

# PARTICIPAÇÃO DAS INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS DA MICRORREGIÃO DE SÃO PAULO NO ATUAL CENÁRIO ECONÔMICO

Lívia Saldanha Marinho <sup>1</sup>; Sandra Bergamini Leonardo <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Aluna de Iniciação Científica do curso de Administração (CEUN-IMT);

<sup>2</sup> Professora do curso de Administração (CEUN-IMT).

**Resumo.** *Este trabalho procurou mapear a atuação das indústrias alimentícias da Microrregião de São Paulo, buscando identificar seu posicionamento no atual cenário econômico da região pesquisada. O estudo baseou-se em referencial teórico, dados secundários extraídos da RAIS/IBGE (IBGE, 2016) e pesquisa quantitativa aplicada junto às indústrias alimentícias da microrregião estudada. Os cálculos do Quociente de Localização, do Índice de Participação e do Número de Estabelecimentos basearam-se na tipologia proposta por Cabral Junior (2008). Em 2014, a participação relativa do total de vínculos ativos em estabelecimentos fabricantes de produtos alimentícios na microrregião estudada se enquadrava na categoria “Vetor Avançado”, ou seja, importante para o setor com baixo impacto para a região. Os cálculos evidenciam que, embora o QL tenha ficado abaixo de 5, o número de estabelecimentos existentes em 2014 era de 1542, bem superior aos 10 sugeridos na tipologia de Cabral Junior, e o Índice de Participação de 14,9%, bem acima do 1% de participação no emprego nacional. Ainda assim, não se identificou a importância local elevada de Arranjo Produtivo Local (APL). Já, o resultado da pesquisa indicou que as indústrias alimentícias da região necessitam de investimentos e que faltam incentivos para incrementar sua participação tanto no mercado interno como externo.*

## Introdução

Cadeia de suplementos é um termo que começou a ser usado em meados de 1990. De acordo com Slack (1993), nenhuma operação desta cadeia existe isoladamente, ela é sempre fracionada e estas frações são os elos de uma rede complexa. Se qualquer um destes elos não estiver atingindo sua capacidade total, a rede inteira sofre. A cadeia de suprimentos pode ser dividida em três grandes elos:

- A rede de suprimentos total, que remete a toda a rede de consumidores e fornecedores. Por se tratar do elo mais abrangente, essa abordagem pode apresentar vantagens como: auxiliar na compreensão do comportamento de consumidores e fornecedores, ajudar a identificar os participantes-chave da cadeia de suprimentos, mudar a ênfase do oportunismo de curto prazo para a lucratividade de longo prazo, sensibilizar a operação para macro mudanças, evitar soluções isoladas que interferem na cadeia como um todo.
- A rede de suprimentos interna é definida por Slack (1993) como um microcosmo da rede externa. Ou seja, aplica-se o mesmo conceito para departamentos de uma empresa, sendo essa rede também composta pelo fluxo de informações e materiais, porém em uma esfera reduzida.
- A rede de suprimentos imediata é formada por clientes e consumidores com quem a empresa se relaciona diretamente (primeira camada), abrangendo não somente o fluxo de materiais, mas também de informações. Miranda e Corrêa (1996) constata que a rede de suprimentos imediata pode ser considerada o elo mais importante para a maioria das empresas.

No intuito de analisar os resultados da cadeia de suprimentos, Tan et al. (1998), assumem que itens como lucros, *Market share*, nível de estoque, produtividade e satisfação do cliente também devem ser considerados como indicadores de performance. Já, Cunha e Zwicker (2009) reforçam o conceito apresentado por Jayaram et al. (1999), que exaltam aspectos como rapidez da entrega, tempo de desenvolvimento de novos produtos, confiabilidade da entrega, tempo de introdução de novos produtos e tempo de fabricação como indicadores. Segundo

Prahsnki (2001), a performance de um fornecedor definida por um indicador mensurado é através da qualidade dos produtos, desempenho na entrega, preço, agilidade de resposta à solicitação de mudanças e ofertas de serviços de suporte.

