

**ATRIBUTOS DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL E FONTES
DE VANTAGEM COLABORATIVA: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA
CALÇADISTA**

*INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIP ATTRIBUTES AND SOURCES OF
COLLABORATIVE ADVANTAGE: A STUDY IN A FOOTWEAR INDUSTRY*

Matheus Henrique da Silva **AMORIM**
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
matheushenrique.ufpb@gmail.com

Lucas Carvalho de **OLIVEIRA**
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
lucascarvalhodeoliveira@hotmail.com

Cinthia de Azevêdo **FAUSTINO**
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
cinthiafaustino@gmail.com

Cláudia Fabiana **GOHR**
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
claudiagohr@ct.ufpb.br

Artigo recebido em 10/2016 – Aprovado em 06/2017

Resumo

A vantagem competitiva reside não apenas dentro de uma firma, mas através de suas fronteiras por meio de seus relacionamentos com outras empresas em um arranjo empresarial. O principal objetivo desse trabalho é analisar as características dos relacionamentos de uma empresa que atua em um Arranjo Produtivo Local (APL) de calçados da Grande João Pessoa/PB e a forma como essas características podem auxiliar no desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens colaborativas. Para tanto, foi feita uma ampla revisão da literatura e desenvolvido um estudo de caso predominantemente qualitativo em uma empresa representativa do APL. Os resultados demonstraram que as relações entre as empresas têm potencial para o desenvolvimento de rendas relacionais, decorrente principalmente da proximidade geográfica entre as empresas, dos vínculos informais, das relações de confiança entre as partes e da capacidade absorptiva, especialmente da empresa objeto de investigação.

Palavras-chave: Rendas Relacionais. Vantagem Colaborativa. Arranjo Produtivo Local.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

The competitive advantage lies not only within a firm, but through its boundary through its relationships with other companies in a business network. The main objective of this paper is to analyze the characteristics of the relationships of a company who operates in a footwear cluster in the state of Paraíba/Brazil, and to verify how these characteristics can help in the development of relational rents and collaborative advantages. A extensive review of the literature and a deep qualitative case study were made. The results showed that the relationship between the company with others generate a potential development of relational rents, mainly due to the geographical proximity between firms, informal ties, relations of trust between the parties and the absorptive capacity.

KEYWORDS: *Relational Rents. Collaborative Advantage. Cluster.*

INTRODUÇÃO

A vantagem colaborativa gerada pela colaboração interempresarial torna as empresas mais resistentes à competição global. Essa vantagem (também chamada de vantagem competitiva interorganizacional) reside não dentro de uma firma, mas através de suas fronteiras por meio de seus relacionamentos com outras empresas em um arranjo empresarial (DYER; SINGH, 1998), tais como cadeias de suprimentos, *clusters*, distritos industriais (ou *industrials districts* – IDs), arranjos produtivos locais (APLs) ou alianças estratégicas. Dessa forma, Matopoulos, Vlachopoulou e Manthou (2007) afirmam que em muitos casos, a capacidade de competir das empresas está diretamente relacionada com a sua capacidade de se relacionar e colaborar com outras empresas.

Uma teoria que fundamenta a criação de valor gerada por meio dos relacionamentos em arranjos empresariais é a Visão Relacional (VR), cujo princípio baseia-se na argumentação de que os relacionamentos interorganizacionais podem ser fontes de rendas relacionais e vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998). Nessa perspectiva, as empresas não são mais investigadas de forma isolada, mas a partir dos relacionamentos que estabelecem com os seus parceiros em uma aliança. Outra teoria que tem se destacado ao analisar as vantagens que podem ser obtidas por meio dos relacionamentos interorganizacionais é a Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE) que considera a vantagem competitiva que pode ser gerada em função de empresas interconectadas em um arranjo empresarial (LAVIE, 2006).

Muitas pesquisas têm sido desenvolvidas utilizando ambas as teorias para analisar a vantagem colaborativa que pode ser obtida por meio dos relacionamentos existentes em arranjos empresariais, conforme se observa nos trabalhos de Chakrabortya, Bhattacharyab e Dobrzykowskic (2014), Fawcett et al. (2012), Cao e Zhang (2010, 2011), Gold, Seuring e Beske (2010) e Angerhofer e Angelides (2006). No entanto, esses trabalhos têm como foco de estudo as cadeias de suprimentos. Assim, ao analisar a literatura o que se observa é que existem poucas pesquisas cujo foco é a análise dos relacionamentos dentro do contexto de outros tipos de arranjos empresariais e como esses relacionamentos podem contribuir para o desenvolvimento de vantagens colaborativas. Na literatura, o que se observa é a análise da vantagem

competitiva de arranjos empresariais do tipo cluster por meio da metodologia desenvolvida por Porter reconhecida como Diamante da Vantagem Competitiva, como se observa no trabalho de Ghelli e Nassif (2004). Outros, como Pires e Machado Neto (2012), procuraram analisar as características necessárias para a implantação de uma rede de cooperação e, para tanto, analisaram um cluster calçadista no Estado de São Paulo para constatar a existência dessas características.

A literatura comumente considera os distritos industriais e os clusters como arranjos empresariais que possuem muitas semelhanças (SFORZI, 2015). Para o autor, a hibridização dos conceitos pode levar ao enriquecimento mútuo, pois esses conceitos abrangem uma entidade socioeconômica. No Brasil, tais conceitos são comumente reconhecidos como arranjos produtivos locais (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004; CASAROTTO FILHO, 2002). Infante, Mendonça e Valle (2014) consideram que os arranjos empresariais, por meio da colaboração, podem desenvolver maior poder para enfrentar a concorrência à medida que estreitam os relacionamentos com fornecedores, clientes, concorrentes e instituições públicas e privadas de apoio.

