

Efeitos da cooperação entre as empresas alimentícias do município de Marília/SP: ganho na competitividade

Andréia de Abreu (UFSCAR) andreia@dep.ufscar.br
Msc.Vânia Érica Herrera (UNIVEM) vania@fundanet.br
Danilo Hisano Barbosa (UNIVEM) danilohb@pop.com.br
Viviane Vicente Gonçalves (UNIVEM) vivi_vicente@ig.com.br
Larissa Andreolli Nunes (UNIVEM) npa@fundanet.br

Resumo

O objetivo do presente trabalho é demonstrar as vantagens da cooperação que as empresas alimentícias de Marília/SP podem obter, principalmente no que se refere à aquisição de matéria-prima comum entre elas. Para tanto, foram avaliados alguns conceitos que definem o escopo do trabalho, sendo eles: conceitos de Sistema Agroindustrial, Sistema Agroalimentar e Cadeia de Produção Agroalimentar. Posteriormente, foram demonstrados os fatores que definem a competitividade no agronegócio, assim como, a conceituação de redes de cooperação com destaque para as principais características e benefícios do cluster. Finalmente, foi apresentado o panorama da indústria de alimentos em geral e a indústria de alimentos do município de Marília/SP. As condições e características encontradas na cidade de Marília se apresentam como as razões fundamentais para a realização deste trabalho, onde o estudo do arranjo produtivo local e das possíveis formas de cooperação, mais especificamente no fornecimento das matérias-primas, se torna relevante na tentativa de identificar as principais dificuldades existentes e propor soluções que possibilitem o aumento da competitividade dessas empresas tanto no mercado interno quanto no mercado internacional.

Palavras-chave: Agroindústria, Cooperação, Competitividade.

1. Introdução

O agronegócio no Brasil vem crescendo em importância. Isso fica patente através do aumento da capacidade produtiva, da produtividade e da adoção e utilização de tecnologia nos diferentes segmentos das cadeias produtivas.

Dentro deste setor, a indústria de alimentos destaca-se como um dos setores de maior relevância para a economia do país. No Brasil, essa indústria é composta por um grande número de pequenas, médias e grandes plantas fabris pulverizadas por todo o território nacional. Uma característica bastante marcante desta indústria diz respeito à sua distribuição: grande parte destas pequenas e médias empresas atuam em mercados regionais e poucas grandes empresas operam em âmbito nacional, frequentemente dominando a maior fatia do mercado (VIGLIO, 1996).

A indústria alimentícia reúne cerca de 41 mil empresas das quais cerca de 330 são de grande porte, sendo mais de 80% do mercado formado por microempresas. O setor emprega cerca de 850 mil trabalhadores e responde por 10,4% do PIB, com faturamento líquido anual em torno de R\$ 180,6 bilhões. No ano de 2004, os derivados de carne foram o carro-chefe da indústria alimentícia nacional, seguido pela indústria de óleos e gorduras, café, chá e cereais, laticínios e, por fim, açúcares (ABIA, 2005).

A indústria alimentícia nacional tem se adaptado às modificações em curso nos mercados mundiais que afetam diretamente as empresas e definem novas formas de atuação nestes mercados. O amplo processo de globalização dos mercados tem ampliado os horizontes das empresas para além dos limites nacionais, aumentando, com isso, a concorrência, que agora

passa a ser mundial (HUMPHREY & SCHIMITZ, 2000).

Para sobreviver às condições impostas pela economia vigente, observa-se o surgimento de novas formas de organização industrial, com destaque às que estimulam as cooperações entre empresas de um mesmo setor ou de setores complementares (Ingley, 1999; Amato Neto, 1999). Estas relações entre empresas, também chamadas de redes de cooperação, podem se dar de várias maneiras. Temos como exemplos os consórcios, as alianças, parcerias, joint-ventures, clusters, entre outros, e cada uma destas enfoca interações específicas entre empresas. Dentre estes arranjos, destacam-se os chamados aglomerados ou clusters, que, de acordo com Porter (1998) se constituem em concentrações geográficas de empresas e instituições, ligadas por aspectos que podem ser compartilhados e complementados entre si. Estas empresas cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas.

Outro fenômeno marcante que vem ocorrendo no agronegócio brasileiro, mais especificamente nos últimos anos, é a reestruturação do arranjo espacial. Conforme Caixeta-Filho (2001), fornecedores de insumos, armazenadores e indústrias de processamento estão se aglomerando ao redor das zonas de produção no intuito de minimizar os custos de transporte e distribuição, incrementando, assim, a competitividade dos produtos nacionais.