Para Gomes e Kliemann Neto (2015) as empresas passaram a buscar maior competitividade dentro do mercado por meio do atendimento das necessidades do consumidor de maneira ágil e econômica, utilizando os indicadores como meios de atingir mais rapidamente este objetivo. A cadeia de suprimentos é uma rede que engloba todas as organizações que participam da formação do produto, Kliemann Neto e Souza (2004) afirmam que a competição real não é entre companhias e sim entre cadeias de suprimentos. Contudo, para que este mecanismo funcione de maneira produtiva, é de suma importância que as empresas adotem uma iniciativa de confiança e comprometimento, utilizando métodos previamente estabelecidos para alcançar esta produtividade.

Uma forma de se atingir esses objetivos é se organizar em Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou *clusters* (palavra inglesa utilizada por Porter para definir “aglomerados”). APLs são concentrações geográficas de empresas interligadas, que atuam em determinado ramo de atividade e que englobam outras entidades como fornecedores, clientes, canais de distribuição, fabricantes de produtos complementares e empresas com tecnologias e habilidades relacionadas com as empresas presentes nessas concentrações geográficas. Os APLs também incluem governo, universidades, prestadores de formação profissional e treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (PORTER, 1998).

Corroborando os estudos de Porter, Amato Neto (2000) conceitua APLs como a concentração “setorial” e “geográfica” de entidades. Segundo esse autor, em determinada localidade existe um cluster somente quando se identificam as duas características acima. Caso contrário, o que se tem é apenas a organização de produção em setores geograficamente espalhados, onde “o escopo para a divisão de trabalho e economia em escala é pequeno” (AMATO NETO, 2000, p. 54).

Não é fácil de se identificar quando um sistema produtivo é disperso ou aglomerado, pois os limites entre ambas as categorias nem sempre são claros e pode, inclusive, existir as duas formas de organização. Porém, o que importa é o reconhecimento de que a formação de APLs traz ganhos em eficiência coletiva, o que é mais difícil de se conseguir quando esses produtores estão espalhados (AMATO NETO, 2000).

Aos conceitos de Porter e Amato Neto, acrescentam-se os de Zaccarelli et al. (2008, p. 24) que define APLs ou *clusters* como: concentração geográfica, abrangência de negócios viáveis e relevantes, especialização de empresas, equilíbrio com ausência de posições privilegiadas, complementaridade por utilização de subprodutos, cooperação entre as empresas, substituição seletiva de negócios, uniformidade do nível tecnológico, cultura da comunidade adaptada ao APL, caráter evolucionário por introdução de novas ou de tecnologias já existentes, e estratégia de resultado orientada para o APL. Esses fundamentos devem estar vinculados à competitividade, pois é ela que potencializa a capacidade produtiva do APL.

Mas, as vantagens da aglomeração de empresas já eram apontadas por Marshall (1920), apud Garcia (2011) a partir da experiência dos distritos industriais da Inglaterra no século XIX. Segundo Marshall, a concentração em uma mesma região pode prover ao conjunto de empresas vantagens competitivas que não seriam possíveis se eles estivessem atuando isoladamente. Essa concentração faz com que empresas se sintam atraídas por essas regiões, estimuladas pela presença de produtores especializados, pois essas aglomerações trazem benefícios econômico-financeiros como disponibilidade de matéria-prima, facilidade nos transportes, dentre outros. Para Marshall, as vantagens estão não apenas no aumento do volume de produção, mas também nos ganhos de organização e desenvolvimento que decorre da maior integração entre esses atores.

Marshall (1920) apud Garcia (2011) aponta três tipos básicos de economias provenientes da especialização dos agentes produtivos localizados. Primeiramente, a existência concentrada de mão de obra qualificada e com habilidades específicas ao setor ou segmento

industrial em que as empresas locais são especializadas. Em segundo lugar, a presença de fornecedores especializados de bens e serviços aos produtores locais. Em terceiro lugar, as possibilidades de propagação de conhecimento e tecnologias.

Porém, García (2011) comenta que a simples aglomeração não é suficiente. Há a necessidade de se buscar interações como mão de obra concentrada e qualificada, divisão do trabalho e especialização dos produtores, fornecedores e prestadores de serviços, bem como ações conjuntas deliberadas para resolver, de modo coletivo, problemas comuns que contribuam para o processo de geração de vantagens competitivas.

