

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL
DA TRUTA NA REGIÃO DE PUNO, PERU.**

**COMPETITIVENESS ASSESSMENT OF THE TROUT
AGROINDUSTRIAL SYSTEM IN PUNO, PERU.**

Emílio Flores Mamani¹
Afonso Carneiro Lima²
Fábio Lotti Oliva³
Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi⁴

RESUMO

O presente trabalho trata do sistema agroindustrial do pescado e teve como objetivo identificar as estratégias praticadas pelos produtores de truta na região de Puno, Peru, além de propor um novo esquema de relacionamento industrial. A pesquisa exploratória utilizou-se de um estudo de casos múltiplos mediante entrevistas pessoais e semi-estruturadas com gestores e produtores de quatro organizações ou agrupamentos de produtores de truta. Foram abordadas estratégias de cooperação, estratégias competitivas e o relacionamento na cadeia de valor. A pesquisa revelou uma modalidade de parceria entre produtores e fornecedores baseada na prática de valores éticos; a não consideração de um plano estratégico por parte dos produtores e um baixo nível de cooperação entre produtores, voltado exclusivamente à coordenação de vendas e apoio financeiro. O novo esquema de organização industrial proposto permitiria aos grupos de produtores maior controle em seu ambiente interno e a explorar novas oportunidades em seu ambiente de competição de modo a atingirem maiores vantagens competitivas.

Palavras-Chave: Sistema agroindustrial do pescado. Estratégias competitivas. estratégias cooperativas. Estratégias de relacionamento. Grupos estratégicos.

Artigo recebido em 18/08/2009. Aprovado em 20/08/2011.

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor da Universidad Nacional de Altiplano, Peru. eflo207@hotmail.com.

² Mestre em Administração pela FEA - Universidade de São Paulo. afonsolima@usp.br.

³ Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor da FEA- Universidade de São Paulo. fabiousp@usp.br.

⁴ Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor da FEA - Universidade de São Paulo. cchgfea1@usp.br.

ABSTRACT

This paper deals with the fishing industry and aimed to identify the strategies practiced by the producers of trout in the region of Puno, Peru. In addition, it aimed to propose a new industrial relationship scheme. This exploratory research was conducted under multiple case studies and through personal and semi structured interviews with managers and producers of four organizations or groups of producers of trout. Cooperation strategies, competitive strategies and the relationship in the value chain were investigated. The survey revealed not only a modality of partnership between producers and suppliers based mainly on the practice of ethical values, but also the absence of a strategic plan by the producers and a low level of cooperation between them, motivated exclusively toward sales coordination and financial support. The new proposed industrial organization scheme would allow the producer groups to have more control over its internal environment and to explore new opportunities in their competitive environment in a way to reach greater competitive advantages.

Keywords: Fishing agroindustrial system. Competitive strategies. Cooperative strategies. Relationship strategies. Clusters.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da atividade pesqueira, parte do chamado Sistema Agroindustrial do Pescado (SAG Pescado), “juntamente com as atividades fornecedoras de insumos à pesca (embarcações e redes, principalmente) e as atividades de industrialização e comercialização do pescado já processado.” (ABDALLAH; BACHA, 1999) A atividade pesqueira pode se revelar como atividade econômica sustentável para populações que dispõem de recursos hídricos, como água doce promovendo desenvolvimento social (MOORE, 1968, p. 38).

Segundo Flores (2003), a aqüicultura moderna pode ser desenvolvida tanto a partir da exploração (ação humana não participa do processo de desenvolvimento do peixe) quanto da criação (participação direta do homem nesse processo) e está embasada em três pilares: a produção lucrativa, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social. Esses três componentes são essenciais e indissociáveis para que se possa ter uma atividade perene (VALENTI, 2000).

Puno é uma das regiões do Peru que possui recursos hídricos suficientes para iniciativas de piscicultura, em especial, para a cultura de trutas. Nessa região, a atividade pesqueira é caracterizada majoritariamente como atividade de subsistência. Entretanto, essa produção artesanal e isolada vem dividindo espaço com pequenas empresas produtoras organizadas em grupos estratégicos, ou *clusters*, que buscam incrementar suas operações por meio de contratos relacionais com outros agentes numa cadeia produtiva.

Embora essa relação evidencie um estágio de desenvolvimento de um sistema piscicultor, os resultados das estratégias competitivas empregadas por essas empresas não se equiparam às suas expectativas. Tal fato se deve, principalmente, à falta de confiança entre membros desse grupo e na relação fornecedor-cliente. Há ainda a possibilidade de desconhecimento de estratégias de organização industrial por parte dos criadores de truta e a ausência de uma participação efetiva de organismos governamentais e privados responsáveis pela organização dessa cadeia produtiva. Problemas como esses dificultam a implantação de uma indústria pesqueira social e economicamente sustentável na região de Puno, que venha efetivamente aproveitar oportunidades de mercado.

Reconhecendo-se a necessidade de obtenção de dados relativos à estratégia competitiva e à estratégia de relacionamento industrial dos criadores da espécie *Oncorhynchus mykiss* nessa região de modo que iniciativas de governança sejam exercidas, esse trabalho tem a finalidade de identificar as estratégias praticadas por esses produtores e, num segundo plano, propor um novo esquema estratégico de relacionamento industrial.

A segunda parte desse trabalho trata de teorias de administração estratégia e de organização industrial (estratégias competitiva, cooperativa, de agrupamentos e integração vertical); a terceira e última parte apresenta a análise dos dados: a identificação das estratégias praticadas pelos produtores e a proposta de um novo esquema de estratégia de relacionamento industrial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção trata de alguns dos principais conceitos na literatura da administração estratégica: estratégia competitiva, cadeia de valor, grupos estratégicos, estratégias cooperativas e estratégias de verticalização. Para isso, considerou-se a visão dos seguintes autores: Ansoff (1977), Casarotto Filho e Pires (2001), Chopra e Meindl (2003), Koller (1950), Mintzberg (1998) e Porter (1986, 1989, 1993, 1998, 2004), a partir dos quais o enquadramento da pesquisa foi elaborado.

2.1 Estratégia Competitiva

Segundo Porter (1986, p.14): “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela procura chegar lá.” Ainda segundo Porter (1986, p. 14), cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Para reforçar esse pensamento, Mintzberg (1998, p. 419) compara a estratégia planejada com uma estratégia elaborada de forma artesanal.

A estratégia planejada possui como fundamento a razão. Esse pensamento estruturado é contemplado por Ansoff (1977, p.172) quando explicita que as decisões estratégicas se

baseiam em objetivos, estratégias, posição corrente, potencialidade, potencial e sinergia. Já a estratégia artesanal consiste não tanto no pensamento e razão, quanto no envolvimento, sentimento de intimidade e harmonia com os materiais manipulados disponíveis em função de longa experiência e comprometimento.