Diante do exposto, este trabalho se preocupa em responder ao seguinte questionamento: como as características dos relacionamentos entre empresas de um APL podem levar ao desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens colaborativas? Para tanto, o principal objetivo é analisar as características dos relacionamentos de uma empresa que atua em um APL de calçados da Grande João Pessoa/PB e a forma que estas podem auxiliar no desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens colaborativas. A pesquisa será desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma organização com representatividade econômica dentro do contexto do APL e da economia regional e nacional.

Para o alcance do objetivo o artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta introdução é apresentada uma revisão teórica sobre os principais conceitos que deram suporte ao desenvolvimento do estudo empírico. Os procedimentos metodológicos são descritos em seguida e, posteriormente apresentam-se os resultados da pesquisa de campo. O artigo segue com uma discussão dos resultados a luz da literatura. Por fim, as principais conclusões, limitações e sugestões para novas pesquisas são apresentadas.

REVISÃO DA LITERATURA

No âmbito acadêmico pode-se identificar uma série de nomenclaturas e definições que envolvem arranjos empresariais, dentre as quais estão os conceitos de clusters, distritos industriais (industrial districts – IDs) ou arranjos produtivos locais (APLs). Os arranjos produtivos locais (APLs) são mais difíceis de se dissociarem dos chamados clusters. Na literatura internacional o termo APL é inexistente, tendo sido criado no Brasil pelo Governo Federal (SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012). Um APL é definido como uma aglomeração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais em torno de uma atividade econômica específica, na qual a cooperação entre as organizações e a presença de órgãos públicos (conjuntamente com incentivos fiscais por meio da intervenção estatal) geram vantagens competitivas às empresas integrantes do arranjo

(SANTOS; GUARNIERI, 2000; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; SUZIGAN, 2006; SCHIMIDT FILHO, 2007; GONÇALVES; LEITE; SILVA, 2012). Além disso, Santos, Diniz e Barbosa (2004) afirmam que um APL é um exemplo de cluster formado por pequenas e médias empresas.

Porter (1998) define clusters como uma concentração geográfica de empresas interligadas, com fornecedores especializados de produtos e serviços, bem como a presença de indústrias relacionadas e instituições associadas (universidades, associações comerciais e agências reguladoras). Os clusters exibem três características principais: a proximidade geográfica, as competências essenciais e os relacionamentos (DEWITT; GIUNIPERO; MELTON, 2006). A característica de concentração geográfica pode ser oriunda de fatores como a proximidade de recursos e condições físicas, como clima e solo, por exemplo (BELUSSI; CALDARI, 2009).

Os IDs são compostos por empresas de pequeno porte, onde ocupam uma área territorial delimitada e são caracterizados pela especialização produtiva (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; MARCHI; GRANDINETTI, 2014). De acordo com Bellandi e Propis (2015), a geração mais recente de IDs comporta desde micro empresas até grandes empresas.

Conforme destacado, existem na literatura diferentes definições para os termos ora apresentados e o Quadro 1 apresenta as características de algumas das definições descritas sobre essas aglomerações.

Quadro 1 - Características em comum das definições de *clusters*, IDs e APLs

Autor	Aglomeração	Trocas de produtos	Ganho	Órgãos públicos	Empresas correlatas	Ensino e pesquisa	MPE's	Cooperação
Porter (1999)	X		X	X	X	X		X
Santos e Guarnieri (2000)	X	X	X	X	X	X		X
Cassiolato e Lastres (2002)	X	X		X	X	X		X
Santos, Diniz e Barbosa (2004)	X		X	X	X		X	X
Suzigan (2006)	X	X	X	X	X	X		X
Schmidt Filho (2007)	X	X		X	X	X		X
Gonçalves, Leite e Silva (2012)	X		X	X	X			X

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Conforme se observa no Quadro 1, existem muitas características semelhantes entre os três tipos de aglomerações. Portanto, nesta pesquisa, será adotado o termo APL como sinônimo de clusters e IDs, sendo definido como um arranjo empresarial concentrado geograficamente, distinto por uma categoria de produtos finais, que abrange inclusive diversos elos de cadeias de suprimentos devido à atuação das empresas em suas competências essenciais, proporcionada pela especialização produtiva; além disso, as empresas estabelecem relacionamentos com agentes institucionais, como por exemplo, institutos de pesquisa, órgãos de financiamento e associações profissionais, havendo interação entre os diferentes atores, de modo que gere benefícios conjuntos.

Os relacionamentos possuem grande relevância para as empresas de APLs, pois são capazes de gerar vantagem colaborativa e proporcionar avanços tecnológicos, econômicos e inovativos e diminuir o lead time nas operações de reações ao ambiente; assim, a formação da estratégia dessas organizações passa do caráter organizacional para o interorganizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; DAS; TENG, 2000; YASUDA, 2005).

A partir da constatação de que empresas de um APL desenvolvem relacionamentos entre si e com base na literatura foi possível identificar as características ou atributos desses relacionamentos, conforme observa-se no Quadro 2. Na seção a seguir são discutidas as teorias que têm sido utilizadas para estudar os relacionamentos interorganizacionais e a forma que estes podem proporcionar o desenvolvimento de vantagens colaborativas.

Quadro 2 – Características/atributos dos relacionamentos em um APL

Características do APL	Autores	Síntese
Concentração geográfica de empresas e soma de competências individuais	Fuensanta, Sancho e Marco (2015); Marchi e Grandinetti (2014); Niu (2010); Belussi e Caldari (2009); Albino, Carbonara e Giannoccaro (2007); Dewitt, Giunipero e Melton (2006)	A proximidade geográfica das empresas participantes dos APLs permite que elas estreitem seus relacionamentos, além de possibilitar um maior fluxo da cadeia produtiva, de modo que as empresas podem concentrar seus esforços em suas competências essenciais.
Vínculo entre diversos atores	Connell, Kriz e Thorpe (2014); Hoffmann, Lopes e Medeiros (2014); Liao (2010); Albino, Carbonara e Giannoccaro (2007); Jackson e Murphy (2006)	Dentro do APL, além das próprias empresas, existem outras instituições que dão suporte às atividades produtivas, como, por exemplo, o apoio de políticas governamentais, que busca promover o desenvolvimento regional, e o apoio de institutos de pesquisa, que busca incentivar a inovação. Esses relacionamentos podem contribuir para o aumento da vantagem competitiva do arranjo.
Capacidade de absorção	Niu (2010); Randelli e Boschma (2012)	As interações que as empresas estabelecem no APL permitem que elas desenvolvam a capacidade de explorar externalidades locais, de modo que possam aprender com os conhecimentos técnicos e a experiência dos parceiros.

