



## **Análise das estratégias adotadas por aglomerações produtivas frente aos riscos de demanda, competitividade e competência: estudo comparativo entre os estados de Alagoas e Paraná**

**Orlando Ramos do Nascimento Júnior<sup>(1)</sup>; Luiz Geraldo Rodrigues de Gusmão<sup>(2)</sup>;  
Jeferson Piones da Silva<sup>(3)</sup>; Alex Marcelo Brito dos Santos<sup>(4)</sup>;  
Rejane Viana Alves da Silva<sup>(5)</sup>; Katia Jeane Alves Mota Ramos<sup>(6)</sup>**

Página | 275

<sup>(1)</sup>Professor Doutor em administração/PUC\_PR; Universidade Estadual de Alagoas –Uneal; Arapiraca, Alagoas; orlandoramos@uneal.edu.br; <sup>(2)</sup>Professor Mestre em Gestão Pública/UFPE; Universidade Estadual de Alagoas – Uneal ; lg.mpane@gmail.com; <sup>(3)</sup>Professor Mestre/UFPB; Universidade Estadual de Alagoas – Uneal; jeferson.piones@gmail.com; <sup>(4)</sup>Professor Mestre em Gestão Pública/UFPE; Universidade Estadual de Alagoas – Uneal; alexmarcelo@bol.com.br; <sup>(5)</sup>Professora Especialista em Contabilidade e Controladoria Empresarial/ UFPE; Universidade Estadual de Alagoas - Uneal ; rejane.viana@uneal.edu.br; <sup>(6)</sup> Mestranda em Dinâmicas Territoriais e cultura / Uneal; Universidade Estadual de Alagoas – Uneal; Katia Jeane katiajeane1@gmail.com

Todo o conteúdo expresso neste artigo é de inteira responsabilidade dos seus autores.

*Recebido em: 20 de fevereiro de 2016; Aceito em: 20 de março de 2016; publicado: 06 novembro 2016. Copyright© Autor, 2016.*

**RESUMO:** Objetivou-se com a pesquisa realizar a análise do processo de Gestão Estratégica das Aglomerações Produtivas do Paraná e de Alagoas, considerando a sua vantagem competitiva sustentável e sua relação com os riscos de demanda, competência e competitividade. Este estudo realizou uma revisão bibliográfica sobre o assunto e na sequência, entrevistas em profundidade com os gestores. Os dados primários foram tratados com o uso da análise de conteúdo, com transcrição das 10 entrevistas efetuadas, tendo sido inseridas no software Atlas ti 7.0. Os resultados forneceram evidências sobre os problemas enfrentados pelos APLs, devido ao uso escasso e limitado das estratégias de sustentabilidade empresarial bem como de uma efetiva gestão dos riscos. Não obstante, constatou-se que a redução dos riscos é possível, dando-se ênfase e importância na análise da gestão dos arranjos, sendo necessária uma gestão mais profissional.

**Palavras-chave:** Riscos, Estratégia, Gestão.

**ABSTRACT:** The objective of this research is the analysis of the Strategic Management Process of the Productive Agglomerations of Paraná and Alagoas, considering its sustainable competitive advantage and its relation with the risks of demand, competence and competitiveness. This study carried out a bibliographical review on the subject and in the sequence, in-depth interviews with the managers. The primary data were treated with the use of the content analysis, with transcription of the 10 interviews performed, and were inserted in the software Atlas ti 7.0. The results provided evidence on the problems faced by the APLs due to scarce and limited use of corporate sustainability strategies as well as effective risk management. Nevertheless, it was found that risk reduction is possible, with emphasis and importance in the analysis of the management of the arrangements, requiring a more professional management.

**Keywords:** Risks, Strategy, Management.

## INTRODUÇÃO

### Aglomerações produtivas locais

Conceitualmente, os arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais e instituições de crédito (URANI; CROCCO; GALVÃO, 2009).

A aglomeração produtiva em regiões periféricas tem permitido aos governos locais concentrarem esforços no sentido de superarem os entraves empresariais e institucionais ao desenvolvimento. A presente pesquisa reafirma a importância do planejamento regional de pequenos atores coordenados em aglomerações, inseridos em cadeias produtivas, contando com soluções tecnológicas e de gestão e conectados desde seu início com o mercado. Esta forma de trabalho tem suscitado o ressurgimento de associações e cooperativas de produtores profissionalizados e dotados de conhecimento para o desenvolvimento empresarial (LEÃO, 2008).