Segundo Porter (1993, p. 44), há dois importantes e interdependentes aspectos acerca da escolha da estratégia competitiva: a estrutura da indústria em que a empresa compete e a sua posição dentro da indústria. Para Porter (1986, p. 22) a essência da formulação de uma estratégia competitiva seria a relação da empresa com seu meio, e a análise da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: a ameaça de novos entrantes, a rivalidade entre os concorrentes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucratividade na indústria. Mesmo assim, Porter (1998, p. 45) ressalta que uma estratégia competitiva efetiva requer uma ação ofensiva contra essas cinco forças de maneira que uma posição segura seja criada. Assim, estabelece três estratégias gerais: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

As estratégias empresariais de competição (ou de diferenciação) em uma indústria, segundo Porter (1986, p.131), podem ser estabelecidas de diversas maneiras: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz, relacionamento com os governos de países de origem e de países anfitriões.

Outros possíveis fatores de diferenciação segundo Chopra e Mendl (2003, p. 32), seriam o equilíbrio entre responsividade da cadeia de suprimentos e a eficiência no atendimento. A eficiência da cadeia de suprimento seria o custo de fabricação e a entrega do produto ao cliente; por responsividade, entende-se a habilidade da cadeia de suprimentos em:

- Responder a amplos escopos de quantidades exigidas.
- Atender com *lead times* curtos.
- Manejar uma grande variedade de produtos.
- Produzir produtos altamente inovadores.
- Atender com elevado nível de serviço.

Sob um olhar de competitividade internacional, Porter (1993, p.87) indica que os determinantes da vantagem nacional, tanto individual quanto em sistema, criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem. Porter (1993) considera, dessa forma, quatro atributos modeladores do ambiente competitivo que promovem a criação da vantagem competitiva (diamante): condições de fatores de produção, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Complementando essa visão, Conejos et al. (2000) destacam que a identificação de fontes de vantagem competitiva e as formas ideais de combiná-las de modo a realçar a competitividade das empresas estão sujeitas às habilidades e ao conhecimento existente numa zona geográfica. A partir daí, o levantamento de informações e a aplicação de modelos de análise sobre as habilidades e conhecimentos particulares a determinado local se mostram essenciais tanto para a implementação de uma empresa quanto para o seu reposicionamento competitivo.

2.2 Cadeia de Valor

Uma vez que a identificação dos fatores de vantagem competitiva de uma empresa depende fortemente da análise sistemática de suas operações e do modo como ela interage, Porter (1989) difundiu o conceito de cadeia de valor, sistematizando a análise de todas as atividades executadas por uma organização e suas interações. Segundo Day (1990), algumas características da cadeia de valor devem fazer parte de qualquer análise: a separação das atividades primárias, o foco no valor total gerado (não apenas no valor individual de cada parte), as relações entre essas atividades, seus fornecedores, distribuidores e clientes.

Para Chopra e Meindl (2003), a cadeia de valor se inicia com o desenvolvimento de novos produtos. Em seguida, marketing e vendas informam prioridades de clientes, aos quais os produtos e os serviços deverão satisfazer. Além disso, o marketing pode contemplar canais de comunicação entre o consumidor e a empresa, de modo que novos produtos possam surgir refletindo as principais preferências dos consumidores. A distribuição tanto pode levar o produto ao cliente quanto trazer o cliente ao produto. O serviço responde às solicitações do

cliente durante ou após a venda. Finanças, contabilidade, tecnologia da informação e recursos humanos apóiam e facilitam o funcionamento da cadeia de valor.

Segundo Porter (1989), a cadeia de valor divide uma organização em atividades distintas, cada qual cumprindo funções de sua especialidade. As atividades de valor são definidas em atividades, física e tecnologicamente distintas, através das quais a empresa cria um produto que tenha valor para seus compradores. Dessa maneira, as atividades de valor podem ser divididas em duas categorias gerais: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, na sua venda e na transferência para o comprador, como por exemplo, logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e funções diversas no âmbito da empresa (PORTER, 1989). Para colocar a estratégia competitiva da empresa em prática é necessário que todas essas funções desenvolvam sua própria estratégia.

Complementarmente, Chopra e Meindl (2003) consideram a necessidade do alinhamento entre estratégia competitiva e todas as estratégias funcionais de modo a formarem uma estratégia global coordenada em que cada estratégia funcional deve apoiar outras estratégias funcionais e ajudar a empresa a alcançar o objetivo de sua estratégia competitiva. As diferentes funções numa empresa devem, por sua vez, estruturar apropriadamente seus processos e recursos para que possam executar essas estratégias com êxito.

2.3 Estratégias de Agrupamento

Grupo estratégico (ou *cluster*) é definido por Freire (1997) como o conjunto de empresas de um dado setor de atividade que adota estratégias idênticas ou semelhantes em função de determinadas variáveis. “Grupos estratégicos são definidos como *clusters* de firmas dentro da indústria que utilizam os mesmo ativos específicos e o mesmo conjunto de variáveis de concorrência”. (SAES; FARINA, 1999, p. 21).

De maneira similar, Porter (1986) define grupo estratégico como “o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.” Essas dimensões seriam as seguintes: imagem da qualidade, integração vertical, escopo geográfico, canal utilizado, serviço e métodos de produção.

Esses aglomerados industriais se destacam como importante modelo de competição, particularmente em países em periféricos, uma vez que possibilita o desenvolvimento de economias locais e regionais e, ainda, competitividade em escala mundial (ALMEIDA; ONUSIC; GREMAUD, 2002). Uma condição importante para uma aglomeração industrial é a localização geográfica, representada por cidades ou regiões que se configuram em ambiente excepcional para a competição na indústria Porter (1993). Para as grandes empresas, “indústrias internacionalmente bem sucedidas, a concentração geográfica de empresas ocorre muitas vezes porque a influência dos determinantes individuais no ‘diamante’ e seu fortalecimento mútuo são intensificados pela proximidade geográfica de um país.” (PORTER, 1993, p. 186).

Assim, Porter (1998, p. 78) define *cluster* da seguinte maneira:

Clusters são concentrações geográficas de companhias e instituições inter-relacionadas num setor específico. Os clusters englobam uma gama de empresas e outras entidades importantes para a competição, incluindo, por exemplo, fornecedores de insumos sofisticados, tais como componentes, maquinário, serviços e fornecedores de infra-estrutura especializada. Os clusters, muitas vezes, também se estendem para baixo da cadeia produtiva até os consumidores, e lateralmente até manufaturas de produtos complementares e na direção de empresas com semelhantes habilidades, tecnologia, ou mesmo de insumos. Finalmente, os clusters incluem órgãos governamentais e outras instituições, tais como: universidades, agências de padronização, think tank, escolas técnicas e associações de classe, que promovem treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Em termos descritivos, Zaccarelli et al. (2008, p. 13) destacam dois tipos de clusters (de negócio e de rede de negócios) como sistema, onde as partes mais relevantes seriam as empresas interagindo entre si. O resultado dessa interação se constituiria em uma notável capacidade competitiva. Entretanto, os autores colocam que os clusters não têm proprietários, nem executivos formais, nem empregados ou representantes, não têm capital social, não

pagam impostos, não têm endereço de correio, site ou e-mail, não são regulados por leis. Estão tão pouco formalizados.

