



Desenvolvimento em Questão

ISSN: 1678-4855

ISSN: 2237-6453

davidbasso@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do Estado do

Rio Grande do Sul

Brasil

## Interação de Recursos em Redes Um Estudo em um Arranjo Produtivo Local de Calçados

**de Oliveira, Iris Stéfani Viana; Gohr, Cláudia Fabiana**

Interação de Recursos em Redes Um Estudo em um Arranjo Produtivo Local de Calçados

Desenvolvimento em Questão, vol. 16, núm. 43, 2018

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75255594019>

**DOI:** <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.43.513-547>

## Interação de Recursos em Redes Um Estudo em um Arranjo Produtivo Local de Calçados

*Iris Stéfani Viana de Oliveira*  
*Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade*  
*Federal da Paraíba., Brasil*  
iris.stefani@hotmail.com

DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.43.513-547>  
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75255594019>

*Cláudia Fabiana Gohr*  
*Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade*  
*Federal de Santa Catarina. Professora do Programa de Pós-*  
*Graduação em Engenharia de Produção da Universidade*  
*Federal da Paraíba., Brasil*  
claudiagohr@ct.ufpb.br

Recepção: 29 Junho 2016  
Aprovação: 06 Abril 2017

### RESUMO:

A interação dos recursos em redes de relacionamentos interorganizacionais está atrelada ao processo de combinação, recombinação e codesenvolvimento de recursos que ocorre por meio das relações entre empresas, com tal interação revelando-se fundamental para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Nesse sentido, este artigo tem como principal objetivo identificar e analisar os recursos interorganizacionais existentes em razão do relacionamento entre as empresas que atuam em um Arranjo Produtivo Local (APL). A pesquisa foi desenvolvida por meio de múltiplos estudos de casos com abordagem predominantemente qualitativa. O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, a qual foi aplicada aos gestores das empresas. A análise dos dados foi desenvolvida dentro e entre os casos, utilizando-se do Atlas.ti para auxiliar na organização e arquivamento das informações, permitindo apoio para a análise dos dados. Por meio da pesquisa constatou-se que as empresas apresentam forte relação de confiança, parceria, interdependência, aprendizagem, interação e cooperação. Há também significativa interação com instituições públicas e/ou privadas. A interação e o compartilhamento de recursos do tipo informação/conhecimento – recursos particulares do relacionamento – permitem ganhos em termos de melhorias para todas as empresas. Há também recursos que estão associados à relação, havendo interdependência, confiança e um melhor fluxo de informações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arranjo Produtivo Local, Relacionamentos interorganizacionais, Recursos interorganizacionais.

### ABSTRACT:

The interaction of interorganizational resources in networks is related to the process of combination, recombination and co-development of resources that can occur through interaction between companies, and this interaction is fundamental for the development of competitive advantages. In this sense, this article aims to identify and analyze the existing inter-organizational resources by the relationship between the companies that operate in a Local Productive Arrangement (APL). The research was conducted through multiple case studies with qualitative approach. The main data collection instrument was a semi-structured interview being applied with the managers of the companies. Data analysis was carried out within and between the cases using the Atlas.ti to assist in organizing and archiving of the information, allowing support for data analysis. Through research, it was found that the companies have strong trust, partnership, interdependence, learning, interaction and cooperation. There is also strong interaction with public and/or private institutions. The interaction and the sharing of the information and knowledge – Particular resources of the relationship – is enabling gains and improvements for all studied companies. There are also features that are associated with relationship, having interdependence, trust and a better flow of information.