Diante dessa realidade, o artigo tem como objetivo demonstrar as vantagens da cooperação que as empresas alimentícias de Marília/SP podem obter, principalmente no que se refere à aquisição de matéria-prima comum entre elas.

Para tanto, serão avaliados alguns conceitos que definem o escopo do trabalho, sendo eles: conceitos de Sistema Agroindustrial, Sistema Agroalimentar e Cadeia de Produção Agroalimentar. Posteriormente, será demonstrado os fatores que definem a competitividade no agronegócio, assim como, a conceituação de redes de cooperação com destaque para as principais características e benefícios do cluster. Finalmente, será apresentado o panorama da indústria de alimentos em geral e a indústria de alimentos do município de Marília/SP.

2. Os conceitos de Sistema Agroindustrial, Sistema Agroalimentar e Cadeia de Produção Agroalimentar

Batalha e Silva (2001), se referem ao termo Sistema Agroindustrial (SAI) como o conjunto de atividades que vão desde a produção de insumos até a entrega dos produtos de origem agroindustrial para os consumidores finais. Pode ser dividido em dois grandes subsistemas: o Sistema Agroalimentar, que envolve as diferentes etapas de produção, armazenagem e distribuição dos alimentos e bebidas e o Sistema não Alimentar, que compreende áreas como papel e celulose, couros e outras.

Morvan (1998), define cadeia de produção como uma seqüência de operações que leva a produção de um dado bem, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas, sendo as relações entre os agentes de interdependência ou complementaridade. Desta maneira, a competitividade empresarial exige eficiência tanto interna destes agentes como inter-organizacional.

Batalha & Silva (2001) propõem que as cadeias de produção agroindustriais podem ser divididas em três macrossegmentos: produção de matéria-prima (segmento relacionado à agricultura e pecuária), industrialização (segmento responsável pelo processamento/transformação de produtos) e comercialização (segmento relacionado às atividades de compra e venda de produtos). Segundo os mesmo autores, devido à evolução do conceito de cadeia de produção, percebe-se que a competitividade deve ter com base a colaboração entre os diversos atores que fazem parte de uma cadeia produtiva. Isto se dá através do estímulo de práticas menos adversariais entre os agentes econômicos de uma

cadeia e entre estes e os poderes governamentais .

2.1 Competitividade no agronegócio

As novas formas de organização têm influenciado fortemente a competitividade das empresas. A discussão sobre competitividade ganha destaque nos anos 80 e 90, com o novo desenho econômico, político, produtivo e social. De acordo com Farina (1999), em consequência do ambiente de internacionalização econômica, política e financeira, a noção de competitividade fez parte dos debates sobre a política econômica no mundo nas últimas duas décadas.

Na análise da competitividade dos sistemas agroindustriais, o que deve ser considerado é o desempenho do sistema e não de uma firma individual. Segundo Farina (1999), para estender o conceito de competitividade das firmas para os sistemas agroindustriais é preciso admitir que:

1. o segmento como um todo pode ser capaz de sobreviver no mercado ainda que várias de suas firmas não o sejam. O indicador de que o sistema é competitivo é o crescimento ou a estabilidade do markt-share da produção brasileira tanto em relação a mercados externos quanto internos;
2. os segmentos de um determinado sistema podem apresentar graus distintos de competitividade. Portanto, os segmentos de um sistema tanto nacional quanto internacional que reduza sua participação no mercado pode ser substituído pelas importações;
3. podem-se formar sistemas regionais que irão competir entre si nos mercados nacionais ou internacionais em níveis diferenciados de competitividade dependendo do grau de especificidade dos ativos envolvidos nas transações entre os segmentos;
4. dentro de um mesmo segmento pode haver a formação de grupos estratégicos.

De acordo com Farina e Zylbersztajn (1997) apud Farina (1999), grupos estratégicos podem constituir um subsistema dentro do SAI se o padrão de concorrência demandar a adoção de estruturas de governança específicas e, ainda, esses grupos estratégicos podem ser formados pela estratégia bem sucedida de uma firma individual.