Historicamente o Brasil, e particularmente a região Nordeste, sempre trabalhou com a perspectiva de desenvolvimento baseado em grandes projetos de industrialização que seriam o caminho para todos os males sociais do país. Acreditava-se, à época da industrialização do Brasil, que as grandes plantas industriais, dentro da perspectiva da teoria da polarização, tornar-se-iam grandes centros atrativos de investimento e irradiadores de emprego, renda e bem-estar social.

Entretanto, a constituição dos polos industriais ficou restrita aos segmentos mais próximos da indústria na cadeia produtiva, não gerando, dessa forma, um aprofundamento dos ganhos para as regiões imediatamente ligadas aos mesmos (LEÃO, 2008). Os polos industriais não eram trabalhados num contexto mais amplo de encadeamento de atividades produtivas com atores produtivos e organizações de apoio.

Tendo à frente as ações Ministério da Indústria e Comércio (OLIVEIRA, 2011), os Arranjos Produtivos Locais tornaram-se objeto prioritário das políticas de desenvolvimento econômico e social do país no Governo Lula da Silva, em 2004. O MIC promoveu um mapeamento das vocações, potencialidades e dificuldades de um grande número de municípios do Brasil e escolheu 10 Arranjos Produtivos por Estado, em municípios pré-selecionados. O Plano Plurianual de Ações 2004-2007 conceitua os

Arranjos Produtivos como estratégia de desenvolvimento, e um número importante de ministérios e agentes públicos vêm implantando programas e ações aplicadas em diversos arranjos localizados em todo o território nacional. (OLIVEIRA,2011).

É inegável que nos locais de implantação dos polos industriais observa-se um crescimento da renda dos envolvidos diretamente no empreendimento.

A inserção da população local sem qualificação, entretanto, fica comprometida nesse tipo de esforço. Portanto, grandes projetos não representam necessariamente uma ação de desenvolvimento na sua acepção mais ampla. Grandes projetos baseados em uma indústria-polo que funciona como centro atrativo de novos negócios, a partir da qual os ganhos do desenvolvimento irradiarão para as empresas satélites ou marginais, apresentam-se como estratégia exclusivamente econômica (ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2013).

A inserção de pequenas empresas em rede, numa teia integrada horizontalmente, está mais próxima de estratégias baseadas em aglomerações produtivas geograficamente localizadas com o envolvimento da comunidade local, e que envolve outras características que não somente os ganhos econômicos advindos de tal empreitada.

A reflexão em torno dos arranjos produtivos locais se faz necessária dentro da filosofia de integração dos ganhos econômicos, aliados a questões de políticas públicas e interiorização do desenvolvimento; transferência de conhecimento e tecnologia por meio da inovação; envolvimento da população local; incremento na renda; além de uma vasta gama de projetos que podem ser administrados quando da construção da governança dos arranjos, como por exemplo, preocupações com o meio ambiente, projetos de cunho social, formação de líderes locais, programas de eficiência empresarial. Tudo isto contribuindo para a promoção do enraizamento social (VINHA,1999). Diante da necessidade de gerar inovações, as instituições adquirem relevante função, pois têm condições de diminuir as incertezas através de um comportamento e de ações constantes, bem como através da coordenação do uso do conhecimento, da resolução dos conflitos, e criando sistemas de incentivos (CASSIOLATO E LASTRES, 2003).

Um dos principais fatores de sobrevivência das empresas atualmente é seguramente obter vantagens competitivas exclusivas diante de seus competidores dentro da sua indústria. No nível dos países e de suas regiões, a competitividade vai muito mais além do que as razões apresentadas pelos economistas clássicos (PORTER, 1990).

Nesse sentido, manter a competição entre as empresas de uma região é vital para que, em longo prazo, venha a obter os ganhos advindos dessa estratégia. Para que uma região possa obter ganhos de produtividade, deve investir em educação técnica de seus trabalhadores, de modo que esses possam agregar valor adicionado aos produtos fabricados. Até mesmo a operacionalização de uma máquina ou equipamento novo requer conhecimentos específicos para funcionar.