Características do APL	Autores	Síntese
Vínculos informais	Connell, Kriz e Thorpe (2014); Reid, Smith e Carroll (2008); Zhang e Li (2008); Chetty e Agndal (2008)	Os vínculos informais estabelecidos entre as empresas podem auxiliar na tomada de decisão e na rápida resolução de problemas.
Confiança	Connell, Kriz e Thorpe (2014); Liao (2010); Niu (2010); Dewitt, Giunipero e Melton (2006)	A confiança estabelecida entre as empresas do APL atua como um mecanismo de governança relacional, por meio do qual as empresas podem obter diversos benefícios, como a redução dos custos de transação.
Relações de cooperação e concorrência	Fuensanta, Sancho e Marco (2015); Niu (2010); Belussi e Caldari (2009); Chetty e Agndal (2008); Niu, Miles e Lee (2008); Albino, Carbonara e Giannoccaro (2007); Jackson e Murphy (2006)	Como o APL é caracterizado por uma categoria de produtos finais, dentro do arranjo existem empresas que fazem parte de uma mesma cadeia de suprimentos, assim como empresas concorrentes. Dessa forma, torna-se necessário equilibrar as relações de cooperação e concorrência.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Visão Relacional e Visão Baseada em Recursos Estendida

A Visão Relacional (VR) é uma teoria que considera que as vantagens colaborativas (CAO; ZHANG, 2010, 2011) podem ser geradas em função dos relacionamentos existentes entre as organizações, sendo denominadas por Dyer e Singh (1998) de rendas relacionais. Dessa forma, as empresas podem obter vantagens não apenas em função de suas rendas internas, mas também em função das rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998). Essas rendas, de acordo com os autores, são definidas como um lucro acima do normal obtido por meio de um relacionamento de trocas que não pode ser criado apenas por uma firma, mas pelas contribuições conjuntas de parceiros colaborativos. Lavie (2006) também considera que o ponto de vista relacional enfatiza benefícios comuns que os parceiros de colaboração não podem gerar de forma independente.

As principais fontes geradoras de rendas relacionais, segundo Dyer e Singh (1998), são descritas de acordo com quatro características, conforme pode ser observado no Quadro 3.

A Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE), proposta por Lavie (2006), é considerada uma extensão da Visão Baseada em Recursos (VBR), desenvolvida por Barney (1991). Assim, para Lavie (2006), a VBRE procura explicar como empresas interconectadas em uma colaboração diática permite combinar recursos internos (de uma firma) com recursos externos para alcançar uma vantagem competitiva. Dessa forma, ao invés de limitar os recursos que geram vantagens competitivas às fronteiras das organizações, o autor utiliza-se da VR e da teoria das redes sociais para definir a rede de empresas, que é um conjunto de oportunidades e restrições no comportamento da acumulação de renda da empresa focal; assim, os laços externos e seus respectivos recursos que estão além das fronteiras da organização podem ser compartilhados por meio de alianças específicas.

Quadro 3 – Fontes geradoras de rendas relacionais

Teoria/ Autores	Fontes geradoras de rendas relacionais	Síntese
Visão Relacional Dyer e Singh (1998)	Investimentos em ativos específicos	Quanto maior a proteção contra o oportunismo e quanto maior o volume de troca entre os parceiros da aliança, maior será o potencial para gerar rendas relacionais.
	Rotinas de compartilhamento de conhecimentos	Quanto maior a capacidade de absorção do parceiro e quanto maior o alinhamento de incentivos proporcionar a transparência e a reciprocidade, maior será o potencial para gerar rendas relacionais.
	Combinação de recursos complementares	Quanto maior a experiência na aliança, quanto maior o investimento em pesquisa, quanto maior a habilidade de ocupar uma boa posição na rede e quanto maior o grau de compatibilidade de sistemas, processos e culturas organizacionais dos parceiros, maior será o potencial para gerar rendas relacionais.
	Mecanismos de governança	Quanto maior a habilidade dos parceiros de empregar garantias auto aplicadas informais, maior será o potencial para gerar rendas relacionais.
Visão Baseada em Recursos Estendida Lavie (2006)	Renda interna	Benefício privado apreciado exclusivamente pela empresa focal.
	Renda relacional apropriada	Benefícios comuns apreciados pelos parceiros da aliança, cuja apropriação será influenciada pela capacidade de absorção relativa, escala relativa e escopo de recursos, acordo contratual, comportamento oportunista relativo e poder de barganha relativo.
	Extravasamento interno da renda (<i>inbound spillover rent</i>)	Benefício privado proveniente de recursos da rede que diz respeito a ganhos não intencionais pela empresa focal.
	Extravasamento externo da renda (<i>outbound spillover rent</i>)	Benefício privado proveniente de recursos da rede que diz respeito a ganhos não intencionais pelos parceiros da empresa focal.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Quando um relacionamento é formado entra uma empresa foco e seus parceiros, cada empresa participante atribui um subconjunto dos seus recursos para aliança, fomentando a geração de benefícios mútuos por meio dos recursos compartilhados entre as partes (LAVIE, 2006). Por consequência, segundo o autor, cada empresa possui dois subconjuntos de recursos, compartilhados e não compartilhados, que juntos constituem um conjunto de recursos completos. Lavie (2006) considera que as fontes geradoras de rendas relacionais de uma empresa focal em uma aliança são definidas por quatro tipos de rendas, conforme também se observa no Quadro 3.