A identificação e classificação de APLs ou *clusters* adotada neste estudo utilizou a tipologia proposta por Cabral Junior (2008) e considerou como “Quociente de Localização” (QL) o utilizado por Suzigan et al. (2001) que permite verificar a especialização relativa de uma dada microrregião em determinada indústria, quando comparada ao grau de concentração da mesma indústria no estado onde a microrregião está inserida.

Sobre o conceito de microrregião, este trabalho baseou-se em estudos iniciados em 1987, pela Divisão de Estudos Territoriais (DITER) do Departamento de Geografia (DEGEO) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) quando coube a ela elaborar a divisão regional do Brasil em Mesorregiões e Microrregiões Geográficas para fins estatísticos, em substituição à Divisão Regional em Microrregiões Homogêneas editada pelo IBGE em 1968 (IBGE, 1990).

Em 1989, essa divisão foi aprovada pela Presidência do IBGE, ano em que foi publicada em Suplemento do Boletim Institucional.

Em 1990, foi necessária uma atualização devido à criação e instalação de novos municípios, bem como algumas correções de ordem tipográfica e omissões ocorridas na publicação do citado suplemento. O trabalho realizado pelo IBGE foi considerado relevante não só pelo fato de servir para a divulgação de dados estatísticos, mas também por oferecer elementos para a compreensão da organização do território nacional.

Segundo o IBGE (1990, p. 8), as dimensões que definem uma Mesorregião têm “o processo social como determinante, o quadro natural como condicionante e a rede de comunicação e de lugares como elemento de articulação espacial. Estas três dimensões possibilitam que o espaço delimitado como mesorregião tenha uma identidade regional”. O IBGE (1990, p. 8) acrescenta que “esta identidade é uma realidade construída ao longo do tempo pela sociedade que aí se formou”.

Já, as Microrregiões foram definidas pelo IBGE (1990, p. 8) como “partes das Mesorregiões que apresentam especificidades quanto à organização do espaço”. Segundo o IBGE (1990, p. 8),

Essas especificidades não significam uniformidades de atributos, nem conferem às microrregiões autossuficiência e tampouco o caráter de serem únicas devido a sua articulação a espaços maiores quer à mesorregião à Unidade da Federação, quer à totalidade nacional. Essas especificidades referem-se à estrutura de produção agropecuária, industrial, extrativismo mineral ou pesca. Essas estruturas de produção diferenciadas podem resultar da presença de elementos do quadro natural ou de relações sociais e econômicas particulares (...).

E o IBGE complementa:

A organização do espaço microrregional foi identificada também pela vida de relações ao nível local, isto é, pela interação entre as áreas de produção e locais de beneficiamento e pela possibilidade de atender às populações através do comércio de varejo ou atacado ou dos setores sociais básicos. Assim, estrutura da produção para identificação das microrregiões é considerada em sentido totalizante constituindo-se pela produção propriamente dita, distribuição, troca e consumo, incluindo atividades urbanas e rurais (IBGE, 1990, p. 8).

Considerando a hipótese de que a microrregião aqui estudada é diretamente afetada pelo que ocorre no estado de São Paulo onde se insere, vale acrescentar os comentários de Suzigan et al. (2001) sobre o quanto este estado foi fortemente afetado pela guerra fiscal entre os estados da Federação. Muitas fábricas do estado de São Paulo se transferiram para outros estados e parte dessas indústrias encontram-se, hoje, instaladas, no interior do estado (SUZIGAN et al., 2001). Um dos motivos que levou a esta realocação foi justamente os incentivos locais oferecidos a elas. Suzigan et al. (2001) acrescentam que a indústria de transformação paulista localizada principalmente na Região Metropolitana foi a mais severamente afetada por essas tendências.

Este trabalho teve por objetivos identificar a existência de APL de indústrias alimentícias na microrregião pesquisada, mapear o posicionamento dessas empresas na cadeia de suprimentos da região e verificar se elas ocupam uma posição relevante para a economia da região e do estado, embasado pelos dados secundários extraídos da RAIS/IBGE e por meio de uma pesquisa quantitativa junto a indústrias que atuam na região objeto desta pesquisa. Os oito municípios que compõem a microrregião de São Paulo são: Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e São Paulo.

Este artigo foi estruturado de forma a apresentar a Metodologia utilizada, Resultados e Discussão, Conclusões e Referências.

