal forma de relação de cooperação entre fornecedores e as empresas produtoras em um cluster também pode ser vista como uma rede vertical.

Cassaroto F<sup>o</sup> e Pires (1998) ao estudarem a experiência de desenvolvimento regional italiana, mostram que ela ocorre basicamente através da formação de Redes de PME’s independentes, na qual têm-se um distrito industrial formado de empresas cooperadas que compunham uma Rede de Pequenas e Médias Empresas especializadas por etapas do processo produtivo e integradas entre si de forma a potencializar as vantagens das chamadas “economias de aglomeração”.

Os fatores principais que caracterizam um Distrito Industrial, diferenciando-o de outros tipos de organização, estão dispostos no quadro I, a seguir:

#### QUADRO I

Fatores relevantes de um cluster do tipo “Distrito Industrial”:  
(elaborado pelos autores)

##### CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DE UM DI

- LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA;
- ESPECIALIZAÇÃO SETORIAL
- RELAÇÕES SÓCIO-CULTURAIS
- ESTRATÉGIA COOPERATIVA  
(COOPERAÇÃO/CONFIANÇA)
- ESTRATÉGIA COMPETITIVA
- INSTITUIÇÕES DE APOIO

Outra definição de Distritos Industriais, mas considerando-os de forma mais aberta, como os clusters estudados por Porter, é a que vê o Distrito Industrial como um conglomerado de empresas que têm uma relação particular entre si (Trigilia, 1993, *apud* Hoffman e Molina, 2004).

Toledo e outros (2002), ao estudarem clusters de serviços turísticos, e baseando-se nos quatro atributos definidos por Porter (1993) que promovem (ou impedem) a vantagem competitiva nacional, propuseram um modelo teórico-referencial que oriente metodologicamente as análises e estudos sobre a integração dos elementos do sistema turístico e suas inter-relações em um cluster. Tal modelo, denominado SIIC e esquematizado na figura 1, pode ser aplicado a diversos tipos de cluster, não só turísticos, a fim de se entender suas inter-relações.

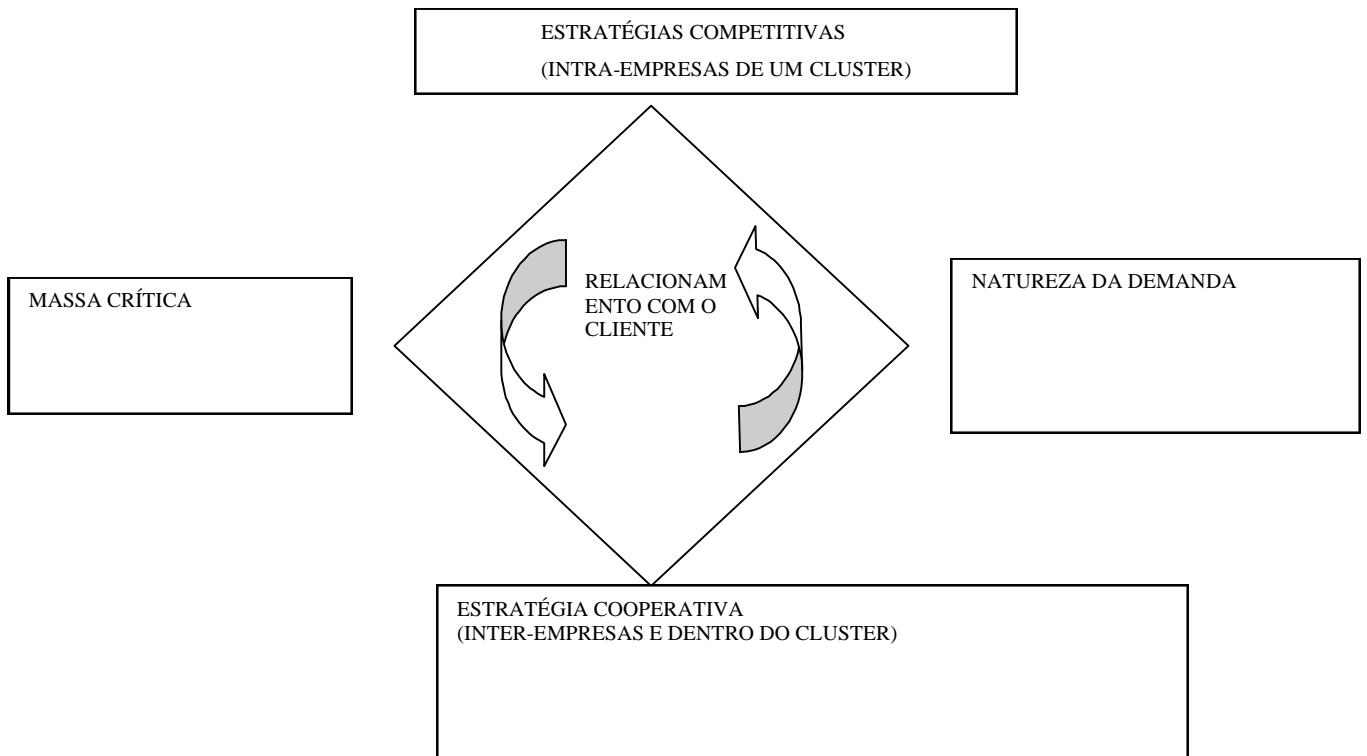
Por massa crítica entende-se o conjunto de fatores básicos necessários para o desenvolvimento do cluster, de acordo com seu setor de atividade industrial e sua localização geográfica. E natureza da demanda implica principalmente o potencial de demanda do setor, os segmentos a serem abordados e as características dos clientes de cada segmento, desde conhecimento do cliente, seus desejos e expectativas, hábitos de consumo e aceitação de novidades (frequência de inovações tecnológicas no setor), padrões de qualidade de produtos e serviços, estratégia de marketing para cada segmento.