Por esse motivo, a caracterização da competitividade do SAI não depende apenas da competitividade de cada um dos seus segmentos, mas também do relacionamento e coordenação entre os componentes do sistema. Quanto mais apropriada for essa relação, menores serão os custos, as adaptações às modificações serão mais rápidas e menos custosas serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor.

A base da competitividade da indústria de alimentos esteve tradicionalmente na agricultura, sendo necessário manter um fluxo contínuo de abastecimento de matérias-primas, sem a formação de estoques. Como a produção da indústria de alimentos está direcionada para o consumidor final, as estratégias competitivas e o padrão de concorrência do setor estão pautados pelo posicionamento e consolidação da marca, diversificação da demanda, rapidez na entrega, relações com os fornecedores disponibilidade de mão-de-obra e confiabilidade do sistema de transporte.

3. Redes de cooperação

A questão das influências geradas pela concentração geográfica e setorial de produtos, ou seja, a importância da territorialidade, está ligada à idéia de que as economias externas são geradas incidentalmente pela concentração geográfica e setorial de produtos.

Dentre as causas originais para tal concentração, destaca-se a existência de condições naturais- disponibilidade de matéria-prima, fontes de energia, facilidades de transporte e existência prévia de demanda regional. Tais requisitos levam ao aumento do volume de

produção, ganhos de organização e desenvolvimento, maior integração entre agentes.

Portanto, tal movimento leva à existência e concentração de mão-de-obra qualificada e com habilidades específicas, atração e criação de organismos especializados em treinamento e qualificação de mão-de-obra, instituições de pesquisa, fornecedores especializados, possibilidades de transbordamento de conhecimento e tecnologia.

Amato Neto (1999) diz que a cooperação entre empresas pode viabilizar o atendimento de necessidades de difícil satisfação caso cada empresa tenha atuação isolada. Elenca as seguintes vantagens da cooperação produtiva: combinação de competências, divisão do ônus referentes à realização de pesquisas tecnológicas, partilhamento de riscos e custos relativos à exploração de novas oportunidades, oferecimento de uma linha de produtos mais completa e diversificada, compartilhamento de recursos (sobretudo dos sub-utilizados por uma dada empresa), fortalecimento do poder de compra, obtenção de maior força para a competição no mercado internacional e fortalecimento da força competitiva.

Casarotto Filho & Pires (1999) sugerem um modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local que pode ser associado ao conceito de cluster. Neste modelo, além das empresas presentes no local, destaca-se a participação de outros autores, como bancos, grandes empresas, governos e instituições de pesquisa, e a participação de instrumentos de integração, como cooperativa de garantia de crédito, consórcios, centro catalizador de tecnologia e fórum local de desenvolvimento. Estes autores defendem que os novos modelos de desenvolvimento local implicam participação de toda a sociedade, isso porque os instrumentos de organização empresarial e as formas de estruturação de redes de empresas requerem um pacto político, estratégico e operativo entre as empresas e instituições.

Alguns fatores são fundamentais para a formação de redes de cooperação. Segundo Olave & Amato Neto (2001) ressalta-se a cultura da confiança (confiabilidade entre participantes da rede é essencial para o desenvolvimento desta), a cultura da competência (se relaciona às competências essenciais de cada parceiro no que tange aos aspectos materiais) e a cultura da tecnologia (procura verificar a agilidade dos fluxos de informações e como eles são feitos).

3.1 Cluster: definição e principais características

De acordo com Porter (1998), clusters se definem como concentrações geográficas de empresas e instituições, ligadas por aspectos que podem ser compartilhados e complementados entre si. Estas empresas cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas. Os aglomerados também desempenham papel de ímã na atração de investimentos externos. O cluster é capaz de orientar tipos de políticas distintas, como por exemplo, políticas de exportação, tecnológicas, de investimentos, de treinamentos e educacionais. As políticas governamentais focadas nos aglomerados, por conseguinte, facilitam o ajuste das empresas à nova realidade econômica, reduzindo os riscos da economia local.

Os clusters possibilitam às empresas incrementos em seus processos produtivos, tanto em termos de volume de produção, como em aumento de possibilidades tecnológicas através do compartilhamento de meios produtivos e de investimentos na busca por melhores tecnologias, sejam elas de produto, de processo ou de gestão. Outra vantagem associada aos clusters diz respeito à possibilidade de cooperação entre as diversas empresas e entre seus fornecedores, de tal forma a ganhar vantagem econômica e estratégica com a localização. A cooperação entre empresas pode, ainda, proporcionar outras vantagens, como o aumento de flexibilidade e agilidade no atendimento de pedidos em comparação a uma empresa operando sozinha.