## **Material e Métodos**

Primeiramente, foi feita a identificação e classificação de Arranjos Produtivos Locais (APLs) adotando-se, neste estudo, a tipologia proposta por Cabral Junior (2008) e considerando-se como “Quociente de Localização” (QL) o utilizado por Suzigan et al. (2001).

Segundo Cabral Junior (2008, p. 44), o QL tem no numerador a “economia em estudo” e no denominador a “economia de referência”, e pode ser definido pela seguinte equação:

$$QL = \frac{\text{Nº empregados do setor na microrregião}}{\text{Nº empregados do setor no estado SP}} \div \frac{\text{Todos empregados da microrregião}}{\text{Todos empregados do estado SP}}$$

Embora o QL seja um indicador simples, ele é capaz de relacionar características fundamentais para a definição de um APL: “especificidade do setor em um território e seu peso em relação à estrutura industrial do território, o significado do setor para a região de referência e dimensão total da estrutura industrial da região de referência”. Se  $QL > 1$ , pode-se concluir que a participação relativa do setor na microrregião estudada é mais elevada do que a participação relativa deste mesmo setor no estado onde a microrregião está inserida. Quanto maior for o QL, maior o grau de especialização. Porém,  $QL < 1$  significa que não há indicação de especialização na região estudada (CABRAL JUNIOR, 2008, p. 45).

Essa metodologia adota mais dois critérios sugeridos por Brito e Albuquerque (2002), apud Cabral Junior (2008) que são: participação relativa do setor no município que Cabral Junior chamou de Índice de Participação (P) e critério de densidade que o autor chamou de Número de Estabelecimentos (E).

Por esta metodologia, o Índice de Participação deveria ter, pelo menos, 1% do emprego nacional, pois ele revela o peso da empregabilidade do ramo industrial na microrregião em relação ao estado. Já, com relação ao Número de estabelecimentos, deveria ser de, no mínimo, 10 no respectivo setor e mais 10 em atividades associadas, pois ele revela a dimensão do APL em termos de unidades produtivas e a existência de atividades complementares e das possíveis interações entre as empresas, o que indicaria, mais incisivamente, a caracterização de um APL.

Na tipologia proposta por Cabral Junior (2008), os APLs são separados e determinados em 4 categorias (FIGURA 1).

Tipologia dos APLs		Importância para o Setor	
		Reduzida	Elevada
Importância Local	Elevada	<b>Vetor de Desenvolvimento Local</b> - Importante para a região, sem contribuição significativa para o setor $E \geq 10$ $P \leq 0,05$ (5%) $QL > 5$	<b>Núcleo de Desenvolvimento Setorial-Regional</b> - Ao mesmo tempo importante para a região e para o setor $E \geq 10$ $P > 0,05$ (5%) $QL > 5$
	Reduzida	<b>Embrião de Arranjo Produtivo</b> - Pouco importante para a região e para o setor $E \geq 10$ $0,01$ (1%) $< P \leq 0,05$ (5%) $QL \leq 5$	<b>Vetor Avançado</b> - Importante para o setor, com baixo impacto na região $E \geq 10$ $P > 0,05$ (5%) $QL \leq 5$

Figura 1 - Tipologia Proposta por Cabral Junior (2008)

Fonte: Elaborado por Cabral Junior (2008) a partir da base conceitual de Suzigan et al (2004) e Suzigan (2006).

Considerando a microrregião em estudo, entende-se que o uso da metodologia proposta por Cabral Junior (2008) atende aos objetivos deste trabalho, qual seja, identificar a existência de um APL de indústrias alimentícias na região.

Posteriormente, foi elaborado um questionário que foi disponibilizado em meio eletrônico, e um e-mail com um texto explicativo sobre o objetivo da pesquisa e instruções para acesso ao questionário. O e-mail foi encaminhado a mais de 200 empresas identificadas como fabricantes de alimentos, previamente selecionadas. Trata-se, portanto, de uma pesquisa quantitativa por conveniência. Destas, 35 empresas responderam, tendo sido validados 27 questionários e 8 descartados. As respostas das empresas participantes foram tabuladas e os resultados analisados, salientando-se que, devido à confidencialidade da pesquisa, as empresas respondentes não foram identificadas.