Segundo Toledo et al. (2002, p.94) esses dois elementos, massa crítica e natureza da demanda, têm as características de criar condições básicas para o desenvolvimento do *cluster*. Os outros três elementos que compõe o modelo SIIC conjuntamente são responsáveis pela melhoria da vantagem competitiva do *cluster*: uma delas é a estratégia competitiva, baseada em Porter e seu foco na rivalidade entre as empresas internas ao *cluster*; a segunda, a estratégia cooperativa, é considerada como básica do *cluster*, cuja propriedade principal é a criação de uma rede de sinergias em busca de objetivos comuns; e a terceira estratégia é a de relacionamento com o cliente. Pode-se acrescentar que a terceira estratégia está diretamente relacionada com a criação de valor para o cliente, na sua orientação para este. Outros autores também ressaltaram a importância da orientação para o cliente nas estratégias de um *cluster* (Humphrey e Schmitz, 1996 *apud* Schmitz e Nadvi, 1999, p.1509).

FIGURA 1

**“Modelo do Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade em Clusters (SIIC)”**

(Fonte: Toledo et al., “Configuración del Turismo en el Ambiente Globalizado. Estudio de casos de Clusters Turísticos”, Turismo em Análise, São Paulo, 13(1):90-104, maio 2002)



Assim, as três estratégias dizem respeito aos aspectos inerentes às empresas participantes de um *cluster*:

- estratégia individual de cada uma das empresas, concorrentes entre si dentro do cluster e também competindo com outras empresas similares externas ao seu *cluster*. Esta é a estratégia competitiva;
- estratégia do *cluster* em conjunto, que visa aliar forças internas para competir, enquanto grupo, com outros *clusters* similares e/ou empresas do mesmo setor. Aqui se dá a estratégia cooperativa, o interesse da empresa alinhado com os interesses do *cluster*, do conjunto de empresas, a fim de conquistas comuns;
- estratégia de relacionamento com o cliente, a qual permeia toda a orientação das demais estratégias, uma vez que é o valor percebido pelo cliente do *cluster*/empresa quem guiará as ações a serem tomadas.