**KEYWORDS:** Local Productive Arrangement, Interorganizational relationships, Interorganizational resources.

Diferentes tipos de arranjos empresariais vêm sendo formados, representando uma importante inovação em termos organizacionais (LOWENDAHL; REVANG, 1998). A formação de arranjos está associada: ao acesso a novos recursos e tecnologias, podendo criar uma interdependência entre empresas (GULATI, 1998); a aquisição de técnicas, habilidades ou capacidades (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996); ao desenvolvimento de competências relacionais e ao acesso ao mercado e aumento da capacidade produtiva (WINCKLER; MOLINARI, 2011). De acordo com os autores, por meio da combinação de incentivos do mercado, juntamente com o monitoramento dos recursos associados, os arranjos empresariais oferecem uma maneira atrativa de acessar recursos de outros.

Dessa forma, um dos aspectos fundamentais para alavancar a vantagem competitiva dos parceiros em um arranjo diz respeito ao acesso, interação, melhoria de recursos e o desenvolvimento de novos recursos (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996; DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006; GOLD; SEURING; BESKE, 2010; BARALDI; GRESSETVOLD; HARRISON, 2012). Gold, Seuring e Beske (2010) e Baraldi, Gressetvold e Harrison (2012) ressaltaram em suas pesquisas a importância da interação dos recursos em redes de relacionamentos interorganizacionais, que está relacionada ao processo de combinação, recombinação e codesenvolvimento de recursos que ocorrem por meio da interação entre empresas.

A interação de recursos entre empresas que atuam em arranjos empresariais já vem sendo estudada por meio de algumas correntes teóricas, como a Visão Baseada em Recursos (VBR). Lavie (2006), entretanto, critica a VBR quando aplicada para estudar relacionamentos interorganizacionais, pois para ele a VBR é falha ao não reconhecer que a divisão de recursos entre empresas e suas respectivas transferências podem contribuir para a vantagem competitiva. Assim, a Visão Relacional (VR) e a extensão da VBR (denominada de visão baseada em recursos estendida) têm apresentado destaque ao ultrapassar as fronteiras da empresa e considerar os relacionamentos interorganizacionais como uma forma de gerar rendas relacionais e vantagens competitivas (LAVIE, 2006; DYER; SINGH, 1998).

A literatura sobre arranjos empresariais tem apresentado diferentes nomenclaturas, tais como distritos industriais, clusters, consórcios, entre outros (SALUME; GUIMARÃES; VALE, 2016). Em uma revisão da literatura desenvolvida por Hervas-Oliver et al. (2015) os autores destacaram a taxonomia existente sobre essa temática; no Brasil, especificamente, o termo Arranjo Produtivo Local (APL) tem se tornado bastante conhecido vem sendo utilizado por instituições públicas e privadas (DIAS, 2011).

Pesquisas sobre APLs têm aumentado de forma significativa, tanto no âmbito nacional quanto no internacional (OLIVEIRA; MARTINELLI, 2014; EXPÓSITO-LANGA; TOMÁS-MIQUEL; MOLINA-MORALES, 2015; SALUME; GUIMARÃES; VALE, 2016), com um foco especial sobre as pesquisas que tratam sobre cooperação de empresas (ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015; SOUSA et al., 2015; MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013). Mascena, Figueiredo e Boaventura, (2013), ao revisarem a literatura sobre clusters e APLs no Brasil, concluíram que pesquisas recentes empregam abordagens teóricas com a finalidade de explorar aspectos relacionados à colaboração. Os autores também constataram que grande parte das pesquisas empíricas identifica apenas a existência de clusters e os descrevem, tendo como pressuposto a abordagem da pesquisa selecionada. Dessa forma, procurando cobrir as lacunas da literatura, este artigo tem como principal objetivo analisar os recursos interorganizacionais existentes em função do relacionamento entre as empresas que atuam em um Arranjo Produtivo Local (APL) de calçados. Especificamente pretende-se caracterizar os relacionamentos interorganizacionais existentes nas empresas objeto de investigação e verificar se os recursos que pertencem a elas estão ultrapassando os limites individuais, de forma a contribuir para a competitividade do arranjo como um todo.