## Resultados e Discussão

### Análise do Quociente de Localização, Índice de Participação e Número de Estabelecimentos.

Os cálculos do Quociente de Localização (QL), do Índice de Participação (P) e do Número de Estabelecimentos (E), foram realizados a partir da análise dos dados secundários obtidos junto a RAIS/IBGE (IBGE, 2016) considerando o CNAE 2.0, div 10 – Fabricação de Produtos Alimentícios, e com base na tipologia proposta por Cabral Junior (2008).

Esses cálculos mostram que, em 2014, a participação relativa do total de vínculos ativos em estabelecimentos fabricantes de produtos alimentícios na microrregião de São Paulo se enquadrava na categoria “Vetor Avançado”, ou seja, importante para o setor com baixo impacto para a região.

Os cálculos evidenciam que, embora o QL tenha ficado abaixo de 5, o número de estabelecimentos (E) existentes em 2014 era de 1542, bem superior aos 10 sugeridos na tipologia de Cabral Junior, e o Índice de Participação (P) de 14,9%, bem acima do 1% de participação no emprego nacional.

### Análise dos Resultados da Pesquisa realizada junto a empresas alimentícias da região pesquisada

Embora o número de respostas tenha sido inferior ao esperado, foi possível se chegar aos resultados abaixo descritos.

Das empresas que responderam ao questionário, 37% classificam-se como estabelecimento único; 37% como matriz ou sede e 26% como filial.

Com relação à forma de constituição das empresas, 72% são sociedades limitadas; 12% são sociedades anônimas; 8% são empresas de pequeno porte e 8% são microempresas.

Quando perguntadas sobre as principais matérias-primas utilizadas na fabricação dos itens produzidos pela empresa, as mais citadas foram açúcar, amidos, aromatizantes, cacau e derivados, castanhas (amêndoa, caju, Pará, macadâmia, noz), farinhas (trigo, milho, mandioca), leite, leite em pó e sal. Além destas, outras matérias-primas foram citadas, porém de forma isolada.

As indústrias também foram questionadas quanto ao percentual de compras de matérias-primas realizadas no mercado nacional. A Figura 2 mostra como esses percentuais se apresentam.

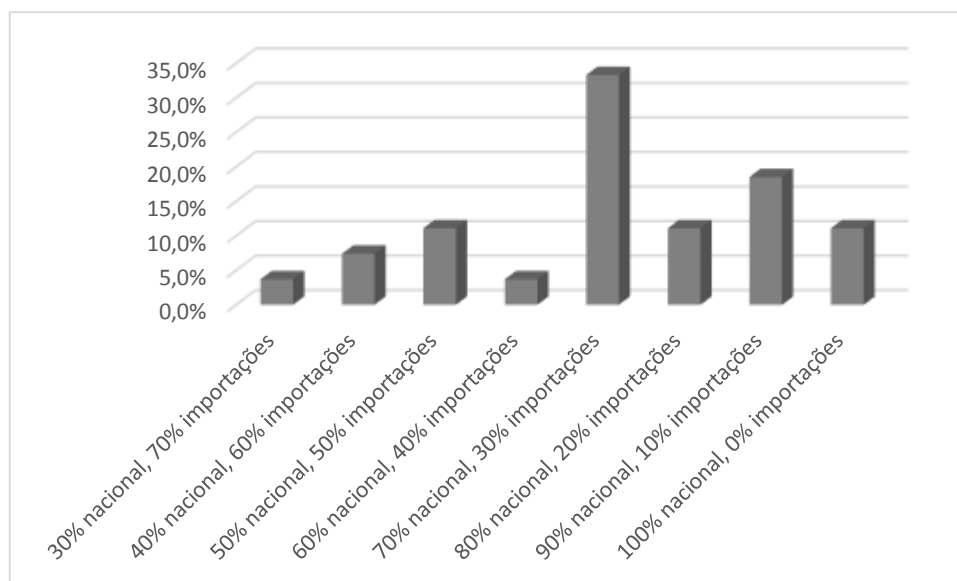


Figura 2 – Percentual de compras de matérias-primas no mercado Nacional do total de compras efetuadas.

Fonte: Elaborada pelas autoras

De acordo com a pesquisa, 74% dessas empresas adquirem de 70 a 100% das matérias-primas no mercado nacional, o que evidencia a contribuição delas no fomento de outras indústrias nacionais, se considerarmos as declarações de Slack (1993), que afirma que nenhuma operação da cadeia de suprimentos existe isoladamente, e de Kliemann Neto e Souza (2004) quando colocam que essa cadeia é uma rede que engloba todas as organizações que participam da formação do produto.