2.4 Estratégias Cooperativas

Para Lipnack e Stamps (1994) as redes empresariais são um conjunto ou grupo de participantes independentes, unidos por um propósito comum e dotados de múltiplas conexões em diferentes níveis organizacionais. As redes podem ser vistas sob um aspecto relacional, baseado em comportamentos como comprometimento, confiança e cooperação, os quais possibilitam a criação de valor através do ambiente de inter-relações desfrutadas pelas empresas em rede (DAGNINO; PADULA, 2002).

Casarotto Filho e Pires (2001), Corrêa (1999) consideram três aspectos, ou requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de redes de empresas: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Já Lipnack e Stamps (1994), quanto a pequenas e médias empresas (PMEs), consideram cinco princípios para uma organização em rede: a existência de um propósito comum; a manutenção da independência entre participantes; a existência alto fluxo de comunicação entre participantes; a multiplicidade de líderes; ligações nos diversos níveis de um sistema econômico mais amplo. Uma vez formado um grupo, todo o conjunto de organizações passa a se apoiar mutuamente. Os benefícios se projetam para frente, para trás e horizontalmente. Os grupos se tornam um veículo para a manutenção da diversidade e superação do enfoque interno, da inércia, da inflexibilidade e da acomodação entre rivais, que tornem lentos ou obstruam o aprimoramento e a entrada de novas empresas no setor (PORTER, 1993).

As empresas quando cooperam entre si, passam a se complementar, unindo seus conhecimentos, suas experiências e habilidades, procurando aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços. Para Lipnack e Stamps (1994, p. 170), há razões para uma atuação em rede: necessidades de *marketing* (*marketing* conjunto/venda em conjunto, pesquisas de mercado; avaliação de necessidades comuns, estabelecimento de marca única, e serviços de exportação/escritórios no exterior); treinamento (conhecimento especializado e habilidades específicas no comércio, habilidades básicas comercial-profissionais, e habilidades gerais)

recursos (aquisições/compras conjuntas, armazenagem/estocagem conjunta, coordenação de fornecedores, equipamentos especializados, e serviços profissionais); pesquisa e desenvolvimento (desenvolvimento em conjunto de produtos/serviços, desenvolvimento conjunto de processos, compartilhamento de pesquisas e inovações, e transferência e difusão de tecnologias); pesquisa (programa conjunto de qualidade, *benchmarking*, compartilhamento de padrões internos, e certidões de padrões internacionais). Seguindo esse raciocínio, Humphrey (1995) ressalta a possibilidade de ganhos de escala e escopo e o aumento da flexibilidade para as empresas por meio da especialização e da cooperação. Tais ganhos são capazes de tornar MPEs tão ou mais competitivas que grandes empresas.

No cenário competitivo das indústrias, Pyke e Sengenberger (1992) ressaltam que a cooperação é pelo menos tão importante quanto à competição e possui um papel importante na promoção efetiva de fortes redes industriais. Segundo Powell (1990), até certo ponto, todas as empresas estão envolvidas em rede, conectadas de uma maneira ou de outra, relacionadas com maior ou menor intensidade. Essa visão de redes empresariais oferece uma alternativa de distinção na complexidade do ambiente de maneira que se possa compreender melhor a possibilidade de acordos e alianças entre empresas que exploram as vantagens competitivas nas relações baseadas em trocas de valor.

2.5 Estratégias Verticais

Segundo Porter (1993), a natureza sistêmica do diamante promove o agrupamento das indústrias competitivas de um país. As indústrias bem-sucedidas estão geralmente configuradas a partir de relações verticais (fornecedor/comprador) ou horizontais (clientes, tecnologia, canais comuns, etc.). De acordo com Koller (1950), a integração vertical é uma combinação de unidades de negócios, como estágios sucessivos em um canal de operações produtivas para uma *commodity* dentro de uma firma e sob mesmo controle gerencial. Entretanto, para Selva, Conde e Díaz (2003), a integração vertical se dá entre diferentes membros ao longo de um canal específico, em que um membro do canal assume, controla ou administra funções de outros membros (níveis dentro do mesmo canal), implantando um

mecanismo de atuação objetivando economias na distribuição e assim proporcionar maior efeito sobre o mercado.

Para Christopher (1992) mesmo sob o ponto de vista dos canais de suprimento, o conceito de rede de organizações está presente. Nesse caso, a partir de conexões para trás e para frente, em diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços até chegar ao consumidor final. Em outras palavras, um canal de suprimento consiste num número de empresas conectadas tanto para trás (fornecedor) quanto para frente (distribuição) cuja estratégia vertical deve ser atrativa devido à compatibilidade dos interesses e objetivos estratégicos da organização, ao fortalecimento da posição da organização na indústria local e à criação de vantagem competitiva (DURANTE, 1998, p. 38).

Segundo Ernst (1994), a empresa competitiva se insere num contexto de mudanças sistêmicas. A integração de interesses, da mesma forma que a cooperação entre clientes, empresa e fornecedores, é fundamental para o estabelecimento de estratégias de negócio que possuam sinergias, bem como adequação a um ambiente de extrema competição.

Segundo Durante (1998), na etapa de fabricação, a integração vertical para frente possibilita a um produtor de matéria-prima lucrar a partir da diferenciação nos produtos e assim escapar da concorrência orientada para os preços. Pode-se afirmar que quanto mais perto do consumidor final estiver a etapa de produção, maiores são as possibilidades da empresa em se sobressair no ambiente concorrencial através da diferenciação de seu produto.

Porter (2004), por sua vez, cita dois tipos de integração: a integração parcial e a quase-integração. A integração parcial é uma forma de integração reduzida, para frente ou para trás, em que a empresa continua a adquirir insumos no mercado. A quase-integração é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos de longo prazo e a propriedade integral. Dentro dessa tipologia de contratos, Porter (2004) cita: investimentos em ações ou interesses minoritários; empréstimos ou garantias de empréstimos; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividade nas negociações; instalações logísticas especializadas; P&D cooperativos.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, de natureza qualitativa e foco exploratório, utilizou como método o estudo de casos múltiplos, justificado pela singularidade do fenômeno investigado. De acordo com Stake (1994, p. 236) e Godoy (2006), o estudo de caso, de uma maneira geral, não se refere propriamente a uma escolha metodológica, mas à escolha de um determinado objeto ou fenômeno a ser examinado.