Hervas-Oliver et al. (2015) realizaram uma revisão da literatura sobre clusters, englobando trabalhos internacionais publicados entre os anos de 1957 e 2014 e constataram que pesquisas anteriores não procuraram explorar os recursos que podem surgir em virtude dos relacionamentos existentes entre empresas que atuam em arranjos empresariais. Assim, ao focar nos recursos interorganizacionais e sua interação, esta

pesquisa diverge das demais, pois emprega uma análise que extrapola as fronteiras organizacionais. Dessa forma, a análise desenvolvida neste trabalho expande o olhar para as interações que uma empresa tem com outras firmas que fazem parte do mesmo arranjo. Assim sendo, as contribuições referem-se à análise de múltiplos recursos que interagem entre fronteiras organizacionais.

Para o alcance do objetivo, o artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: além desta introdução, na segunda seção são apresentados os aspectos teóricos sobre relacionamentos e recursos interorganizacionais. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram o desenvolvimento do estudo empírico. Na quarta os resultados são apresentados e analisados, para em seguida serem comparados e discutidos. Por fim, na última seção são apresentadas as principais conclusões, contribuições e sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisas.

## RELACIONAMENTOS E RECURSOS INTERORGANIZACIONAIS DENTRO DO CONTEXTO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)

Kanter (1994) considera que os relacionamentos existentes em arranjos empresariais podem proporcionar o desenvolvimento de vantagens competitivas (ou colaborativas). De acordo com o autor, essa vantagem considera questões inerentes à relação, como: excelência individual dos parceiros e recursos que possuem e se associam à relação; importância dada ao relacionamento; interdependência e complementaridade de recursos; investimento recíproco; bom fluxo de informação e comunicação; estabelecimento de conexões e integridade dos parceiros, aumentando a confiança.

Assim, para que sejam construídos laços que permitem o atendimento das necessidades de cada empresa e a minimização de riscos é preciso confiança mútua (GULATI, 1998; GOLD; SEURING; BESKE, 2010; WU et al., 2010; GNYAWALI; SRIVASTAVA, 2013; LI; ZUBIELQUI; O'CONNOR, 2015). Segundo os autores, a confiança permite não apenas a troca de informações, como também facilidade na interação e flexibilidade por parte de cada parceiro.

Existem na literatura diferentes tipos de arranjos, sendo o foco dessa pesquisa os Arranjos Produtivos Locais, reconhecidos na literatura internacional como clusters ou distritos industriais. Os Arranjos Produtivos Locais têm como principal característica a proximidade entre empresas, isto é, a concentração geográfica de empresas de um determinado segmento produtivo. Fujita, Krugman e Venables (2002) definiram aglomeração produtiva como uma agregação da atividade econômica, que surge e se mantém por uma “lógica circular”, e que pode ocorrer a partir das regiões comerciais locais ou regiões econômicas especializadas, capazes de atender ao mercado como um todo.

Alfred Marshall tratou da relevância da concentração de indústrias, especialmente no que diz respeito a pequenas empresas, para propiciar ganhos por meio de economias de escala, bem como adquirir vantagens por intermédio das economias externas ou externalidades marshallianas (SUZIGAN, 2006; IACONO, NAGANO, 2007; KELLER, 2008). Estas externalidades referem-se aos vários benefícios possíveis de se obter pelo fato de as empresas estarem aglomeradas setorialmente ou territorialmente e por desempenharem um papel relevante em termos de competitividade (SUZIGAN, 2006; IACONO, NAGANO, 2007; KELLER, 2008).