Também foi perguntado quais os principais produtos comercializados por essas empresas. Os mais citados foram pré-misturas, aromatizantes, sobremesas, chocolates, balas e gomas. Outros produtos também foram mencionados, porém de forma isolada.

Quando questionadas sobre o percentual de vendas para o mercado nacional, as respostas produziram os percentuais apresentados na Figura 3.

A pesquisa mostra que 96% das empresas que responderam ao questionário comercializam de 70% a 100% da sua produção no mercado nacional, o que indica que há espaço para o incremento das exportações.

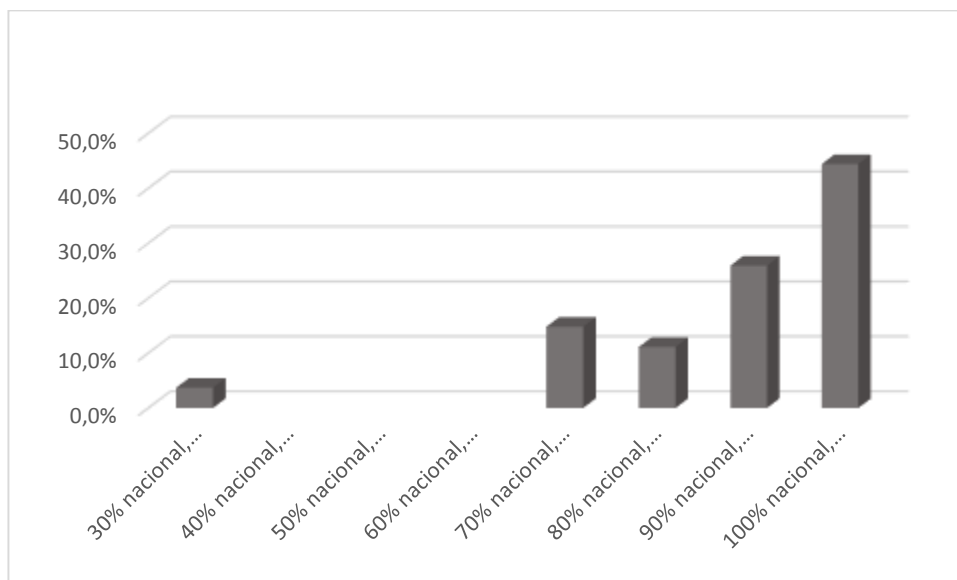


Figura 3 – Percentual de exportações em relação ao volume total de vendas  
Fonte: Elaborada pelas autoras

Para as fabricantes não exportadoras, foi dada a oportunidade de assinalarem os motivos que as levam a não exportar. Além de as empresas poderem anotar mais de um motivo, também lhes foi permitido acrescentar outras razões pelas quais elas não realizam exportações. Dentre os motivos sugeridos pela pesquisa como causas possíveis que levam as empresas a não exportar, os mais citados foram:

- a. Não ter estrutura de exportação que cuide das vendas ao mercado externo.
- b. Pouco conhecimento ou desconhecimento de mercados compradores dos seus produtos.
- c. Necessidade de atendimento a um conjunto de normas técnicas.
- d. Não ter capacidade produtiva para atender o mercado externo.
- e. Não ter volume de exportação que compense custos de frete e documentação de aduana.

Como houve a possibilidade de as empresas citarem outros motivos, foram identificadas outras duas justificativas:

- f. Trabalhar com produto altamente perecível.
- g. Possuir franquias nos Estados Unidos.