Considerando que os recursos (internos e compartilhados) são importantes para a geração de vantagens competitivas interorganizacionais segundo as duas teorias (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006), a literatura tem apresentado uma ampla variedade de recursos que podem existir em função dos relacionamentos existentes entre as empresas em diferentes arranjos empresariais, conforme se verifica no Quadro 4.

Quadro 4 - Recursos interorganizacionais

Autores	Tipologia de recursos interorganizacionais	Definição
Wilk (2006)	Recursos sistêmicos	Recursos que não pertencem às empresas individuais, que não há rivalidade em seu uso e podem ser compartilhados por todos da rede.
	Recursos de acesso restrito	Recursos que não pertencem às empresas individuais, mas podem ser acessados de maneira privilegiada por apenas um grupo distinto de empresas.
Lavie (2006)	Recursos de rede	Recursos externos, mas inseridos na rede de parceiros da empresa, que fornecem oportunidades estratégicas.
Dyer e Singh (1998)	Recursos complementares	Recursos que coletivamente geram maiores lucros do que a soma dos recursos individuais dos parceiros de uma aliança.
Lin e Wu (2014)	Recursos externos	Recursos obtidos por meio de alianças cooperativas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os estudos das teorias apresentadas são baseados na análise da vantagem competitiva sob o aspecto dos relacionamentos e da cooperação entre as empresas. Mesquita, Anand e Brush (2008) adotaram em sua pesquisa a Visão Relacional de forma isolada, com a finalidade de verificar como e quando inicia-se o processo da vantagem competitiva em uma aliança e se as vantagens se expandem em outras parcerias da empresa. Oliveira (2014) adotou também a visão relacional para analisar os relacionamentos existentes entre as empresas que faziam parte de um APL. O objetivo era caracterizar os recursos interorganizacionais e as fontes geradoras de rendas relacionais. Para a autora, as rotinas de compartilhamento de conhecimento, dotações complementares de recursos e existência de mecanismos de governança eram os fatores de rendas relacionais mais relevantes para as empresas. Por meio da VR, Viana, Barros Neto e Añez (2014) investigaram a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva em empresas da indústria de calçados, tendo como foco de análise as relações interorganizacionais.

Na próxima seção será detalhada a forma como a pesquisa empírica foi aplicada.

METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado para o desenvolvimento do trabalho foi o estudo de caso, pois esta estratégia é a preferida quando existem questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2015). Além disso, como o tema da pesquisa está relacionado a fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real, a estratégia de estudo de caso se mostra a mais adequada (YIN 2015).

Considerando as características dos relacionamentos entre empresas de um APL que podem levar ao desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens colaborativas (Quadro 2 apresentado na revisão de literatura), foi elaborado um modelo para realizar uma análise de tais relacionamentos, conforme se observa no Quadro 5.

Quadro 5 – Modelo de Análise

ATRIBUTOS DOS RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS DE UM APL		
Categorias de análise	Variáveis de análise	Perguntas
Concentração geográfica de empresas e soma de competências individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Localização das empresas do arranjo - Especialização produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> - A proximidade geográfica promove o estreitamento do relacionamento da empresa com as demais empresas do arranjo? - A especialização produtiva promove o estreitamento do relacionamento da empresa com as demais empresas do arranjo?
Vínculo entre diversos atores	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com institutos de pesquisa - Relacionamento com órgãos de apoio - Políticas de incentivo e apoio governamental 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa se relaciona com instituições de pesquisa? Quais? De que forma? - A empresa se relaciona com órgãos de apoio (Senai, Sebrae)? De que forma? - Existe algum tipo de incentivo governamental direcionado ao APL? Qual incentivo? A empresa usufrui desse incentivo?
Capacidade de absorção	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação da aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa passou a adotar algum método aprendido de outra empresa do APL? - A empresa reconhece os benefícios de aprendizagem provenientes da relação com outras empresas do APL? Quais seriam esses benefícios? - Por meios dos relacionamentos com outras empresas do APL a empresa conseguiu desenvolver um novo produto, um novo processo ou implementou melhorias? Como isso ocorreu?
Vínculos informais	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentos interpessoais - Participação em eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Há interações informais entre colaboradores da empresa e colaboradores de outras empresas? Em caso afirmativo, como ocorrem essas interações? - A empresa participa de feiras ou eventos relacionados ao seu setor? Quais? Com qual frequência?
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de riscos - Compartilhamento de benefícios - Prevenção a comportamentos oportunistas - Longevidade dos relacionamentos - Homogeneidade dos relacionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe compartilhamento de riscos? Quais são esses riscos? Esse compartilhamento gera um relacionamento mais sólido entre as empresas? - Existe compartilhamento de benefícios? Quais são esses benefícios? Esse compartilhamento gera um relacionamento mais sólido entre as empresas? - Existem contratos com cláusulas que protejam a empresa contra comportamentos oportunistas (dos outros parceiros do APL)? Além dos contratos, existem outras formas de garantia do cumprimento das atribuições? Quais são? - Quais as variáveis que a empresa preza para estabelecer relacionamentos de longo prazo? Quais dessas variáveis estão presentes nos relacionamentos atuais? - Existem interações frequentes entre as partes? Ocorrem variações nessas interações ao longo do tempo?
Relações de cooperação e concorrência	<ul style="list-style-type: none"> - Ganho de mercado - Redução de custos - Poder de barganha - Incentivo à inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - A relação com as empresas do APL gera algum ganho de mercado? Qual? - A relação com as empresas do APL propicia alguma redução nos custos totais? - A relação com as empresas do APL permite maior poder de negociação frente aos fornecedores e órgãos de apoio? Se sim, de que forma? - A interação com empresas concorrentes incentiva a pesquisa e o desenvolvimento de produtos/serviços? De que forma isso ocorre?

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A fim de possibilitar inferências a respeito das categorias de pesquisa, foram identificadas, com base na literatura, variáveis para cada uma das categorias. Por meio das variáveis de pesquisa, foram elaborados questionamentos a fim de serem aplicados junto aos gestores durante a pesquisa de campo, conforme também se verifica no Quadro 5.