A própria interiorização das ações de políticas públicas, com sua descentralização da produção e transferência de conhecimento por meio da criação de laboratórios, observatórios econômicos, centros formadores de capital humano, centros de pesquisa, proporciona diluição do poder para as comunidades e, dessa forma, contribui para uma redistribuição dos rendimentos gerados pelas empresas contempladas na nova forma de organização proposta.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Lastres e Cassiolato (2008), a avaliação das políticas de promoção de Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Brasil revela uma série de avanços. Essa oportunidade foi entendida e desenvolvida de forma muito rápida no âmbito acadêmico e de pesquisa no Brasil nos anos 90. Sua incorporação na esfera das políticas públicas e privadas também ocorreu de forma precoce e rápida, passando a substituir outras supostamente análogas.

Podemos observar que entre as várias estratégias de desenvolvimento local ou de consolidação de sistema produtivo local, os distritos industriais italianos são aqueles que mais se aproximam do tipo-ideal marshalliano, ou seja, uma aglomeração de pequenas empresas organizadas por uma divisão de trabalho baseada no equilíbrio entre concorrência e cooperação, funcionando sobre uma intrincada relação em rede, impulsionada por inovações contínuas e especializada na produção de produtos de alta qualidade (AMARAL FILHO et al., 2002). E quando analisamos as estratégias das aglomerações produtivas temos que nos referir a definição inicial de Alfred Marshall (1842-1924) que deu grande destaque ao elemento espaço na análise econômica. Lembrou que, historicamente, a atividade econômica tende a se localizar em alguns sítios e que as civilizações se desenvolvem com a produção para a exportação para os mais distantes centros consumidores. Marshall criou o termo “economias externas” para

designar os benefícios que se originam da concentração da atividade econômica em alguns centros que promovem a inovação e vantagens competitivas (SOUZA, 2009, p. 6).

Peteraf (1993) também aborda a vantagem competitiva e propõe um modelo baseado na heterogeneidade, limites à concorrência ex - ante e ex -post e a mobilidade imperfeita de recursos, e a heterogeneidade implica que as empresas de diferentes capacidades são capazes de competir no mercado e pelo menos se igualarem. Empresas com recursos marginais só podem esperar se equipararem. As empresas com recursos superiores ganharão rendas.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997) capacidades dinâmicas podem ser vistas como uma abordagem emergente e potencialmente integrativa para compreender as novas fontes de vantagem competitiva. Os autores atribuem sustentabilidade das capacidades dinâmicas a quatro fatores: processos gerenciais e organizacionais, posições ou qualidade dos ativos e trajetórias.

## **DIVERSIFICAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA**

Uma vez que a firma decida diversificar, o tipo de Mercado escolhido para entrada deveria ser tal que proporcione a firma uma vantagem competitiva. Porter (1987) sugere que uma firma poderá ganhar tais vantagens competitivas se possuir habilidades e recursos que puder transferir para um novo Mercado. Os recursos têm a muito tempo sido reconhecidos como fatores chaves na exploração da diversificação (PENROSE, 1959). Rumelt (1974) fala sobre as “habilidades centrais” que podem ser usadas em mercados relacionados. Pfeffer e Salancik (1978) e Burt (1983) veem as operações de mercado múltiplo de firmas diversificadas como um meio de gerenciar inter-relações dependentes de recursos. O tipo de diversificação que se espera resultar de um recurso depende de sua especificidade dentro de uma indústria particular.

Segundo Chatterjee e Wernerfelt (1991), as firmas realizam movimentos estratégicos com a expectativa de um desempenho melhorado, mas nem todo o tipo de diversificação irá levar a uma performance maior, e sim a exata aplicação dos recursos é que irá melhorar o desempenho. É possível que o nível inicial de diversificação possa influenciar as decisões de diversificação futuras. Num sentido teórico o nível inicial de diversificação pode indicar um nível em que uma firma esteja confortável.

## RISCOS ESTRATÉGICOS (RISCOS DE DEMANDA, COMPETÊNCIA E COMPETITIVIDADE)

Para Chatterjee (2006), um dos maiores problemas de uma empresa de sucesso é imaginar como crescer fora do nicho em que obteve sucesso, revelando a questão da extensão da competência essencial. Tanto na adaptação da empresa em mercados já existentes ou formação de um novo contexto de mercado, a empresa poderá se deparar com os 3 principais tipos de risco: competitivo, de competência e de demanda.