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), a aglomeração de empresas no contexto de APLs pode ser considerada uma fonte relevante de vantagens competitivas, na medida em que a interação entre as sinergias coletivas e o ambiente permitem melhores oportunidades de crescimento e sobrevivência. Dessa forma, a formação dos APLs gera maiores possibilidades na superação de entraves ao crescimento, bem como na produção e comercialização de produtos tanto interna quanto externamente (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Nesse contexto, os APLs passaram a receber considerável atenção, especialmente após experiências bem-sucedidas nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício, por volta das décadas de 80 e 90, sendo uma

das características básicas dos APLs a existência de pequenas e médias empresas ou concentração produtiva em geral em um mesmo espaço, gerando, dessa maneira, a cooperação entre elas e, conseqüentemente, ganho produtivo e econômico (SUZIGAN, 2006; SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Lastres e Cassiolato (2003) definem APL como aglomerações territoriais de um determinado setor de agentes econômicos e sociais que apresentam vínculos mesmo que incipientes, envolvendo a participação e a interação de empresas e suas variadas formas de representação e associação, incluindo também outras organizações públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, promoção e financiamento. Suzigan (2006) admite que, em virtude do potencial que possuem, pode haver nos APLs apoio federal, estadual e/ou municipal, com o intuito de incentivar atividades produtivas e a inovação dessas empresas. Em virtude da proximidade entre as organizações, outra característica dos APLs é a redução de custos de transação entre as empresas que o compõem (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003) características como: dimensão territorial; diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais; conhecimento tácito, inovação e aprendizado interativos, governança e grau de enraizamento definem as particularidades dos APLs. Além disso, Lastres e Cassiolato (2003) e Gussoni, Weise e Medeiros (2015) destacam a importância que questões históricas possuem na construção de identidades e vínculos locais, considerando, para isso, a base social, cultural, política e econômica da região.

Assim, conforme verificado, a cooperação é um dos diferenciais do conceito de APL, pois, por meio dela as empresas podem realizar em conjunto várias ações que dificilmente seriam executadas caso estivessem atuando sozinhas no mercado. Assim, por meio da cooperação, as empresas em um APL podem realizar: (i) intercâmbio sistemático de informações com clientes, fornecedores, concorrentes e outros; (ii) programas comuns de treinamento, realização de eventos e feiras, cursos e seminários (LASTRES; CASSIOLATO, 2003); (iii) economias de escala, escopo e melhoria dos índices de qualidade e produtividade (SERVIÇO..., 2003); (iv) a acumulação de vários tipos de conhecimento e (v) desenvolvimento de projetos conjuntos (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Dessa forma, de acordo com o exposto, pode-se afirmar que um relacionamento interorganizacional entre empresas que fazem parte de um APL pode ocorrer de maneira formal ou informal, predeterminado por questões históricas ou não em que deve haver confiança e uma tendência à interação e à articulação entre essas empresas. Nesse tipo de relacionamento pode existir: troca, transferência, acesso ou compartilhamento de variados recursos e capacidades; interdependência; aprendizagem conjunta; integração e cooperação; compartilhamento de riscos e/ou redução de custos; apoio governamental; associação com a indução do desenvolvimento regional; benefícios por conta da proximidade geográfica; articulação e interação com instituições públicas e/ou privadas.

Expósito-Langa, Tomás-Miquel e Molina-Morales (2015) corroboram com tal afirmação, pois para eles a rede de relações entre empresas é caracterizada como uma teia de laços densos e sobrepostos nos quais o conhecimento se difunde rapidamente. Assim, dentro do cluster (ou APL) os recursos de conhecimento fluem de forma célere, o que resulta em redução de custos. Além disso, a dinâmica de exploração do conhecimento é diferente da produzida em outros contextos, o que facilita o processo de aprendizagem e gera efeitos benéficos para todas as empresas que fazem parte do arranjo (EXPÓSITO-LANGA; TOMÁS-MIQUEL; MOLINA-MORALES, 2015).

Li, Zubielqui e O'Connor (2015) em seu trabalho examinaram a capacidade que empresas que atuam em clusters têm para alavancar os recursos compartilhados de forma a ampliar o desempenho de mercado, quando possuem relacionamentos fortes. De acordo com os autores, quando uma empresa atua em um cluster pode gerar mais valor ao maximizar os vínculos externos da empresa com os recursos estratégicos do cluster, em comparação com as empresas menos conectadas.