Após o desenvolvimento do modelo, foi necessário selecionar um APL e a empresa onde a pesquisa seria aplicada. Dessa forma, inicialmente foram consultadas as informações da RedeSist (UFRJ) e Lima (2010) para analisar os APLs do Estado da Paraíba. Assim, foi selecionado o APL de calçados da grande João Pessoa devido ao tamanho, ao número de empresas e à relevância para a economia regional e nacional. Em seguida, foi selecionada uma empresa denominada neste trabalho apenas de Empresa X. Para tanto, considerou-se a sua representatividade dentro do aglomerado e a sua disponibilidade para a execução da pesquisa. Após contato telefônico e via e-mail os objetivos da pesquisa foram apresentados e agendou-se as entrevistas, que foram realizadas in loco com os gestores de nível estratégico, das seguintes áreas: Planejamento e Controle da Produção, Industrial, Qualidade e Pesquisa & Desenvolvimento. As entrevistas foram realizadas no mês de agosto/2016. Todas as entrevistas foram gravadas (com a autorização dos gestores) e transcritas posteriormente.

Além das entrevistas foram feitas observações (principalmente relacionadas à categoria recursos interorganizacionais) e foram consultados documentos disponibilizados pela rede mundial de computadores sobre a empresa além de materiais de órgãos oficiais. O roteiro de entrevista semiestruturado foi desenvolvido considerando os questionamentos apresentados no Quadro 5, que representa o modelo de análise. Para a análise dos dados procurou-se investigar o conteúdo das informações por meio das categorias de pesquisa definidas no Quadro 5, de forma a fazer uma explanação sobre o caso (YIN, 2015). Para tanto, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo adotando-se os seguintes passos (BARDIN, 1977): (i) as informações foram organizadas para a análise; (ii) os dados foram codificados e categorizados, considerando as categorias de análise (Quadro 5); e, (iii) foram feitas as inferências a partir da interpretação das informações e da literatura consultada.

RESULTADOS

A Empresa X objeto de investigação faz parte de um grupo empresarial de capital aberto que foi fundado em 1907 no Estado de São Paulo. Atualmente possui um extenso mix de produtos nos seguimentos de sandálias, calçados, vestuários e acessórios. O grupo empresarial ganhou grande popularidade nacional pelas suas marcas e hoje detém grande relevância no mercado nacional e mundial, exportando seus produtos para mais de 100 países. O grupo possui 14 unidades de produção, sendo 5 fábricas centrais e 7 fábricas satélites; há ainda unidades de produção instaladas na Argentina e 5 escritórios espalhados em outros países, nas cidades de Nova York, Madri, Londres, Bolonha, Paris e Lisboa. Esse trabalho foi realizado em uma

unidade localizada no estado da Paraíba, na Grande João Pessoa, em uma central de produção de artigos esportivos.

Para descrever os atributos do relacionamento da Empresa X com outros agentes do APL, foram utilizados os aspectos apresentados no Quadro 5.

Concentração geográfica de empresas e soma de competências individuais

A proximidade geográfica é um fator primordial para a caracterização de um APL; dessa maneira, foi possível identificar os seus efeitos nos relacionamentos interorganizacionais. A empresa reconhece os benefícios decorrentes da concentração geográfica, buscando, sempre que possível, diminuir os custos logísticos por meio da aproximação física com seus fornecedores. O gestor de Planejamento e Controle da Produção exemplificou um caso de intercâmbio de fornecedores, no qual um fornecedor da região Sul foi substituído por outro do mesmo estado da Empresa X. O estreitamento das relações com os concorrentes próximos também permite um maior fluxo de materiais na cadeia produtiva, como foi citado o caso da transferência de materiais para a produção entre a Empresa X e uma de suas concorrentes próximas.

Vínculo entre diversos atores

O desenvolvimento regional e local requer incentivos financeiros e sociais através da atuação governamental e de institutos de apoio. Foi constatado que a empresa estudada é beneficiada com concessões fiscais através da redução do ICMS e IPI devido a sua participação no Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Industrial da Paraíba (FAIN). Em relação aos órgãos de apoio, a organização mantém vínculos institucionais com os seguintes órgãos:

- SESI - ocorre por meio de relações humanas, abrangendo a ginástica laboratorial e eventos sociais.
- CIEE e SENAI - atuam na capacitação e inserção de jovens aprendizes no mercado de trabalho, além da contratação de mão de obra técnica.
- SEBRAE - há uma interação esporádica para cursos de treinamentos dos funcionários da Empresa X.

Capacidade de absorção

Por meio desta pesquisa constatou-se que a Empresa X não desenvolveu capacidade absorptiva por meio de outras organizações do APL. No entanto, foi constatada a importação de métodos e tecnologias de outras unidades da própria Empresa, que estão localizadas na Argentina e em Campina Grande/PB. Convém ressaltar que o grupo empresarial no qual a firma está inserida dispõe de um espaço para treinamento e desenvolvimento de métodos e dispositivos, ocorrendo uma troca de know-how entre as unidades.

Verificou-se que há intercâmbio de recursos humanos entre a Empresa X e outras empresas concorrentes e fornecedoras e que tal intercâmbio estimula a aprendizagem e a capacidade da Empresa (e de outras) em absorver o conhecimento. Também se observou o intercâmbio de conhecimento quando ocorre a aquisição de alguns insumos, como por exemplo, como foi citada, a aquisição de uma máquina de injeção expandida. A Empresa X adquiriu a máquina e trouxe pessoas de fora da empresa para treinar e capacitar os colaboradores que fossem comandá-la, a fim de que pudessem compreender a nova tecnologia.