Para Chatterjee (2006), o risco de demanda se refere ao processo pelo qual o mercado não está disposto a aceitar a proposta de valor oferecida pela empresa, ou por outro lado, que a demanda se torne superior à esperada e à suportada pela empresa, ou também quando o cliente não compra um serviço ou produto no nível esperado.

Para Slywotzky (2007) esse risco representa o risco do consumidor, o qual pode mudar suas prioridades e preferências rapidamente, conforme tendências e outros fenômenos. Assim, a empresa pode se tornar vulnerável aos concorrentes que podem captar o seu mercado, caso não exista capacidade de adaptação por parte da empresa. Segundo Chatterjee (2006), a incapacidade de lidar bem com uma demanda inesperada pode deixar a empresa vulnerável ao risco competitivo.

Daí as empresas, muitas vezes precisarem fazer a opção pelos três principais riscos da estratégia já citados: o risco de demanda, risco de competência e o risco competitivo. As empresas que tentam inovar em determinados quesitos, deixando para trás a concorrência, podem sofrer com questões ligadas à grande procura da novidade e não suportar administrar o diferencial proposto. (CUSTÓDIO, J. C.; CORSO, 2010).

De acordo com Chatterjee (2006), riscos relevantes existem ao adquirir competências para alcançar seus objetivos, é fundamental determinar se é possível alcançar os objetivos centrais. Quer dizer, é preciso ter claro as atividades e os recursos que formam as competências, evitando desta forma o risco.

Segundo Johann (2012), este mapeamento das competências resulta numa estrutura compartilhada para a tomada de decisão nos negócios, em outras palavras os funcionários sabem exatamente os seus papéis e como executar as operações sem falhas.

O desenvolvimento de uma arquitetura estratégica corporativa (PRAHALAD; HAMEL, 1990), deveria ser estruturada utilizando-se uma boa quantidade de tempo estabelecendo objetivos para a construção de uma ou mais competências. Com isto,

forçaria a organização a identificar e a se comprometer com as conexões técnicas e de produção, necessárias, ao longo das unidades de negócios que proporcionarão uma vantagem competitiva diferenciada.

## JUSTIFICATIVA

Observou-se uma oportunidade de desenvolver um estudo que permitisse avaliar as estratégias das aglomerações produtivas locais em dois estados de duas regiões do Brasil; o estado de Alagoas, na região nordeste e o estado do Paraná, na região sul e os riscos de demanda, competência e competitividade, para a manutenção de um processo de vantagem competitiva sustentável dessas aglomerações.

Além disso, a pesquisa torna-se importante, pois busca entender como é possível analisar e identificar a existência de estratégias competitivas sustentáveis relacionadas aos riscos para as aglomerações, bem como o porquê de tais padrões ocorrerem, dada a sua utilidade no auxílio da análise de riscos de demanda, competência e competitividade, uma vez que visa direcionar corretamente os recursos alocados nessas aglomerações produtivas locais. Daí surgiu a questão norteadora da presente tese.

O Objetivo Geral foi analisar o processo de Gestão Estratégica das Aglomerações Produtivas regionais considerando a sua vantagem competitiva sustentável e a relação com a gestão dos riscos de demanda, competência e competitividade. Os Objetivos Específicos foram: Identificar as Estratégias adotadas pelas Aglomerações Produtivas regionais e respectivas competências de vantagem competitiva sustentável relacionadas. Identificar as competências centrais das aglomerações produtivas regionais. Analisar os Processos de Gestão Estratégica das Aglomerações Produtivas desde a definição do direcionamento estratégico até a implementação funcional. Analisar as estratégias adotadas pelas Aglomerações Produtivas em função dos Riscos de Demanda, Competência e Competitividade

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

### Abordagem Qualitativa – Avaliação de entrevista

O problema de pesquisa deste estudo está direcionado à investigação dos processos de gestão estratégica das Aglomerações Produtivas regionais considerando a sustentabilidade empresarial e gestão de riscos.

É uma pesquisa de caráter exploratório, com o objetivo de suscitar o interesse por este importante capô de estudo e estimular discussões e novos trabalhos a respeito.