As vantagens de um cluster são muitas, mas a redução dos custos de transação e as vantagens logísticas da aglomeração parecem ser de especial importância. Além disto, as vantagens

advindas da compra conjunta de insumos também devem ser destacadas.

Para Zaccarelli (2000), os aglomerados podem ser chamados de agrupamento competitivo. Quanto à sua origem, eles não acontecem formalmente, como associações ou redes de empresas, ou através de um planejamento feito pelos empresários da região, eles nascem naturalmente, tanto que muitas vezes os empresários não percebem que estão dentro deste cluster e podem tirar vantagens disto. O autor define como um cluster completo a concentração de empresas que apresentem as seguintes características: alta concentração geográfica, existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas ao produto do cluster, empresas altamente especializadas, presença de muitas empresas de cada tipo, total aproveitamento de materiais reciclados ou sub-produtos, grande cooperação entre empresas, intensa disputa/substituição seletiva permanente, uniformidade de nível tecnológico e cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster. Além desses aspectos, Olave e Amatto Neto (2001), ressaltam que a existência de cultura da confiança, cultura da competência e cultura da tecnologia são fundamentais para o nascimento e desenvolvimento da rede de empresas.

4. A indústria de alimentos

Historicamente, a indústria de alimentos, em âmbito mundial, era estruturada para o mercado interno e caracterizada por pequenas e médias empresas (MIZUTA, 2003). A partir da década de 20, o setor passou por um processo de fusões e aquisições das empresas de processamento e distribuição, porém, somente após a Segunda Guerra Mundial, as empresas líderes ampliaram seus mercados com estratégias baseadas na propaganda e na diferenciação de produtos. A partir da década de 1970, em resposta às variações ocorridas no ambiente competitivo, o movimento de fusões e aquisições se intensificaram com uma característica particular: as empresas líderes de outros setores estenderam seus negócios ao ramo de alimentos. Este processo se intensificou nas décadas seguintes com a globalização produtiva e a diversificação mercadológica.

Segundo dados da ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, a indústria de alimentação investe, todos os anos, cerca de 4% do seu faturamento em pesquisa, tecnologia e novos produtos.

A evolução da indústria de alimentos foi descrita por Friedman (1991), que relatou as mudanças no regime alimentar. O primeiro regime alimentar ocorreu com a padronização do consumo alimentar: a oferta de alimentos se torna abundante e padronizada em torno de produtos tradicionais, como pão, leite e manteiga. O segundo regime alimentar ocorreu no pós-fordismo, com a diversificação das commodities, segmentação dos mercados e diversidade e diferenciação dos produtos lançados. A passagem de um regime para o outro demonstra a evolução ocorrida no contexto empresarial.

O panorama mundial de negócios aponta algumas tendências importantes para o setor, quais sejam: aumento das exigências dos clientes, aumento da concorrência mundial, diversificação de produtos, sistema de produção enxuta, concentração em *core competences*, formação de cadeias e redes de produção globais e aumento na colaboração entre atores das cadeias produtivas. Essas novas tendências levam a novos fatores que definem a competitividade para as empresas alimentícias.

4.1 A indústria de alimentos de Marília/SP

As novas formas de organização empresarial destacam a aproximação das empresas com seus fornecedores, vinculando a idéia de “colaboração” e “parceria” como fonte de vantagem competitiva para ambos e para a cadeia produtiva como um todo. Porém, isso é um fenômeno recente, dado que no sistema de produção fordista, a relação entre fornecedores e indústria era

baseada em desconfiança recíproca e no menor preço, impossibilitando qualquer tipo de planejamento conjunto. Com o avançar das relações entre indústria-fornecedor, passa pela relação contratual, onde em alguns casos previa-se inclusive certo grau de colaboração, através da transferência de tecnologia (BREMER & CORRÊA, 2001).

Várias são as regiões do país que têm se utilizado das vantagens oferecidas pelos clusters para se destacarem. No interior paulista cita-se como exemplos o setor calçadista, destacando-se as cidades de Franca, Jaú e Birigui e o setor de móveis, com as cidades de Votuporanga e Itatiba (Amatto Neto, 1999).