Vínculos informais

Com o intuito de promover uma rápida resolução de problemas por meio da simplificação da burocracia, as empresas criam entre si meios de comunicação que excedem a formalidade. Por ser uma organização com um longo período de atuação no mercado, a Empresa X possui relevância na capacitação de funcionários no seguimento de sandálias e calçados; dessa forma, há uma grande taxa de turnover de funcionários para outras empresas, sejam fornecedoras ou concorrentes. Assim, os vínculos formados durante a vigência na Empresa X se perpetuam, facilitando a comunicação empresarial para troca de materiais entre os almoxarifados e informações entre as gerências do mesmo grupo. De acordo com um dos entrevistados: “Quando há o intercâmbio de recursos criam-se certos vínculos entre as empresas. Portanto, ocorre uma aproximação interorganizacional que leva à troca de materiais, conhecimento e feedback”.

Além disso, o que se verifica é um forte vínculo informal com uma das empresas concorrentes. Segundo um dos entrevistados, é um concorrente que inclusive está cadastrado no sistema como fornecedor. Dessa forma, torna-se possível a transação de materiais entre as empresas, assegurada por meio de nota fiscal.

Os vínculos informais também são gerados através da participação em eventos e feiras ligados ao ramo produtivo ao qual a empresa está inserida. Os setores de Pesquisa & Desenvolvimento e Engenharia Industrial participam anualmente da FIMEC, uma feira de moda, tecnologia e inovação, e da FRANCAL, uma feira nacional de calçados realizada em São Paulo/SP.

Confiança

Para caracterizar a confiança entre os agentes do APL foi indagado sobre o compartilhamento de riscos e benefícios. Entretanto, foi constatada a ausência dessas características na Empresa, sendo encontrado apenas dentro das unidades do grupo. Foi relatado o uso de capacidade produtiva da Empresa X para atender a demanda de outras unidades. Outro caso evidenciado foi a utilização do poder de barganha de outra unidade externa ao APL para a compra de matéria-prima (borracha) e a utilização do estoque dessa unidade. Constatou-se que essas operações foram realizadas com base na confiança, sem contratos.

Em um dos discursos, quando indagados em relação à confiança entre os parceiros, verificou-se que existem mais benefícios do que riscos, porque aprende-se bastante com os parceiros. Na palavra de um dos entrevistados: “você acaba aprendendo algum procedimento que o pessoal faz e que a gente não faz, ou dá ideia para alguma coisa que você vai fazer diferente, não fazer igual”.

Em se tratando dos fornecedores, não há vínculos informais, apenas contratos com cláusulas de segurança, como o chargeback, e um banco de dados com o histórico de desempenho (confiabilidade, atendimento, qualidade, prazo, e quantidade de defeitos). A frequência da interação da empresa com seus fornecedores ocorre quase que diariamente; contudo, em períodos de lançamento de novos produtos essa comunicação se intensifica e o contato se torna ainda mais forte.

Relações de cooperação e concorrência

A concorrência é de extrema relevância para a saúde de um setor industrial e de um APL, proporcionando uma busca pela melhoria contínua das empresas e dos fornecedores, bem como a satisfação dos clientes. É destacado o desenvolvimento de produtos para captar uma maior participação no mercado, como um dos entrevistados enfatizou:

Não são os antigos produtos que acarretam em um ganho de mercado, e sim os novos. Principalmente em relação aos calçados esportivos, pois a concorrência é elevada devido aos produtos nacionais, assim como os internacionais com marcas famosas. Portanto, estamos em constante desenvolvimento.

Vale ressaltar que o processo de inovação só ocorre internamente, não havendo cooperação com empresas fora do grupo empresarial. O mesmo ocorre nos aspectos de ganho de mercado, redução de custos e poder de barganha, que são encontrados apenas entre as empresas do grupo. No entanto, a concorrência acirrada dentro do APL tem incentivado a constante inovação das empresas, segundo os entrevistados, especialmente a organização objeto de estudo.

DISCUSSÃO

Entende-se como vantagem colaborativa um resultado sinérgico desejado de atividades colaborativas que não poderiam ter sido desenvolvidas por qualquer empresa agindo de forma isolada (CAO; ZHANG, 2010, 2011). O termo advém das rendas relacionais, apresentadas por Dyer e Singh (1998) e, considerando as fontes de rendas relacionais apresentadas pelos autores e que podem ser desenvolvidas em função das características dos relacionamentos que a Empresa X tem com outras do APL, constatou-se que a proximidade geográfica e os vínculos informais são as principais características nos relacionamentos entre os agentes do aglomerado. No caso da proximidade geográfica o que se observa no caso estudado é que esta é

oriunda de fatores como a proximidade de recursos e condições físicas, o que vem de encontro com a visão de Belussi e Caldari (2009). Além disso, conforme afirmam DeWitt, Giunipero e Melton (2006), os APLs envolvem indústrias relacionadas (incluindo fornecedores de insumos) que, estando geograficamente concentradas, podem agilizar a cadeia de suprimentos, o que corrobora com os resultados encontrados nesta pesquisa.

No entanto, não se observou mecanismos claros para fortalecer os laços através de confiança e da inserção de outros atores que asseveram esses vínculos. Tal fato contrapõe os resultados da pesquisa desenvolvida por Niu (2010), que verificou que no envolvimento entre as empresas de um APL, a confiança e a obtenção de conhecimento estão significativamente associadas.

Verificou-se que, de certa forma, a capacidade de absorção da Empresa X, isto é, os conhecimentos técnicos e a experiência transmitida pelos fornecedores e outras unidades da empresa tem fortalecido a vantagem competitiva da organização e potencialmente de outras, gerando possibilidades para o desenvolvimento de rendas relacionais. Além disso, a combinação de recursos complementares, que ocorre especialmente pela troca de informações, experiência e conhecimento entre os funcionários da Empresa X com concorrentes e fornecedores, fortalece ainda mais a possibilidade de geração de rendas relacionais. Niu (2010) e Randelli e Boschma (2012) afirmam que a interação entre as empresas de um APL permite que elas desenvolvam a capacidade de explorar externalidades locais, de modo que possam aprender com os conhecimentos técnicos e a experiência dos parceiros.