Gold, Seuring e Beske (2010) também constataram que as relações entre empresas em arranjos empresariais são grandes oportunidades de absorver recursos e capacidades de fontes externas. Baraldi, Gressetvold e



Harrison (2012) compartilham da mesma opinião e afirmam que os recursos são inerentemente dinâmicos e podem ser usados de diferentes formas em um relacionamento interorganizacional, inclusive no contexto de um APL. Assim, nesses relacionamentos os recursos podem ultrapassar os limites das empresas individuais, sendo intercambiados, melhorados e criados novos (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006; GOLD; SEURING; BESKE, 2010; BARALDI; GRESSETVOLD; HARRISON, 2012).

Assim, além dos recursos internos de uma firma poderem, por si sós, gerar vantagens quando considerados estratégicos segundo a ótica da VBR, os recursos utilizados, compartilhados e/ou derivados de relações interorganizacionais em um APL podem também se constituir numa fonte de obtenção de vantagem competitiva (VIANA, 2010), como por exemplo os recursos provenientes especificamente do relacionamento (WILLIAMSON, 1985), os recursos complementares (DYER; SINGH, 1998) e os recursos compartilhados (LAVIE, 2006).

Expósito-Langa, Tomás-Miquel e Molina-Morales (2015) também afirmam que em clusters (ou APLs) é possível encontrar infraestrutura, uma ampla gama de organizações e instituições locais que fornecem informações, conhecimentos e serviços específicos. Tais aspectos podem atuar como agentes intermediários capazes de conectar empresas em um arranjo empresarial, sendo caracterizados como recursos de rede (GULATI, 1998; LAVIE, 2006; DYER; HATCH, 2006), acessíveis (SANCHEZ; HEENE; THOMAS, 1996 apud ZEN, 2010), recursos de acesso restrito e sistêmicos (WILK, 2006) e recursos externos (LIN; WU, 2014). Assim, conforme se verifica, a literatura apresenta diferentes tipologias de recursos que estão além dos limites da empresa ou que podem ser criados em razão de relacionamento interorganizacional, conforme se observa no Quadro 1.

RECURSOS	DEFINIÇÃO	AUTORES
Ativos específicos de relacionamento	Recursos especializados que determinada empresa desenvolve ou possui em conjunto com outro(s) parceiro(s) de uma rede.	Williamson (1985)
Recursos de rede	Recursos que são fontes de informações valiosas para as empresas, que podem ser acessados por empresas parceiras.	Gulati (1999), Lavie (2006), Dyer e Hatch (2006)
Recursos acessíveis	São aqueles que embora não sejam possuídos pela empresa, podem ser acessados.	Sanchez, Heene e Thomas (1996 apud ZEN, 2010)
Recursos complementares	Aqueles que em conjunto possuem uma maior sinergia e geram mais lucratividade do que se fossem utilizados individualmente pelas empresas integrantes de uma aliança.	Dyer e Singh (1998)
Recursos coletivos	Recursos intangíveis e capacidades compartilhados por empresas em um relacionamento. Não são de exclusividade nem de propriedade das empresas individualmente e não são disponibilizados a empresas externas.	Molina-Morales (2001)
Recursos de acesso restrito	Recursos que não pertencem a nenhuma firma individual, no entanto podem ser acessados de maneira privilegiada somente por um subconjunto de firmas.	Wilk (2006)
Recursos sistêmicos	Recursos que não pertencem às firmas individuais, mas atuam sobre o desempenho de todas as integrantes da rede; não existe rivalidade no seu uso, podendo ser compartilhados por todos.	Wilk (2006)
Recursos compartilhados	Recursos trocados entre empresas participantes de uma aliança/rede de empresas e que estão relacionados à obtenção de rendas relacionais (e vantagens competitivas), a depender da troca/compartilhamento ou não de tais recursos entre essas empresas.	Lavie (2006)
Recursos relacionais	Recursos nos quais há capacidade de construir e manter relações de trabalho de longo prazo com os principais fornecedores e clientes, de tal forma que o relacionamento seja de difícil substituição para outras empresas.	Wong e Karia (2010)
Recursos externos	Recursos que podem ser obtidos por meio de alianças cooperativas e aquisições.	Lin e Wu (2014)