A pesquisa foi possível mediante entrevistas pessoais e semi-estruturadas com gestores e produtores de quatro organizações ou agrupamentos de produtores de truta na região de Puno, Peru. Essas organizações apresentaram características de relacionamento industrial em nível semelhante ao de micro e pequenas empresas. Realizaram-se visitas em diferentes épocas da pesquisa: num primeiro momento, procurou-se estabelecer um relacionamento com os produtores e, posteriormente, a realização das entrevistas.

Consideraram-se as seguintes unidades de análise:

- Estratégias de cooperação desenvolvida pelos produtores agrupados na criação de truta;
- Estratégias competitivas adotadas pelos produtores agrupados para se diferenciar de seus concorrentes;
- Relacionamento na cadeia de valor da truta entre fornecedores de insumos, o produtor de truta e o cliente;

Entrevistas foram ainda aplicadas a uma empresa integrada a partir de agrupamentos de unidades em diferentes lugares da região de Puno e a entidades de suporte aos produtores de truta.

Os dados foram analisados em função das propostas teóricas estudadas ao longo da pesquisa bibliográfica. Assim, as teorias foram comparadas às evidências obtidas no estudo de campo a fim de avaliar o funcionamento no setor. As constatações se mostraram adequadas às considerações teóricas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Em se tratando das estratégias de relacionamento com fornecedores, e com base na teoria de *clusters*, há a possibilidade de parceria produtor-fornecedor quanto aos insumos (rações e alevinos). Entretanto, quanto ao relacionamento entre produtores e fornecedores, não se verificou elementos concretos de parceria devido à natureza das dimensões organizacionais e do grupo em si. Os entrevistados demonstraram concordância em não estabelecer vínculos de parceria com seus fornecedores; assim, todas as transações ocorrem “à vista,” sem garantia de continuidade, sobretudo quanto às rações. Tal opção visa evitar possíveis obrigações transacionais exigidas de uma parceria. A partir desses dados, infere-se que nas organizações produtoras não são mantidas relações de parceria com fornecedores devido a uma preocupação de solvência econômico-financeira. Portanto, em relação a esse aspecto, não se evidenciou evidências significativas, provavelmente pelo fato de ser uma indústria fragmentada, conforme considera Porter (2004).

Os entrevistados relataram preferência por trabalhar com seus atuais fornecedores devido à responsabilidade com que operam suas atividades, transmitindo confiança quanto à qualidade dos insumos e ao tempo de entrega estabelecido. A confiança é descrita por Fukuyama (1996) como uma virtude social, já que pressupõe um valor ético e moral que perpassa diferentes culturas e a qual o indivíduo não consegue exercer isoladamente. Dessa maneira, supõe-se que para atingir a competitividade empresarial seja necessária a confiança mútua entre os atores.

Os produtores dessa zona, em sua maioria, consideram como melhor indicador da qualidade dos insumos o desenvolvimento das trutas num período médio de oito meses, tempo suficiente para crescimento do pescado. Esses depoimentos correspondem principalmente à ração, fator determinante do desenvolvimento e da boa qualidade das trutas. Quanto aos alevinos, como indicador de qualidade, basta que sejam obtidos de ovas importadas dos Estados Unidos.

Quanto às estratégias de relacionamento com os clientes, evidenciaram-se duas formas de comercialização. A primeira consiste na venda direta ao cliente consumidor no mercado local; a segunda consiste na estratégia de venda ao distribuidor ou exportadora nacional que

processa o pescado e o revende para o mercado nacional e estrangeiro, além da venda ao mercado de atacado e ao distribuidor regional em Cuzco. Em ambos os casos o produto é entregue no local em que se encontram as jaulas de criação.

Os clientes distribuidores são: Peru Pacifico (sede em Arequipa); Piscifactoria Los Andes, (sede na região de Junin); e a empresa San Pedro y San Pablo Sociedad Anonima Cerrada, em Puno. Essas empresas processam as trutas para os mercados nacional e estrangeiro, como Europa e Ásia.

Quanto à interface de comercialização dos produtores, a pesquisa evidenciou elementos de parceria celebrada entre produtores e atacadista-distribuidor (produzido de maneira sustentável), especificamente, o adiantamento de recursos ao produtor para aquisição de rações (no caso da empresa Peru Pacifico) para os peixes – uma ação de compra antecipada em que o produtor deve corresponder responsabilmente com o cumprimento da entrega. Segundo os produtores, os compradores atacadistas que desempenham atividades de processamento participam indiretamente do processo de criação dos peixes, fornecendo sugestões visando incrementar a qualidade (peso, tamanho e textura) das trutas. Além disso, a maioria dos produtores manifestou a concessão esporádica de prazos de pagamento de até dois meses. Uma vez que a área de *marketing* é desenvolvida pela empresa processadora, percebe-se que não há uma estratégia de *marketing* totalmente alinhada entre os diferentes atores do grupo estratégico.

Nesse relacionamento, observou-se a predominância da prática de valores éticos, além da parceria formal. Essa prática permitiu que elevado grau de confiança no processo de venda fosse atingido, sendo fruto de uma longa experiência dos produtores com seus clientes. Valores preponderantes identificados foram a confiança e a responsabilidade quanto ao pagamento. Esses indicadores são traduzidos em critérios de seleção do comprador atacadista, em quem se deposita inteira confiança. Além desses critérios, citam-se o tempo de atuação ou experiência no negócio, o volume de compra e a responsabilidade com a operação como um todo. Essas informações foram obtidas a partir das entrevistas realizadas com os produtores pertencentes aos agrupamentos de criação de truta na região de Puno, os quais vêm desenvolvendo satisfatoriamente suas relações com seus clientes atuais. A partir desses dados, pode-se inferir que os produtores dessa região aprenderam a selecionar clientes confiáveis de

modo a garantir o fluxo de seus produtos no tempo programado e assim evitar custos de transação.

A certeza de venda dos produtos é um ponto imprescindível à satisfação dos criadores. Dessa forma, a satisfação se baseia em alguns pontos: a segurança de um cliente atacadista fixo; a leve melhoria percentual das receitas; a melhor apresentação da truta fresca como decorrência do melhor manejo do processo de criação; e maiores possibilidades de acréscimo da produção para atender ao mercado através dos intermediários.

Sob o enfoque da estratégia competitiva, cada empresa pode possuir uma estratégia distinta, seja ela explícita ou implícita e, nem sempre, de forma planejada (PORTER, 1986). A maior parte do grupo de empresas produtoras de truta investigado na região de Puno não considera o planejamento estratégico como ferramenta administrativa para a busca de competitividade. Utilizam a estratégia de maneira artesanal, isto é, baseada na sua longa experiência e comprometimento (MINTZBERG, 1998). Dessa forma, três empresas baseiam sua produção numa estratégia artesanal devido ao seu tamanho e dificuldades estruturais.