Essa troca ocorre em função de alguns mecanismos de governança informais, tais como a confiança entre as partes, que atua como um mecanismo de governança relacional. Verificou-se também que o relacionamento da Empresa X com seus fornecedores ocorre por meio de mecanismos de governança tradicionais, como contratos formais.

Por fim, destaca-se o empréstimo de matéria-prima entre a concorrente mais próxima que é um aspecto bastante evidente e que ocorre também por meio de mecanismos de confiança informais, estreitando ainda mais o relacionamento entre as empresas. No entanto, de acordo com Lin e Wu (2014), não se pode caracterizar esse fluxo de materiais como recurso externo, uma vez que isso não se dá de forma sistêmica nem intencional, além de não serem de propriedade mútua.

Convém destacar a necessidade da Empresa X gerar recursos em conjunto com outros integrantes do APL, uma vez que a geração e o intercâmbio desses recursos é um dos fatores responsáveis pela geração de vantagem competitiva, tornando as empresas resistentes à competição externa (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006).

Por fim, o Quadro 6 relaciona as fontes geradoras de renda relacionais, segundo Dyer e Singh (1998), identificados na Empresa objeto de estudo.

Quadro 6 – Características geradoras de fontes relacionais na Empresa X

Fontes geradoras	Características dos relacionamentos
Investimento em ativos específicos	Não se aplica.
Rotinas de compartilhamento de conhecimentos	Trocas de conhecimentos sobre métodos com outras unidades, intercâmbio de recursos humanos que gera aprendizagem e absorção de conhecimento, também gerado pela troca de materiais com empresas concorrentes.
Combinação de recursos complementares	Há troca de informações entre funcionários de empresas concorrentes e fornecedoras, expandindo-se até as outras unidades, o que gera um certo grau de compatibilidade dos processos e da cultura organizacional.
Mecanismos de governança	Existem contratos informais entre as unidades da Empresa na troca de materiais e informações e com concorrentes. Quanto aos fornecedores, os mecanismos de governança ficam na esfera formal, com contratos e meios jurídicos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou analisar as características dos relacionamentos de uma empresa que atua em um APL de calçados da Grande João Pessoa/PB e a forma como essas características podem auxiliar no desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens colaborativas. Por meio da pesquisa, foi possível constatar que as características do relacionamento da Empresa X com outras empresas, especialmente concorrentes, fornecedores e outras unidades da própria organização, tem possibilitado, de certa forma, um potencial para o desenvolvimento de rendas relacionais. Tal fato foi verificado principalmente em função da proximidade geográfica, dos vínculos informais, das relações de confiança entre as partes e da capacidade de absorção.

Assim, essas características permitem o desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimentos, combinação de recursos complementares e a adoção de mecanismos de governança relacionais, baseados na confiança, principalmente com concorrentes e outras unidades da empresa. No entanto, as características do relacionamento não atingiram um nível de confiança que leve ao investimento em ativos específicos de relacionamento. De acordo com Anbanandam, Banwet e Shankar (2009) a confiança envolve a crença de que os parceiros agem no melhor interesse nos seus relacionamentos, portanto, é uma característica que afeta sobremaneira a colaboração, pois estabiliza relações de troca (MATOPOULOS; VLACHOPOULOU; MANTHOU, 2007; NIU, 2010). Dessa forma, para que haja confiança entre a Empresa X e outras empresas que fazem parte do APL, sugere-se que os vínculos informais sejam ainda mais estreitos, incentivando o compartilhamento de riscos e recompensas e, conseqüentemente, levando ao desenvolvimento de investimentos em ativos específicos da relação.

Uma das contribuições dessa pesquisa diz respeito à identificação de características do relacionamento entre empresas de um APL que pode levar ao desenvolvimento de rendas relacionais. Essas características foram levantadas com base em uma ampla revisão da literatura e foram sintetizadas por meio de um modelo de análise. Outra contribuição diz respeito à própria empresa estudada. Como ela faz parte de um APL, deve-se reconhecer quais as características do relacionamento que ela tem com outras organizações de forma a melhorar e ampliar o potencial de rendas relacionais e vantagens colaborativas. Um desses aspectos diz respeito à ampliação do nível de confiança, de forma a estimular, dentre outros aspectos, o investimento em ativos específicos de relacionamento.

É importante considerar também as limitações desse estudo. Uma das limitações está relacionada à aplicação do estudo de caso em uma única empresa do APL investigado. Dessa forma, para ampliar o grau de generalização dos resultados, sugere-se que a pesquisa iniciada neste trabalho seja ampliada para outras empresas que também atuam no mesmo APL. Além disso, sugere-se que seja avaliada quão colaborativa é a relação entre as empresas que fazem parte do APL estudado. Para tanto, sugere-se a adoção de metodologias multicritério, tal como a AHP (analytic hierarchy process) ou a ANP (analytical network process).

REFERÊNCIAS

- ALBINO, V.; CARBONARA, N.; GIANNOCARO, I. Supply chain cooperation in industrial districts: a simulation analysis. *European Journal of Operational Research*, v. 177, n. 1, p. 261-280, 2007.
- ANBANANDAM, R.; BANWET, D. K.; SHANKAR, R. Evaluation of supply chain collaboration: a case of apparel retail industry in India. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 60, n. 2, p. 82-98, 2011.
- ANGERHOFER, B. J.; ANGELIDES, M. C. A model and a performance measurement system for collaborative supply chains. *Decision Support Systems*, v. 42, n. 01, p. 283-301, 2006.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BELLANDI, M.; PROPRIS, L. de. Three generations of industrial districts. *Investigaciones Regionales*, v. 1, n.32, p. 75-87, 2015.
- BELUSSI, F.; CALDARI, K. At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school. *Cambridge Journal of Economics*, v. 33, n. 2, p. 335-355, 2009.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaborative advantage: a firm's perspective. *International Journal of Production Economics*, v. 128, n. 1, p. 358-367, 2010.

CASAROTTO FILHO, N. Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, et al. Globalização e inovação localizada. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro: Sebrae, 2003.