No setor de alimentos, destaca-se a cidade de Marília, cujo foco principal concentra-se no segmento de alimentos processados, representando 12% da produção nacional do setor. O município acolhe 100 empresas do ramo alimentício, tais como a Nestlé, Coca-Cola, Marilan, Bel, Xereta e Dori, além de inúmeras outras pequenas empresas do ramo, com uma produção mensal de 30.000 toneladas de alimentos por mês, gerando uma receita bruta mensal de R\$ 50 milhões (Adima, 2005). Dentre os principais produtos deste município, destacam-se os biscoitos, balas e doces, destinados principalmente ao mercado regional e nacional. Todos os estados brasileiros recebem produtos de Marília.

Há também uma pequena parcela de empresas que destina parte de sua produção para exportação, com destaque para países do Mercosul, Estados Unidos, Ásia, Europa e África. Por conta desta concentração de empresas do ramo alimentício, a cidade ostenta o título de “Capital Nacional do Alimento”, sendo que muitas empresas utilizam um selo com este slogan em suas embalagens. O volume de exportação da cidade está em pleno crescimento, pois nos últimos anos, de acordo o presidente da Adima, Derci Comandine, está superando a média do crescimento nacional, passando a casa dos US\$ 25 milhões anuais.

Segundo dados da Associação das Indústrias de Alimentos de Marília (ADIMA: 2005), o parque industrial do município emprega na atualidade mais de 12.000 trabalhadores, sendo que 7.000 empregos diretos estão concentrados nas indústrias de alimentos e mais de 15.000 empregos indiretos, sendo que a grande maioria dos trabalhadores conta com cursos de especialização, via parceria realizada através da Adima/Senai/Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação e Afins de Marília e Região – STIAM. Para transportar os produtos denominados “Made in Marília” são necessários cerca de 2.500 caminhões mensalmente.

As indústrias de alimentos de Marília produzem mais de 30 mil toneladas de alimentos/mês, demandando quase 100 milhões de embalagens. A maioria das empresas da cidade é de micro e pequeno porte, sendo que as de grande porte correspondem a apenas 10% do total.

Uma característica interessante com relação à produção das empresas do município diz respeito à diversidade das linhas de produtos fabricados: 41 diferentes linhas de produtos. Conforme Rodrigues (2003), o fato de existirem poucas empresas produzindo o mesmo tipo de produto representa um fato positivo para o *cluster*, uma vez que, não sendo a concorrência entre essas empresas direta, torna-se muito mais fácil a cooperação e a colaboração entre as mesmas.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), Marília é o segundo maior pólo alimentício no segmento de biscoitos e derivados no estado de São Paulo, perdendo apenas para a Grande São Paulo. No corrente ano, Marília deve acompanhar o crescimento na produção anual do setor, que está previsto entre 4,5% a 5% em relação a 2004. Já com relação ao número de empresas do setor, o município ocupa a quinta colocação, perdendo para a região metropolitana de São Paulo, com 2.137 indústrias; Campinas, com 1.578 indústrias; Sorocaba, com 583; São José do Rio Preto, com 419; e Marília com 389

empresas formais.

Dentre as principais matérias-primas consumidas por este grupo de empresas, destaca-se o açúcar, utilizado por 25% das empresas, a farinha de trigo (17%), gordura vegetal (11%), glucose (9%), sal (9%), amendoim (9%) e polvilho (6%). O restante (14%) corresponde a matérias-primas utilizadas especificamente por algumas empresas, não merecendo destaque neste estudo. Esta concentração de tipos de matérias-primas utilizadas justifica a cooperação das empresas no momento da aquisição das mesmas, como formar de obter vantagens dessa união.

Segundo Rodrigues (2003), o cluster alimentício de Marília/SP pode ser classificado como um cluster incompleto. Em seu estudo, constatou que a baixa capacidade das micro e pequenas empresas alimentícias do município em atingir os fatores competitivos vigentes e a falta de sistematização nas ações das instituições presentes no cluster contribui para esse fato. Contudo, afirma que os baixos níveis de cooperação destas empresas não estão relacionados com a falta de confiança entre elas, mas exclusivamente à falta de informações sobre o conceito de cluster e sobre os reais benefícios da cooperação.

Diante deste contexto, propõe que seria necessário a promoção da conscientização das empresas do cluster, em especial as MPE's, das vantagens que podem ser atingidas com o estabelecimento de um cluster completo bem como a integração das entidades locais, com a promoção de um Fórum de Desenvolvimento Local que defina ações sistematizadas (RODRIGUES, 2003).