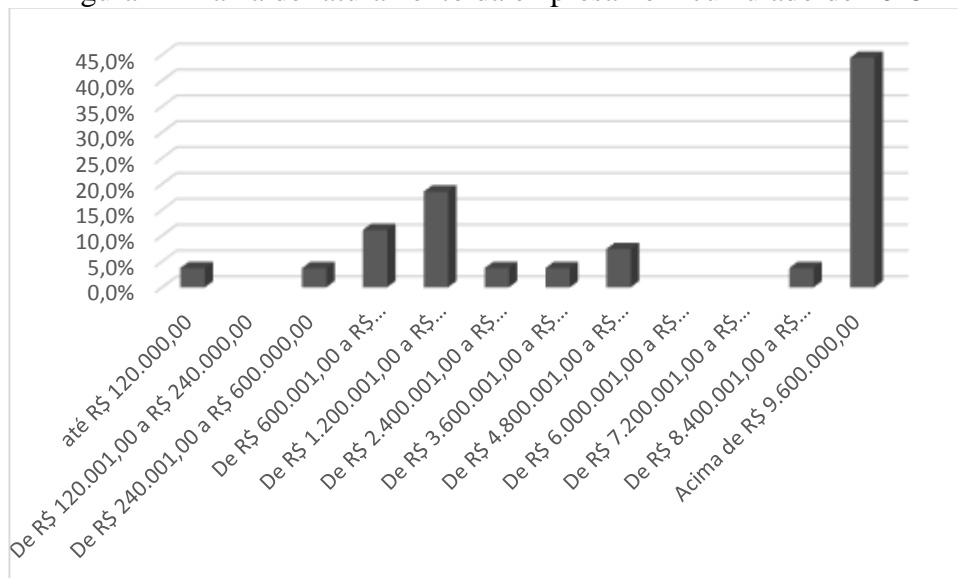
A escolha das opções acima contribui com o que relataram Kliemann Neto e Souza (2004) sobre a competição real não ocorrer entre companhias, mas entre cadeias de suprimentos. Evidencia-se que os motivos que levam as empresas a não exportar não estão apenas relacionados à capacidade produtiva, mas por apresentarem deficiências em logística.

Também foi perguntado qual o tipo de concorrência que mais se destaca no mercado em que essas empresas atuam. A maioria, 92,6%, considerou outras empresas formais em atividade no país como a principal concorrência e apenas uma assinalou a concorrência externa de outras regiões do mundo.

Neste aspecto, as contribuições de Porter (1998), Amato Neto (2000), Zaccarelli et al. (2008), Marshall (1920) apud Garcia (2011) e Garcia (2011) sobre a importância dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou *clusters* para se alcançar ganhos de eficiência, tornam-se evidentes quando se percebe, pelo QL calculado, que as indústrias alimentícias da microrregião estudada ainda se encontram em Vetor Avançado, importante para o setor, porém com baixo impacto para a região. De fato, se o QL mostrasse um resultado acima de 5, essas indústrias, provavelmente, seriam mais competitivas no cenário nacional, pois estariam gozando das vantagens de estarem organizadas como APL, com importância para o setor e alto impacto para a região.

Com relação à faixa de faturamento das empresas participantes da pesquisa, no acumulado de 2015, foram oferecidas a elas 12 opções de faixa de faturamento, sendo a primeira até R\$ 120.000,00 e a última, acima de R\$ 9.600.000,00. Chegou-se aos percentuais da Figura 4 onde observa-se que algumas faixas não foram selecionadas e que 63% das empresas participantes da pesquisa faturaram, no acumulado de 2015, acima de R\$ 2.400.000,00.

Figura 4 – Faixa de faturamento da empresa no Acumulado de 2015



Fonte: Elaborada pelas autoras

Segundo a classificação do BNDES (2016), que considerou como microempresas as que faturaram, em 2015, até R\$ 2.400.000,00, pode-se concluir que 63% das que participaram desta pesquisa são de porte pequeno ou maior e 37% são microempresas, salientando-se, contudo, que esta pesquisa está limitada ao número de questionários respondidos e à dificuldade encontrada em se conseguir das empresas maiores dados relativos ao faturamento.

## Conclusões

Verifica-se que as indústrias de alimentos da microrregião de São Paulo contribuem para o desenvolvimento do setor, considerando o percentual de matérias-primas adquiridas no mercado nacional.

Já com relação à concorrência, o fato de as empresas não estarem organizadas como Arranjos Produtivos Locais de alto impacto para a região e se enquadrarem como Vetor Avançado pode sugerir perda de competitividade.

Também se observa que existe potencial para exportação, considerando que de 70 a 100% das empresas atuam apenas no mercado interno. Percebe-se, pelos motivos escolhidos pelas empresas que não exportam, que há espaço para investimentos, bem como incentivos para estimular sua participação no mercado exportador.