CHAKRABORTYA, S.; BHATTACHARYAB, S.; DOBRZYKOWSKIC, D. D. Impact of supply chain collaboration on value co-creation and firm performance: a healthcare service sector perspective. *Procedia Economics and Finance*, v. 11, n. 1, p. 676-694, 2014.

CHETTY, S.; AGNDAL, H. Role of inter-organizational networks and interpersonal networks in an industrial district. *Regional Studies*, v. 42, n. 2, p. 175-187, 2008.

CONNELL, J.; KRIZ, A.; THORPE, M. Industry clusters: an antidote for knowledge sharing and collaborative innovation? *Journal of Knowledge Management*, v. 18, n. 1, p. 137-151, 2014.

DAS, T.K.; TENG, B. Instabilities of Strategic Alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, v.11, n.1, p.77-101, 2000.

DEWITT, T.; GIUNIPERO, L. C.; MELTON, H. L. Clusters and supply chain management: the Amish experience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 36, n. 4, p. 289-308, 2006.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FAWCETT, S. E. *et al.* Peeking inside the black box: toward an understanding of supply chain collaboration dynamics. *Journal of Supply Chain Management*, v. 48, n. 1, p. 44-72, 2012.

FUENSANTA, M. J. R.; SANCHO, F. H.; I MARCO, V. S. In vino veritas: competitive factors in wine-producing industrial districts. *Investigaciones Regionales*, v. 1, n. 32, p. 149, 2015.

GHELLI, G. M; NASSIF, V. M. J. O cluster cafeeiro na perspectiva do desenvolvimento do cerrado de Minas Gerais: uma estratégia para a competitividade. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 3, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/182>>. Acesso em: 09 set. 2016.

GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 17, n. 4, p. 230-245, 2010.

GONÇALVES, A. T. P.; LEITE, M. S. A.; SILVA, R. M. DA. Um estudo preliminar sobre as definições e as diferenças dos principais tipos de arranjos empresariais. *Revista Produção Online*, v. 12, n. 9, p. 827–854, 2012.

HOFFMANN, V. E.; LOPES, G. S. C.; MEDEIROS, J. J. Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 5, p. 856-864, 2014.

INFANTE, C. E. D; C.; MENDONÇA, F. M.; VALLE, R. A. B. Análise de robustez com o método Electre III: o caso da região de Campo das Vertentes em Minas Gerais. *Gestão & Produção*, v. 21, n. 2, p. 245-255, 2014.

JACKSON, J.; MURPHY, P. Clusters in regional tourism: an Australian case. *Annals of Tourism Research*, v. 33, n. 4, p. 1018-1035, 2006.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resourcebased view. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2006.

LIAO, T.-J. Cluster and performance in foreign firms: the role of resources, knowledge, and trust. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 1, p. 161-169, 2010.

LIMA, Luíza Dantas de Souza. Políticas para Arranjos Produtivos Locais da Paraíba: uma análise do perfil produtivo e da localização espacial a partir dos critérios das instituições de apoio. 2010. 170f. Tese de Mestrado em Economia. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2010.

LIN, Y.; WU, L. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, v. 67, n.3, p. 407-413, 2014.

MARCHI, V. de; GRANDINETTI, R. Industrial districts and the collapse of the Marshallian model: looking at the Italian experience. *Competition & Change*, v. 18, n. 1, p. 70-87, 2014.

MATOPOULOS, A.; VLACHOPOULOU, M.; MANTHOU, V. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management: an International Journal*, v. 12, n. 3, p. 177-186, 2007.

MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. H. Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, n. 29, p.913-941, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NIU, K.-H. Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 1, p. 141-155, 2010.

NIU, K.-H.; MILES, G.; LEE, C.-S. Strategic development of network clusters: a study of high technology regional development and global competitiveness. *Competitiveness Review: an International Business Journal*, v. 18, n. 3, p. 176-191, 2008.

OLIVEIRA, I. S. V. DE. Relacionamentos interorganizacionais como fonte de vantagem competitiva: um estudo em empresas do APL de calçados da grande João Pessoa/PB. 2014. 202f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, 2014.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics competition. *Harvard Business Review*, v. 76, n.6, 1998.

PIRES, E. R. O; MACHADO NETO, A. J. Redes de cooperação como alternativa para o desenvolvimento local: a indústria calçadista francana. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/506>>. Acesso em: 09 set. 2016.

RANDELLI, F.; BOSCHMA, R. Dynamics of industrial districts and business groups: the case of the Marche region. *European Planning Studies*, v. 20, n. 12, p. 1961-1974, 2012.

REID, N.; SMITH, B. W.; CARROLL, M. C. Cluster regions: a social network perspective. *Economic Development Quarterly*, v. 22, n. 4, p. 345-352, 2008.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. D. O. E. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 4, p. 1131–1156, 2012.

SANTOS, A. M. M. M.; GUARNERI, L. S. Características gerais do apoio e arranjos produtivos locais. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n.12, p. 195-204, 2000.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151–179, 2004.

SCHIMIDT FILHO, R. Padrão de distribuição nacional das iniciativas de apoio aos arranjos produtivos locais. 2007. 171f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal da Paraíba, 2007.

SFORZI, F. Rethinking the industrial district: 35 years later. *Investigaciones Regionales*, v. 1, n. 32, p. 11-29, 2015.

SUZIGAN, W. (Coord.). Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil. Brasília: Ipea, Diset, 2006.

VIANA, F. L. E.; BARROS NETO, J. de P.; AÑEZ, M. E. M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados. *Gestão & Produção*, v. 21 n. 4 p. 836-852, 2014.

WILK, E. O. A Relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha. 2006. 227 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2006.

YASUDA, H. (2005). Formation of strategic alliances in high-technology industries: Comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *Technovation*, V. 25, n.7, p. 763-770, 2005.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos, 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHANG, S.; LI, X. Managerial ties, firm resources, and performance of cluster firms. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 25, n. 4, p. 615-633, 2008.