Dentro desse ambiente o fator crítico de sucesso considerado pelas empresas criadoras de truta é o capital financeiro. Os produtores carecem de recursos financeiros para melhor desenvolver suas atividades de modo a atingirem competitividade. Essas respostas foram obtidas pelos produtores entrevistados em três dos quatro agrupamentos. Ainda segundo eles, para se atingir níveis mais elevados de competitividade, os produtores agrupados deveriam receber apoio por parte de instituições. Como explica Porter (1998), os *clusters* envolvem órgãos governamentais e outras instituições como universidades, agências de padronização, *think tanks*, escolas técnicas e associações de classe, que promovam treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico. A presença de ações dessa natureza não se revelou expressiva.

No entanto, os produtores, apesar da estrutura econômico-financeira pouco robusta, optaram pela adoção de estratégias genéricas (PORTER, 1998), como a diferenciação e o enfoque. Nesse caso, a estratégia de diferenciação adotada pelos produtores foi expressa na standardização de seus produtos de qualidade como consequência da manutenção de uma disciplina na gestão do processo de criação.

A diferenciação na indústria considera várias dimensões, tais como a especialização, identificação da marca, qualidade do produto, política de preço, entre outras. A estratégia de diferenciação utilizada pelos produtores de truta investigados foi a especialização na criação e a qualidade do produto. No primeiro caso investigado, a especialização se dá em torno da criação de trutas de 4 unidades por 1kg para o consumo direto. Para as demais, a especialização se dá em 2 ou 3 unidades por kg, em que seus produtos com ditas características são destinados à obtenção do filete. A truta orgânica é geralmente destinada à obtenção do filete. A qualidade do produto é expressa pelo tamanho, peso, pigmentação e textura da carne da truta.

Outro fator importante na diferenciação que deve ser considerado é a habilidade no atendimento ao cliente, a que é nomeado como responsividade (CHOPRA; MENDL, 2003, p. 32). Esse fator, em particular, manifesta-se com a habilidade dos produtores em atender o cliente de maneira responsável, cumprindo dessa forma os acordos formais e informais com seu cliente. A pesquisa revelou que três dos quatro entrevistados mencionou a formação de estoques de seus produtos para atender ao pedido dos clientes de maneira oportuna, levando em consideração o local e a variedade do produto.

A estratégia de enfoque se evidencia, nesse caso, a partir na comercialização a um grupo específico de clientes. Evidenciou-se o foco de venda dos produtos aos distribuidores. Estes, por sua vez, dividem-se em intermediário regional e exportador nacional, cujas dimensões de atividades, favorecem aos produtores agrupados em não se preocupar com o mercado, já que suas necessidades são atendidas.

Os *clusters* de produtores, entretanto, podem atingir vantagens competitivas de diferentes formas. Conforme Schmitz (1997), esses grupos são capazes de gerar maior economia de escopo para os integrantes a partir de ações conjuntas e deliberadas capazes de gerar importantes ganhos de competitividade. A partir dessas considerações, evidenciaram-se, vendas em quantidades maiores e a mercados fixos por três dos quatro produtores investigados; a capacidade de negociação com o governo na solicitação de apoio (segundo entrevistados de dois agrupamentos); e a obtenção de certificado de qualidade.

Sob o enfoque de *clusters*, os principais motivos que induziram os produtores de truta a se agrupar foram: a incapacidade de fornecimento ao cliente atacadista; a incapacidade de

obtenção de apoio financeiro, transferência tecnológica e capacitação por parte das instituições públicas e privadas.

Os produtores se sentem ameaçados pela presença de grandes empresas produtoras de truta integradas verticalmente, como a empresa Piscifactoria Los Andes. Além disso, há a possível desregulamentação do setor que pode prejudicar os pequenos produtores. No entanto, existem mecanismos legais como o *Decreto Ley* Nº 27.460 (*Ley de la Promoción y Desarrollo de la Acuicultura*) do ano de 2001 vigente até 2010, a qual visa promover a aquicultura dispensando o produtor pagamento de tributos o produtor como forma de protegê-lo. Mesmo assim, tais leis não capacitam o pequeno produtor a concorrer com possíveis grandes empresas. As entrevistas revelaram que outras forças competitivas ainda não são sentidas pelos produtores na região de Puno no que tange ao desenvolvimento de suas operações na criação de truta.

Para a formação dos *clusters* de empresas, os produtores consideraram alguns requisitos importantes em consonância com Casarotto Filho e Pires (2001) e Corrêa (1999): a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura de tecnologia da informação. Os produtores agrupados na região de Puno consideraram ainda a localização na mesma zona geográfica, a compreensão entre si, a responsabilidade e o compromisso. Tais parâmetros foram identificados ainda como necessários para a busca da competitividade a partir de um melhor nível de coordenação e cooperação.

No tocante às dimensões de coordenação para a cooperação, verificou-se manifestação no sentido de encaminhar pedidos de apoio a instituições e para realização de vendas conjuntas. Duas empresas admitem a existência de uma cooperação entre os produtores do grupo baseada na ajuda mútua, como na facilitação de funcionários e empréstimos em dinheiro para a compra de insumos; a outra metade argumentou que não existe cooperação: cada empresa faz da criação da truta um processo sigiloso, sobretudo sua etapa da venda.

A pesquisa identificou a existência de suporte por parte de instituições públicas e privadas. Quanto a instituições públicas, cabe ressaltar uma participação restrita à transmissão de informações de conteúdo pouco aproveitável, razão de descontentamento e desconsideração pela maior parte dos produtores, de acordo com o depoimento. Destaca-se o fato de que o governo, através da instituição *Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero*

(FONDEPES), forneceu um pacote de apoio somente a um agrupamento, o qual cumpre papel de centro de treinamento modelo para replicação no país; no entanto, para outros agrupamentos, o governo tem atuado somente através de entes reguladores.

Um apoio mais visível é a participação de organismos não-governamentais como o *Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente* (CIRNMA). Essa organização tem oferecido apoio desde a capacitação em gestão empresarial até a articulação com o mercado. Um importante apoio fornecido por essa organização, positivamente avaliado pelos produtores entrevistados, foi a oferta de apoio financeiro a juros abaixo de patamares do mercado.

Os resultados da parceria entre os produtores são expressos no seu reconhecimento de que os agrupamentos, a partir de uma melhor comunicação, permitiram melhorar a coordenação entre seus membros. Por vezes, há a realização de compras conjuntas de insumos, proporcionando assim redução de custos logísticos. Quase todos os entrevistados citaram melhorias no processo produtivo, especialmente no quesito de maior capacidade de fornecimento aos clientes atacadistas e, como resultado, aumento das receitas. As vendas são geralmente sincronizadas e coordenadas entre todos os membros do grupo para um melhor atendimento ao cliente.