Pergunta de Pesquisa: Como os Arranjos Produtivos Locais transacionam os seus riscos de Demanda, Competência e Competitividade considerando a sustentabilidade estratégica e seus componentes?

Delimitação da Pesquisa: mesmo período de coleta da base de dados do SEBRAE, SEPLAN de Alagoas e da agencia de fomento.

Generalização: Partiu-se da suposição de que os resultados obtidos a partir da pesquisa empírica não devem ser generalizados para as empresas que não compõem os APLS dos estados de Alagoas e do Paraná, restringindo-se as empresas dos Arranjos Pesquisados.

Do ponto de vista dos Objetivos propostos, a presente pesquisa caracterizou-se, numa primeira etapa, como pesquisa Exploratória.

Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto, logo após foram efetuadas entrevistas em profundidade com os gestores dos APLS envolvidos no estudo.

Opção de pela entrevista estruturada de resposta aberta ---meio termo entre a entrevista estruturada e a pesquisa qualitativa. Os dados obtidos na pesquisa bibliográfica foram usados para a construção da entrevista em profundidade, com questões abertas e roteiro flexível.

Delimitação da População e Amostra – Todas as aglomerações Produtivas Locais dos Estados de Alagoas e Paraná. A Aplicação do estudo ocorreu em 10 APLS representativos dos estados citados, com a amostragem composta de 5 de cada estado.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste estudo foram utilizados dados primários; Entrevistas com os gestores envolvidos nas Aglomerações Produtivas Locais, e secundários, constantes na base de dados do Sebrae/AL e na AFAL-Agência de Fomento de Alagoas, e no estado do Paraná e foi realizada numa primeira etapa nos Estados de Alagoas, e na segunda etapa, no estado do Paraná, nos anos de 2014 e 2015.

O uso de dados secundários: importante pela quantidade de informações fornecidas sobre as Aglomerações produtivas locais e foram usados neste estudo como auxiliares para a compreensão dos ambientes estratégicos dos Apls.

Técnica Utilizada de seleção de Amostras (os entrevistados que responderam ao roteiro de entrevistas): Foi a amostragem por conveniência, que se caracteriza por ser simples, consumir menos tempo e ser menos dispendiosa.

Análise das entrevistas: utilizou-se a técnica e os pressupostos teóricos de Análise de Conteúdo, operacionalizada pelo software ATLAS.ti,7.0, gravando-se cada seção com um gravador Sony Xperia modelo D2114. Para a elaboração da entrevista se utilizou de um questionário aberto composto de 15 perguntas sob os aspectos que podem influenciar nos riscos de estratégia das aglomerações produtivas locais

A duração das entrevistas se ajustou ao tempo e capacidade de concentração de cada pessoa, o que permitiu obter uma descrição detalhada de suas experiências como participante das atividades de gestão dos arranjos produtivos.

Para estruturar a formação das redes, levou-se em conta cada dimensão das teorias de gestão de risco, competência e competitividade com os seus respectivos códigos. Finalizada a rede, ela era direcionada, pelo sistema, para o administrador de rede. Portanto, o sistema criou os administradores de citação, de código, de família, de vínculo e de rede. No caso das redes, os códigos que têm uma conexão por meio de setas, em vermelho, indicam as famílias que agrupam os códigos respectivos às dimensões de cada teoria, já as setas de cor preta, chamam a atenção para a relação entre os códigos.

A unidade de análise selecionada para esta pesquisa, correlacionou-se ao tema estudado, unidade de sentido esta que se separa naturalmente do texto sob análise segundo critérios específicos, ligados a teoria utilizada para o estudo.

Utilizamos neste estudo, a presença do elemento como indicador específico, assim também como a frequência do elemento, com a frequência de aparição causando o

aumento da unidade de registro. Bardin (2010), informa que quanto mais houver a repetição de um item, elemento de expressão ou sentido, haverá maior descrição ou interpretação do conhecimento pesquisado.

Compartilhamento das decisões (aspecto positivo) com ênfase nas redes empresariais de compartilhamento.