Gummesson (1999), ao estudar as relações entre empresa, fornecedor e cliente no mercado industrial – B2B, enfatizou a importância do marketing de relacionamento, do desenvolvimento de relações duradouras entre cliente e organização, paralela à orientação estratégica da empresa para o mercado.

É oportuno ressaltar que, como coloca Porter (1993), o país não necessariamente será competitivo em função de suas riquezas naturais, nem em função apenas de mão-de-obra



barata. Ou seja, quando os autores mencionam “fonte especial para a competitividade”, referem-se não à fonte de recursos naturais da região ou país, especificamente, mas a como o cluster tira proveito de seus recursos de modo a se diferenciar competitivamente em relação ao uso desses recursos pelos concorrentes. Outro ponto importante é de que a integração é verticalizada entre as empresas, e não uma empresa individualmente que apresente integração vertical, ou seja, os aspectos de cooperação e divisão de estágios produtivos ocorrerá dentro de um cluster em maior ou menor nível, mas deverá ocorrer. Além da importância nesse tipo de organização da presença de instituições de apoio, tanto governamentais quanto privadas, sejam universidades, associações comerciais ou de classe, centros tecnológicos de desenvolvimento, e outros.

### **Vantagens Competitivas**

Outros autores, ainda, discutem as vantagens da formação de um cluster. A maioria deles coloca como principais vantagens **a redução de custos e a difusão da informação** entre as empresas localizadas em mesmo cluster. Tais vantagens, diferenciais em relação às concorrentes não agrupadas, que agem individualmente, derivam exatamente dos aspectos relativos à cooperação/confiança e à transferência de conhecimento/tecnologia entre as empresas pertencentes a um *cluster*.

Dyer (1996, apud Hoffman e Molina, 2004) coloca que as relações externas são o âmbito relevante para o estudo da competitividade empresarial.

Por competitividade, argumentam Hoffman e Molina (2004) baseados em Salas (1993), entendem-se as diferenças de desempenho entre as empresas e suas causas. No caso das redes, essa diferença pode estar vinculadas à dois pontos principais: **cooperação e transferência de conhecimento** entre elas.(Hoffman e Molina, 2004, p.2)

Coutinho e Ferraz (1994, p.18) colocam que a competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Tais autores definem dois conceitos vinculados à idéia de competitividade: a competitividade empresarial e a sistêmica, onde a empresarial diz respeito à capacidade da empresa de formular e colocar em prática estratégias competitivas que assegurem essa posição sustentável no longo prazo, e a competitividade sistêmica reconhece que o desempenho empresarial é determinado também por fatores externos às empresas. Assim, fatores sistêmicos seriam (Ferraz et alli, apud Leite e Nuernberg, 2004):

- macroeconomicos, como taxa de câmbio, de juros, carga tributária;
- politico-institucionais, como poder de compra do governo, políticas tributárias e tarifárias, apoio fiscal ao risco tecnológico;
- legais regulatórios
- infra-estruturais
- sociais
- internacionais

Camisón e Molina, 1996 (apud Hoffman e Molina, 2004) reforçam essa idéia ao afirmarem que a viabilidade do DI no longo prazo depende da capacidade do conjunto em minimizar custos e inovar produtos. Tais estratégias competitivas das empresas pertencentes a um *cluster* tornam-se facilitadas pela cooperação entre elas, que permite uma redução de custos, e pela transferência de conhecimento, ou disseminação de informação, que agiliza a inovação em processos e produtos.

Quadro II : Fatores determinantes da competitividade em um cluster:  
(elaborado pelos autores)

FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE EM UM CLUSTER
- ESTRATÉGIA COLABORATIVA (COOPERAÇÃO – CONFIANÇA);
- INOVAÇÃO PELA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO (disseminação da informação);

### **Conclusão**

Cabe ressaltar os aspectos que caracterizam a vantagem competitiva oriunda das redes: pelo próprio aspecto cooperativo destas: a facilidade de maior transferência de conhecimento, ou de disseminação da informação, seja pela proximidade física, e principalmente pelos laços de confiança. Assim, tal disseminação de informação/conhecimento permite maior capacidade inovativa, a qual pode ser considerada fator decisivo para o sucesso das empresas, conforme colocam vários autores, entre eles Porter (1999).