Das razões citadas, nota-se ser a logística um fator preponderante. Três dos problemas elencados poderiam ser solucionados ou minimizados se fosse oferecido às empresas, por parte de órgãos competentes, estrutura ou departamento de exportação que cuidasse dos trâmites necessários, informações sobre o mercado externo, cursos e treinamentos sobre comércio exterior, benefícios estes a custos reduzidos ou até mesmo gratuitos por meio de parcerias.

Com relação ao volume de exportação ser insuficiente para compensar os custos, poderiam ser utilizados consórcios de exportação com despesas compartilhadas.

## Referências

- Amato Neto, J. (2000) *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Editora Atlas, 163 p.
- BNDES. (2016) *Quem pode ser cliente*. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>. Acesso em: jul. 2016.
- Cabral Junior, M. (2008) *Caracterização dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) de Base Mineral no Estado de São Paulo: Subsídios à Mineração Paulista*. Tese apresentada ao Instituto de Geociências da UNICAMP, Campinas, SP. Disponível em: [file:///C:/Users/Sandra/Downloads/CabralJuniorMarsis D%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Sandra/Downloads/CabralJuniorMarsis D%20(5).pdf). Acesso em: jul. 2016.
- Cunha, V.; Zwicker, R. (2009) Antecedentes do Relacionamento e da Performance em Empresas da Cadeia de Suprimentos : Estruturação e Aplicação de Modelos de Equações Estruturais. *RAE*, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 147-161.
- IBGE. (1990) *Divisão Regional do Brasil em Mesorregiões e Microrregiões Geográficas – Volume I*. Rio de Janeiro. Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional\\_v01.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional_v01.pdf). Acesso em: 29 jul. 2016.
- \_\_\_\_\_. (2001) *RAIS/IBGE*. Disponível em: [bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php). Acesso em: jul. 2016.
- Garcia, R. C. (2001) Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Tese de Doutorado em Ciência Econômica. Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Brasil.
- Gomes, L. C.; Kilemann Neto, F.J. (2015) Métodos Colaborativos na Gestão de Cadeiras de Suprimentos: Desafios de Implementação. *RAE*, São Paulo, v. 55, n. 5, p. 563-577.
- Jayaram, J., Vickery, S. K., Droge, (1999) C. An empirical study of time-based competition in the North American automotive supplier industry. *International Journal of Operations Production Management*, 19(10), p. 1010-1033.
- Kliemann Neto, F. J., Souza, S. O. (2004) Desenho, Análise e Avaliação de Cadeias Produtivas. IN: OLIVEIRA et al. (eds) *Redes Produtivas para o Desenvolvimento Regional*. Ouro Preto, ABEPRO.
- Miranda, N. G. M.; Corrêa, H. L. (1996) Uma Análise Parcial da Rede de Suprimentos da Indústria Automobilística Brasileira Vista da Administração. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.5, n.2.
- Porter, M. E. (1998) *Clusters and the new economics competition*. Harvard Business Review. V. 76, n. 6.
- Prahinski, C. (2001) *Communication Strategies and Supplier Performance Evaluations in an Industrial Supply Chain*. Tese de Doutorado em Administração de Empresas. Graduate School of The Ohio State University. Columbus.
- Romero, I. & Santos, F.J. (2007) Firm Size and Regional Linkages: A typology of Manufacturing Establishments in Southern Spain. *Regional Studies* – v.41, n.5, p. 571-584.
- Scavarda, L. F. R.; Hamacher, (2001) S. Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.5, n.2.
- Slack, N. (1993) *Vantagem Competitiva em Manufatura*. Atingindo Competitividade nas Operações Industriais. 4ªed. São Paulo: Atlas, 198 p.
- Suzigan, W.; Furtado, J.; Garcia, R.; Sampaio, S. E. K. (2001) Aglomerações Industriais no Estado de São Paulo. *Revista de Economia Aplicada*, v. 5, n.4, p. 695-717.

- Tan, K.C., Kannan, V.R., and Hand (eld), R.B. (1998) Supply chain management: supplier performance and firm performance, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, p. 2-9.
- Zaccarelli, S. B.; Telles, R.; Siqueira, J. P. L.; Boaventura, J. M. G.; Donaire, D. (2008) *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 225 p.