Fatores que influenciam a execução das estratégias: limitação de recursos humanos, diferentes perspectivas dos agentes públicos, em confronto com as empresas participantes, condições de infraestrutura das empresas, fatores relacionados ao ambiente socioeconômico

Com a pesquisa efetuada, houve a constatação de que embora os gestores dos APLs, possuam uma intenção da gestão dos riscos, há muito o que fazer para alinhar estes riscos de demanda, competência e competitividade com o planejamento estratégico.

Observou-se uma focalização parcial de alguns setores das empresas componentes dos arranjos, na busca pela gestão desses riscos. Os conceitos de competências e gestão de riscos ainda são escassos na sua utilização por parte das empresas dos APLs, apesar de terem tido experiências exitosas, mas necessitando ainda de um maior aprofundamento para a otimização destes arranjos.

A implantação de ferramentas estratégicas ainda se dá de forma limitada, com foco em respostas e resultados instantâneos, num imediatismo prejudicial ao bom andamento desta operacionalização, com prioridade no curto prazo, sem conhecimento do processo de aprendizado no longo prazo.

Na análise dos arranjos foi observada o pouco entendimento de uma visão mais sistêmica dos conhecimentos relacionados aos riscos de demanda, competência e competitividade, apesar dos esforços e atualizações, cursos e seminários.

Há um esforço na otimização da competitividade, e entrada em mercados externos, na agregação de valor ao produto, na percepção da necessidade do uso do ferramental e conceitos de estratégia objetivando a uma melhoria no desempenho das empresas componentes do arranjo bem como a minimização de custos, com compartilhamento aos diversos setores até para outros APLS quando da realização dos fóruns de APLs, adequando-se as características próprias de cada arranjo.

## CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Aumento da compreensão da necessidade do uso das estratégias de sustentabilidade empresarial, e o uso da gestão de riscos nos APLS, sem caráter de generalização, mas se tornando um ponto inicial de pesquisas mais aprofundadas, incluindo mais conceitos de estratégia.

Efetivar o realinhamento das estratégias disponíveis dessas iniciativas para as áreas críticas ou lacunas de desempenho identificadas nos APLS.

Uma melhoria considerável no clareamento das estratégias e nas tomadas de decisão.

A relevância de pesquisas relacionadas as empresas componentes dos arranjos e seu relacionamento com a gestão de riscos e o entendimento de como se processa a utilização das ferramentas estratégicas para a sustentabilidade empresarial.

A percepção da necessidade de uma gestão eficiente dos riscos de Demanda, Competência e Competitividade, e demonstração também de uma subutilização dos conceitos de estratégia (s) empresarial (is) em todos os APLS pesquisados.

Informações dos APLS mais precisas, de maior confiabilidade –para serem usadas nos processos de tomada de decisões.

Influenciar na estruturação das políticas futuras de reestruturação e otimização dos APLS a serem montados pelas agências governamentais, instituições de pesquisas, universidades, setores da iniciativa privada e pelos próprios componentes dos arranjos produtivos.

Incentivo ao investimento nos APLS com a divulgação desta pesquisa, através de projetos de cooperação gerencial, formação de cooperativas e aporte financeiro.

## CONCLUSÕES

Problema crítico para análise mais efetiva---o acompanhamento dos próprios arranjos (dados desatualizados) necessitando novas pesquisas para investigar os mecanismos de acompanhamento e atualização das estratégias.

Dificuldades quanto ao método científico (comuns as pesquisas qualitativas, com análise de conteúdo, necessitando de pesquisa futura de inserção quantitativa num

encadeamento qualitativo – quantitativo) ---dando maior substancialidade aos dados---o que demandaria mais entrevistados, maior tempo de campo.

Constatação --- Existe uma intenção de gestão de riscos, mas muito o que fazer para alinhar esses riscos de demanda, competência e competitividade com o Planejamento Estratégico dos APLS.

Este estudo demonstra que a análise das estratégias usada com os critérios de demanda, competência e competitividade poderá influenciar positivamente no próprio ambiente das empresas componentes dos APLS, desde a atuação dos *stakeholders*, a nível de cooperação entre as empresas e a estão empresarial.