Entretanto, um aspecto da comunicação não mencionado pelos entrevistados e talvez de maior relevância, seriam assuntos relacionados às estratégias futuras da atividade de criação de trutas na tentativa de assegurar um mercado fixo.

4.5 Estratégias de Organização Industrial Praticadas pelos Produtores

No Quadro 1, apresenta-se a integração vertical atingida pelos produtores agrupados. Não se evidencia uma parceria formal com o fornecedor; existe, entretanto, uma parceria com o distribuidor baseada em aspectos econômicos, na participação do processo de criação e em ações de marketing, as quais caracterizam uma integração para frente.

RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE DISTRIBUIDOR
<ul style="list-style-type: none"> - Não existe parceria formal - O relacionamento se sustenta nos valores éticos como: responsabilidade e confiança - Critério de escolha de fornecedor baseado na experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe parceria formal com clientes distribuidores (além dos valores éticos) - O cliente presta dinheiro ao produtor, em qualidade de compra antecipada - Participação indireta do distribuidor no processo de criação - Ações de marketing assumidas pelos distribuidores - O produtor facilita o pagamento pelo produto

Quadro 1 – Estratégia de Integração Vertical Atingida pelos Produtores de Truta.

No quadro 2 evidenciam-se as estratégias de competitividade, baseada em Porter (1989), praticadas pelos produtores nas suas atividades pesqueiras, sendo notáveis as estratégias de diferenciação e o enfoque. Na diferenciação são destacadas as dimensões de especialização e responsividade; no enfoque, o segmento alvo considerado são os distribuidores.

DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO	ENFOQUE
Especialização na produção: 4 unidades/kg para consumo direto; 2 a 3 unidades/kg para processamento em filete; pigmentação e textura da carne; responsividade (atendimento responsável e oportuno)	Não há economia de escala	Os produtores agrupados direcionam suas vendas principalmente à distribuidora regional Piscifactoria Los andes e à exportadora nacional Peru Pacifico

Quadro 2 – Estratégias de Competitividade Identificadas entre os Produtores Agrupados.

Os produtores da indústria da truta chegaram a desenvolver algumas estratégias de cooperação em suas atividades, tais como a coordenação para atividades vendas e compras em conjunto, empréstimos e ajuda mútua, sendo o principal aspecto dessa cooperação, a prática de valores éticos. No quadro 3, apresentam-se as cooperações atingidas.

COORDENAÇÃO E COOPERAÇÃO DE ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento formal baseado em valores éticos de responsabilidade e confiança - Coordenação para as atividades de compra conjunta - Coordenação para as atividades de venda conjunta - Coordenação para solicitações de recursos junto a instituições - Empréstimo de recursos ou insumos (rações) - Ajuda mútua em atividades cotidianas de criação

Quadro 3 – Estratégias de Cooperação Atingidas pelos Produtores de Truta

Na figura 1, apresenta-se uma aplicação do modelo de cadeia de valor de Porter (1989) baseado nas principais ações de valor desenvolvidas pelos produtores de truta.

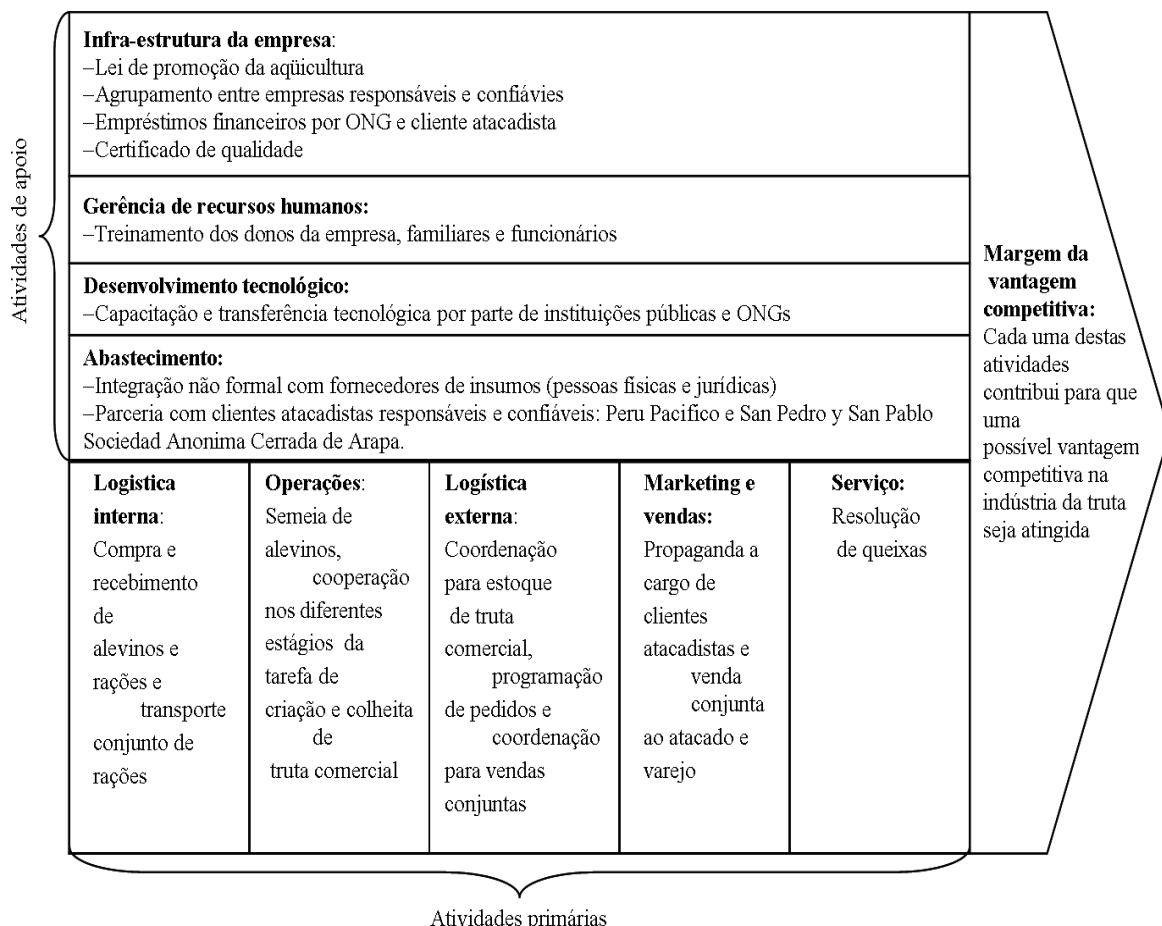


Figura 1 – Cadeia de valor da produção de truta na região de Puno, Peru.
Fonte: Elaboração baseada em PORTER, 1989.