Pode-se acrescentar, entretanto, que competitividade não significa empregos. O elemento decisivo para a prosperidade econômica é o *tipo* de emprego, e não a capacidade de empregar os cidadãos com baixos salários” (Porter, 1993, p.173), principalmente em termos de planejamento governamental para o desenvolvimento de uma região, que deve ser pensado não no curto prazo, apenas, mas no médio e longo prazos.

### **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BARQUERO, A.V. “Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização”, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 2002.
- BECATTINI, G. “Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives”, International Studies of Management and Organization, Vol.21, No.1, 1991, p83-90.
- BENNET, H. “Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility”, USA: Basic Books, 1994.
- BRUSCO, S. “The Emilian model: productive decentralization and social integration”, Cambridge Journal of Economics, Vol.6, No.1, 1982, p.167-184
- 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, 1998.
- COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira”. Campinas: Papyrus e Ed.Unicamp, 1994.
- DEI OTTATI, G. “The Economic Bases of Diffuse Industrialization”, International Studies of Management and Organization, Vol.21, No.1, 1991, p53-74.
- \_\_\_\_\_ “Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district”, Cambridge Journal of Economics 18(6), 1994, p.529-546

- FREEMAN, C., SHARP, M., WALKER, W., eds., "Technology and the future of Europe: global competition and the environment in the 1990s". Sharp, M. e Walker, W. London: Pinter Publishers, 1991
- GUMESSON, 1999 "Total Relationship marketing: from 4Ps of traditional marketing management to the 30Rs of the new marketing paradigm". London: Butterworth-Heinemann, 1999
- HOFFMANN, V.M.; MOLINA, F.X. "Cooperação e Transferência de Conhecimento entre Empresas Integradas a Redes de Base Territorial", anais do congresso SLADE – Sociedade Latino-Americana de Estratégia, 2004
- IEDI, 2003. Carta IEDI n. 54 "Os Sistemas Locais de Produção/Inovação – Caras Novas na Discussão das Políticas Industrial e Tecnológica" (19/05/2003)  
<http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>
- LEITE, A.L.S.; NUERNBERG, C. "Desempenho Competitivo do Setor Cerâmico Catarinense", anais do congresso SLADE – Sociedade Latino-Americana de Estratégia, 2004
- MARSHALL, A. "Princípios de Economia", São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- PORTER, M.E. "Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais", Rio de Janeiro: Campus, 1999
- \_\_\_\_\_ "Vantagem Competitiva das Nações". Rio de Janeiro: Campus, 1993
- RABELLOTTI, R. "Is There an 'Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared", World Development, 23(1), Janeiro 1995, p.29- 42
- \_\_\_\_\_ "Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency?", World Development 27(9), Setembro 1999, p.1571- 1586
- SCHMITZ, H. "Collective efficiency and increasing returns", Cambridge Journal of Economics 23(4), July 1999, p.465-483
- \_\_\_\_\_ e NADVI, K "Clustering and Industrialization: Introduction", World Development 27(9), Setembro 1999, p.1503- 1514
- STEINLE, C., SCHIELE, H. "When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation", Research Policy 31(6), Agosto 2002, p.849-858
- SZAFIR-GOLDSTEIN, C. "*O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre os produtos*". Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2000.
- THOMPSON, E.R. "Clustering of Foreign Direct Investment and Enhanced Technology Transfer: Evidence from Hong Kong Garment Firms in China", World Development 30 (5), 2002, p.873-889.
- TOLEDO, G.L.; VALDÉS, J.A.; POLLERO, A.C. "Configuración del Turismo en el Ambiente Globalizado. Estudio de casos de Clusters Turísticos", Turismo em Análise 13(1), São Paulo maio 2002, p.90-104.
- VISSER, E.-J. "A Comparison of Clustered and Dispersed Firms in the Small-Scale Clothing Industry of Lima", World Development, 27(9), 1999, p.1553-1570