5. Considerações finais

Nas últimas décadas, o cenário empresarial tem presenciado profundas modificações mundiais que afetam diretamente as empresas e definem novas formas de atuação no mercado. Nesse sentido, a capacidade de introduzir novos produtos no mercado tem sido considerada como importante fator de competitividade das empresas, dada a necessidade de novos produtos estarem sendo propostos para atender a expectativas dos consumidores. Isto é especialmente importante para a indústria de alimentos, dada a maior diversidade de produtos para atender a especificações funcionais e de segmentos de mercado.

Assim, o envolvimento entre empresas e seus fornecedores se torna essencial na redução de tempo na entrega, aumento da confiabilidade e manutenção de qualidade da matéria-prima. Essa parceria poderá igualmente trazer benefícios nos custos, por meio de sua diminuição, o que também se torna fator importante para o aumento da competitividade do produto final no mercado. A cooperação entre empresas que utilizem matérias-primas em comum nos seus processos produtivos é igualmente importante na hora da negociação com o fornecedor, podendo alcançar vantagens que, isoladamente, não conseguiriam obter.

As condições e características encontradas na cidade de Marília se apresentam como as razões fundamentais para a realização deste trabalho. Diante dos novos padrões de competitividades, tais como custo, confiabilidade, qualidade, agilidade de entrega e flexibilidade, as empresas têm procurado novas formas de organização e cooperação para sobreviver no mercado. Nas indústrias alimentícias esta exigência se torna ainda maior, principalmente no que diz respeito à qualidade da matéria-prima, que possui profunda relação com a qualidade do produto final.

A ADIMA evidencia que Marília possui longa tradição no ramo alimentício. Desde os seus primórdios, a vocação incontestável para a produção de alimentos se mostrou marcante por empresas de grande expressão no mercado brasileiro e no exterior. E é por essa consolidada tradição e destaque, que hoje o município conta com mais de duas centenas de indústrias compondo o consagrado setor alimentício, já conhecida por Capital Nacional do Alimento.

Dessa forma, diante da grande representatividade das indústrias alimentícias de Marília/SP no cenário nacional e início de inserção no mercado internacional, o estudo do arranjo produtivo local e das possíveis formas de cooperação, mais especificamente no fornecimento das matérias-primas, se torna relevante na tentativa de identificar as principais dificuldades existentes e propor soluções que possibilitem o aumento da competitividade dessas empresas tanto no mercado interno quanto no mercado internacional.

Referências

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. Principais Indicadores Econômicos da Indústria de Alimentos. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vst/eco/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2005.

ADIMA – Associação das Indústrias de Alimentos de Marília/SP. Estatísticas do Setor. Disponível em: <<http://www.foods-adima.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2005.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. Tese (Livre Docência) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

BATALHA, M.O. ; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1. Cap. 1, p. 23-63.

BREMER, Carlos Frederico & CORRÊA, Geraldo Nunes. In: AMATO NETO, João (org). **Manufatura Classe Mundial: conceitos, aplicações e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAIXETA-FILHO, J. V. ; GAMEIRO, A. H. (Org) **Transporte e logística em sistemas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, N. ; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

FARINA, E. M. M. Q. competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA/home.htm>>. Acesso em: 15 maio 2005.

FRIEDMAN, H. Changes in the international division of labor: agri-food complexes and export agriculture. In: FRIEDLAND, W. et al. **Towards a new political economy of agriculture**. Boulder: Westview Press, 1991.

HUMPHREY, J.; SCHIMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Institute of Development Studies (IDS), UK. 2000.

INGLEY, C. **The cluster concept: cooperative networks and replicability**. In ICBS, Naples – Italy, June, 1999.

MIZUTA, C. Y. **Análise da Organização e da Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produto na Indústria Alimentar – Estudos de casos no Segmento de Biscoitos e de Laticínios**. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2003.

MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Econômica, 1988.

OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. November-December, 1998.

RODRIGUES, A. M. **Cluster e competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília/SP**. Tese (doutorado) – Departamento de Engenharia Mecânica – Universidade de São Paulo. São Carlos, 2003.

VIGLIO, E. C. B. L. Indústria de alimentação: características e tendências para o ano de 2000. **Agroanalysis**, p. 6-12. Setembro, 1996.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.