4.6 Novo Esquema de Estratégia de Organização Industrial Baseado nos Agrupamentos de Pequenas Empresas

Na literatura acerca de grupos estratégicos ou *clusters*, de uma maneira geral, não se consideram particularidades que cada indústria venha a apresentar. Essa é uma importante observação, pois há características que podem influenciar o nível de desenvolvimento de um setor em relação a outros. Em países em desenvolvimento como o Peru, onde o perfil da indústria é ainda fragmentado, as pequenas empresas enfrentam obstáculos estruturais e, como

resultado, não atingem níveis elevados de competitividade. Nessa situação torna-se importante a utilização de estratégias de organização industrial baseadas no relacionamento dos diferentes atores em prol do desenvolvimento de uma indústria local estruturalmente fragmentada.

A formação de agrupamentos de pequenas empresas se mostra imprescindível para a obtenção de vantagens operacionais e posterior competitividade. Assim, há a necessidade de se considerar estratégias de relacionamento vertical, horizontal e no nível de suporte que poderiam coadjuvar no desenvolvimento das indústrias caracterizadas no parágrafo anterior. O relacionamento vertical se refere à parceria com o fornecedor e cliente; a horizontal consiste na competitividade e cooperação entre as empresas pertencentes ao agrupamento; o relacionamento de suporte se refere a parcerias com instituições públicas e organismos não-governamentais.

Numa parceria entre produtores e clientes, deve-se fazer atenção aos seguintes pontos mais destacados pelo levantamento:

1. A prática de valores éticos e flexibilidade nos pagamentos; pelo lado do distribuidor, devem-se estabelecer alguns critérios como confiança, responsabilidade, volume de compra. Além disso, devem-se considerar áreas de apoio como controladoria, controle de qualidade e marketing;
2. Em relação às estratégias competitivas, mostrou-se a necessidade de um planejamento estratégico, seja ele baseado numa diferenciação ou em custos;
3. No tocante às estratégias de cooperação, deve-se considerar a confiança no agrupamento, a coordenação para as ações conjuntas, empréstimos e apoios, assim como a comunicação;
4. Quanto às estratégias de suporte, as instituições públicas poderiam atuar na capacitação e transferência de tecnologia; já os organismos não-governamentais, na gestão empresarial, facilitando recursos financeiros e articulando ações junto ao mercado.

Todas essas ações de relacionamento industrial podem permitir a obtenção de vantagens como redução dos custos de produção, incremento da produção, formação de um mercado maduro, aumento de receitas, criação de novos espaços mercadológicos, obtenção de

certificados de qualidade e uma possível exportação direta no futuro. A figura 2 apresenta um novo esquema de estratégia de organização industrial baseado no relacionamento.

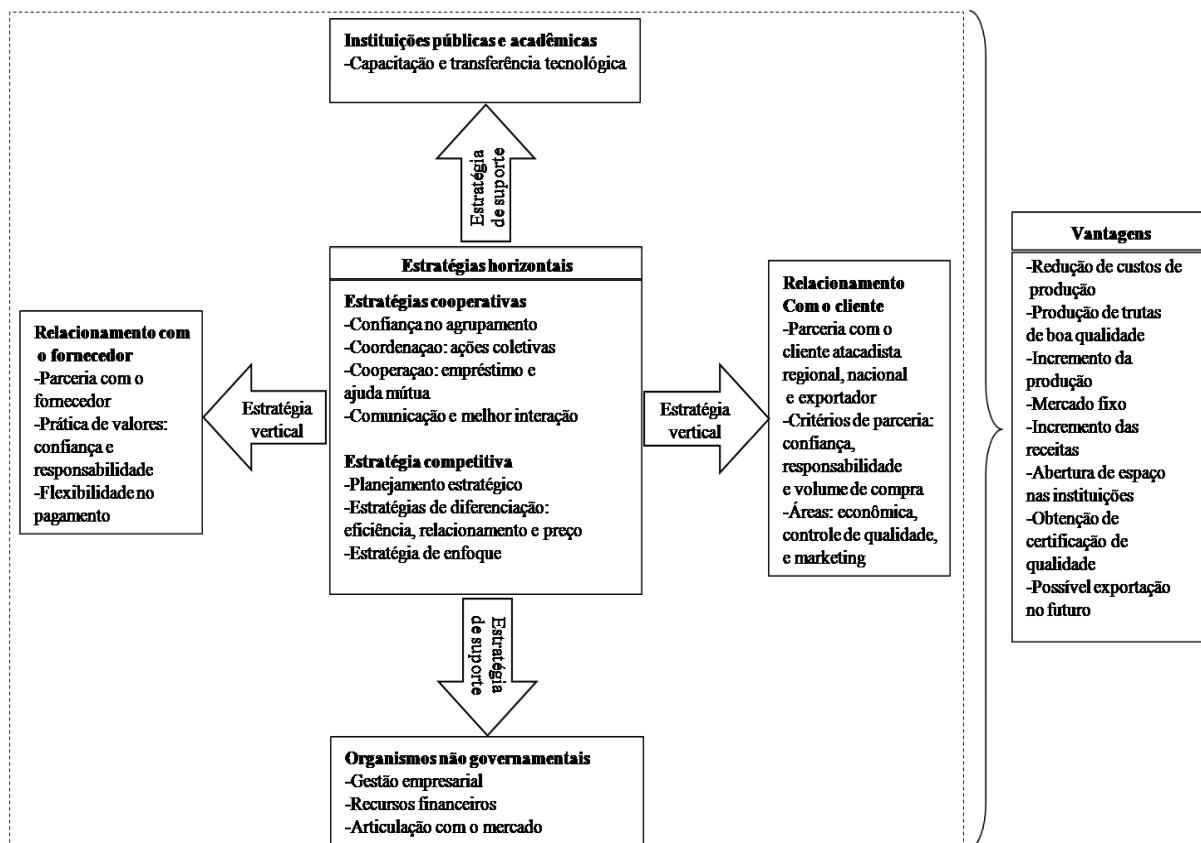


Figura 2 – Novo esquema de estratégias de organização industrial baseado no relacionamento dos agrupamentos de pequenas empresas.