Com a entrega dos resultados desta análise, começa o processo de estruturação de uma rede mais intensa de cooperação e troca de experiências, realinhamento dos propósitos iniciais descritos na elaboração e delineamento do Planejamento Estratégico dos APLS. Mostrando falhas, atrasos, incorreções de desempenho

Entende-se que esta pesquisa realizada contribuirá para aumentar a compreensão do uso das estratégias, da sustentabilidade empresarial e principalmente da utilização da gestão de riscos nos APLs de Alagoas e Paraná, sem caráter de generalização para os APLS com um todo, mas como esforço de pesquisa visando a se tornar um ponto inicial de pesquisas mais aprofundadas, incluindo mais conceitos de estratégia, que queiram focar na temática estudada.

Necessidade de mudanças articuladas com as estratégias planejadas existentes nas empresas dos APLs.

(Produtos e processos) dos APLS. Otimização das competências, vocações e oportunidades tecnológicas

Realinhamento das estratégias: ferramenta para a promoção de cooperação entre as empresas componentes dos APLS, entre elas e as agências governamentais, demais participantes da iniciativa privada e setores da sociedade

Necessidade e Oportunidade de efetuar benchmarking nas reuniões, seminários, e oficinas gerenciais (realizadas com o objetivo de mostrar os resultados obtidos, e desenvolver novos planos integrados de ações de otimização dos APLS.

Propomos como agenda de pesquisas futuras, a realização de estudos verticais no tempo, desses APLs, com o objetivo de observar a utilização dos conceitos de estratégia empresarial, sustentabilidade empresarial dos arranjos, integrados com os conceitos de gestão de riscos esposados neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

1. AMARAL FILHO, Jair do et al. *Núcleos e arranjos produtivos locais: casos do Ceará*. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.ipeu.ce.gov.br/publicacoes/artigos/>>. Acesso em: 15 mai. 2014.
2. CHATTERJEE, S. *Estratégia à Prova de Falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
3. CUSTÓDIO, J. C.; CORSO, J.M. *Controle Estratégico: Proposição de Instrumento de Mensuração e Análise de Riscos Estratégicos*. In: ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. ENANPAD, 2010.
4. JOHANN, E. R. et al. *Reduzir o risco de demanda investindo na redução dos riscos de competência: um estudo multicasos em pequenas empresas*. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 13, n. 2, 2012.
5. LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. Políticas para arranjos produtivos locais no Brasil. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). *Política de gestão pública integrada*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.  
\_\_\_\_\_.O foco em arranjos produtivos e ‘inovativos’ locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M.M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: RelumeDumará, 2003.
6. LEÃO, L. F. B. *Fomento, indução, planejamento e políticas públicas: ferramentas para o desenvolvimento*. *Revista de Economia política do desenvolvimento*. Maceió, vol. 1, n. 3, p. 69-88, set./dez. 2008.
7. OLIVEIRA, N. da L; SANTOS JÚNIOR, J.A.E; DANTAS, N.F. *Avaliação da política de arranjos produtivos locais no estado de alagoas: participação dos atores integrantes das associações*. *Revista Semente*,6(6), pp. 137-147. Maceió: 2011.
8. PFEFFER, J. and SALANCIK, G. R. *The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York, 1978.
9. PENROSE, E. T. *Theory of the Growth of the Firma*. Oxford University Press, Oxford, 1959.
10. PETERAF, M.A..“The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view,”*Strategic Management Journal*, 1993.

11. PORTER, M.E. *A vantagem competitiva das nações*. Mimeo, apresentado à Fundação Dom Cabral – FDC. Belo Horizonte, Março-Abril, 1990.
12. \_\_\_\_\_. *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, 5(3), 1987.
13. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competencies of the corporation*. Harvard Business Review, 1990.
14. RUMELT, R. P. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA, 1974.
15. SOUZA, N. Jesus de. *Desenvolvimento regional*. São Paulo: Atlas, 2009.
16. SLYWOTZKY, A. J. *Do Risco à Oportunidade: as 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
17. TEECE, D.J., G. PISANO, and A. SCHUEN. "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal* 18: 509-533. 1997.
18. URANI, A.; CROCO, G.; GALVÃO, A. *Empresários e Empregos nos Novos Territórios: O Caso da Terceira Itália*. São Paulo: Ed. DP&A, 2009.
19. VINHA, V.G.da. *A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas comprometidas*. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.
20. ZAMBRANA, A. de A., TEIXEIRA, M. R. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 21-42, jan./mar. 2013.