5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Em se tratando da estratégia de integração vertical, não se evidenciou quaisquer tipos de parceria com os fornecedores de insumos (rações e alevinos). O relacionamento entre criadores e fornecedores está alicerçado exclusivamente na prática de valores éticos como a confiança, responsabilidade por seus atos e na experiência no campo de atuação. Para os criadores, há uma espécie de certificação informal dos insumos, os quais são avaliados a partir dos resultados atingidos quanto à rapidez do crescimento dos peixes. Verificou-se, no entanto,

uma parceria dos criadores com o elo distribuidor, em que, além dos valores éticos, ocorre a prática do pagamento antecipado pelas trutas. Trata-se de uma estratégia que visa garantir a alimentação dos peixes a serem adquiridos. Em contrapartida, prevalece a pontualidade de entrega do produto por parte dos produtores; as funções comunicação e *marketing* são assumidas pelos distribuidores nacionais e exportadoras nacionais. Um aspecto de diferenciação evidenciado foi a especialização de seus pescados bem pigmentados de 4 unidades/kg e 2-3 unidades/kg, os quais são desenvolvidos tendo-se por base a responsabilidade no atendimento ao elo distribuidor.

A pesquisa não evidenciou um plano estratégico por parte dos produtores sobre o qual pudessem desenvolver ou aprimorar suas atividades. Tal constatação se sobrepõe à difícil situação em que se encontram, tanto em termos de recursos quanto em termos de apoio efetivo por parte de entidades. Nessa situação, enquanto agrupados, poderiam ser capazes de estabelecer negociações com instituições, abrir espaços de atuação com vendas conjuntas e desenvolver mercados fixos.

A estratégia de cooperação praticada é mínima devido à maior parte de suas ações se estabelecerem apenas em torno de coordenações para vendas conjuntas, da busca por apoio financeiro, da transferência tecnológica e da capacitação (a qual ponderou o acréscimo de nível de comunicação entre os membros do agrupamento), sem, entretanto, se configurarem como ações dinâmicas de reciprocidade.

A intervenção de instituições públicas e privadas em torno dos criadores de truta e especificamente na formação de agrupamento no processo de criação tem sido quase nula. As instituições públicas se figuram apenas como entes reguladores visando o controle dos produtores. Intervenções por parte dessas instituições no passado se deram no âmbito da transferência de informação sobre a criação de trutas, sob a responsabilidade de instituições acadêmicas, de pesquisa e entidades responsáveis, as quais reproduziam tópicos geralmente considerados de característica reativa. A organização não governamental CIRNMA, no entanto, foi reconhecida pelos produtores como uma entidade comprometida à atividade por sua participação na gestão desse processo produtivo enquanto negócio, começando pelo processo de criação até a articulação com o mercado.

O novo esquema de estratégias de organização industrial baseado no relacionamento, produto dessa pesquisa, vem a permitir as pequenas empresas agrupadas a se organizarem em seu ambiente interno e a dinamizarem-se num ambiente externo ou de competição de modo a atingirem vantagens competitivas no mercado. Entretanto, as estratégias propostas são dependentes e orientadas em torno da força de vontade dos produtores em se relacionar, estando eles comprometidos com o desenvolvimento de sua empresa e a indústria como um todo.

REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, P. R.; BACHA, C. J. C. Evolução da Atividade Pesqueira no Brasil: 1960-1994. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 7, n. 13, p. 9-24, 1999.
- ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; GREMAUD, A. P. Um aglomerado industrial de produção de ventiladores em Catanduva. In: LES RELATIONS INDUSTRIELLES COLLOQUE FRANCO-BRÉSILIENNES - **Bilan et perspectives**, 2002, Grenoble. Colloque Franco-Bresilien: Les relations industrielles franco-bresiliennes - Bilan et Perspectives. Franca: FACEF, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- 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.
- CASTELLANI, D.; BARRELLA, W. Caracterização da Piscicultura do Vale do Ribeira SP. **Ciência e Agrotecnologia**, v. 29, n. 1, p. 168-176, 2005.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento**: estratégia de planejamento e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, M. L. **Logistics and Supply Chain Management**. London: Pitman, 1992.
- CONEJOS, J.; DUCH, E. FONTRODONA, J.; HERNÁNDEZ, J. M., LUZÁRRAGA, A.; TERRÉ, E. **Cambio Estratégico y Clusters en Cataluña**. Barcelona: Gestión 2000: 1997.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. 1999. 158p. Tese de Doutorado em Engenharia, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT SECOND ANNUAL CONFERENCE ON INNOVATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT, 2002, Stockholm. PROCEEDINGS OF THE EURAM. Stockholm, 2002.

DAY, G. S. **Market-Driven Strategy**. New York, NY: Free Press, 1990.

DURANTE M. S. **Estratégia de integración vertical como una solución para la reducción del desperdicio del cliente y para la externalización de proceso de los grandes proveedores**. 1998. Tesis de Mgs. en Reingeniería y Tecnologías de aseguramiento, Facultad de Ingeniería de sistemas, Informática y ciencias de la computación, Universidad Francisco Marroquin, Guatemala, 1998.

ERNST, D. **O Novo Ambiente Competitivo e o Sistema Internacional de Tecnologia - desafio de países de industrialização tardia**. São Paulo: FVG, 1994.

FLORES, E. M. **Marketing Estratégico para Comercializar la Producción de Truchas en el Departamento de Puno**. 2003. Tesis de Mgs. en marketing e negócios internacionais, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, 2003.

FREIRE, A. **Estratégia-Sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 1997.

FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, 1996.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Coord.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HUMPHREY, J. Industrial Organization and Manufacturing Competitiveness in Developing Countries. **World Development**, v. 23, n.1, p.1-7, 1995.

KOLLER, E. F. Vertical Integration of Agricultural Cooperatives. **Journal of Farm Economics**, v. 32, n. 4, p. 1048-1058, 1950.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MINTZBERG, H. Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOORE, W. E. **O Impacto da Indústria:** modernização de sociedades tradicionais. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

_____. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Elsevier, 2004.

_____. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva.** 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.

PYKE, F.; SENGENBERGER, W. (Ed.). **Industrial districts and local economic regeneration.** Geneva: International Institute for Labour Studies, 1992.

SAES, M. S.; FARINA, E. M. **O Agribusiness do Café no Brasil.** São Paulo: Pensa; São Paulo: Milkbizz, 1999.

SCHMITZ, H. **Collective Efficiency and Increasing Returns.** IDS Working Paper no. 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 1997.

SELVA, J. P.; CONDE, E. R.; DÍAZ, A. B. C. **Dirección Comercial:** los instrumentos del marketing. 2ª ed. Alicante: Club Universitario, 2003.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.) **Handbook of Qualitative Research.** Sage, 1994.

VALENTI, W. C. Aquaculture for Sustainable Development. In: VALENTI, W. C.; POLI, C. R.; PEREIRA, J. A.; BORGHETTI, J. R. (Ed.) **Aquicultura no Brasil:** bases para um desenvolvimento sustentável. Brasília: CNPq; Brasília: Ministério de Ciência e Tecnologia, 2000.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L. de; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Cluster e Redes de Negócios:** uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.