**QUADRO 1**  
Tipos de recursos interorganizacionais  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dos vários conceitos apresentados no Quadro 1, foi possível perceber consideráveis semelhanças entre os recursos que se sobrepõem ou se complementam. Dessa forma, tomando como base os conceitos apresentados no Quadro 1, estes foram analisados e agrupadas segundo terminologias específicas, conforme se

visualiza no Quadro 2. Assim, a partir dessa análise, foram consideradas as seguintes nomenclaturas: recursos particulares de relacionamento, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito.

TIPO DE RECURSO	DEFINIÇÃO	RECURSOS AGRUPADOS
Recursos particulares de relacionamento	Dizem respeito às interações formais e/ou informais entre empresas de um arranjo empresarial	Recursos particulares de relacionamento, recursos de rede, recursos complementares, recursos relacionais, ativos específicos de relacionamento, recursos compartilhados e recursos externos
Recursos sistêmicos	São aqueles que não pertencem às firmas individuais, mas podem ser acessados por elas e impactam indistintamente no desempenho de todas	Recursos sistêmicos e recursos acessíveis
Recursos de acesso restrito	São aqueles que não pertencem a nenhuma firma individual, no entanto podem ser acessados de maneira privilegiada somente por um subconjunto de empresas; podem possuir ambiguidade causal para os não membros da rede, o que os torna de difícil imitação	Recursos de acesso restrito e recursos coletivos

**QUADRO 2**  
Agrupamento das diferentes definições de recursos interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica selecionada para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso, assumindo a configuração de múltiplos estudos de casos (YIN, 2001). O arranjo selecionado é o de calçados e está localizado no Estado da Paraíba, na região denominada de Grande João Pessoa, que envolve as seguintes cidades: João Pessoa, Santa Rita, Bayeux e Cabedelo. Este arranjo consolidou-se a partir da abertura comercial, por meio de uma política governamental de atração de empresas em meio a uma intensa guerra fiscal no Nordeste (KEHRLE, 2006).

O arranjo é composto por 23 empresas que produzem os seguintes produtos: bolsas (28%), tênis e chuteiras (24%), ortopédicos (18%), sapatos (12%), sandálias (12%) e adesivos (6%) (CAVALCANTI FILHO, 2006). Para o desenvolvimento da pesquisa foram selecionadas três empresas de forma intencional, utilizando como base a representatividade dentro do APL e o critério de acessibilidade. Por questões de sigilo, elas serão denominadas apenas de Empresas A, B e C.

A revisão da literatura realizada nesta pesquisa, especialmente em relação aos recursos interorganizacionais e às características dos relacionamentos interorganizacionais, foi considerada como base para a elaboração do modelo de análise. O modelo é composto por duas categorias de pesquisa principais, conforme se observa no Quadro 3 (que também apresenta códigos principais e secundários para a posterior análise de conteúdo – como se verifica a seguir).

Categorias	Códigos principais	Códigos secundários (exemplos)
Relacionamentos interorganizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Confiança mútua</li> <li>– Relações de integração e/ou cooperação e/ou colaboração e/ou articulação entre empresas do setor de calçados</li> <li>– Parcerias</li> <li>– Troca, transferência e/ou compartilhamento de recursos e/ou capacidades</li> <li>– Interdependência e aprendizagem conjunta</li> <li>– Acesso a novos recursos e/ou informações</li> <li>– Compartilhamento de riscos e redução de custos</li> <li>– Possibilidades de inovação</li> <li>– Apoio governamental e indução do desenvolvimento regional</li> <li>– Benefícios associados à proximidade geográfica</li> <li>– Articulação e interação com instituições públicas e/ou privadas para apoio, financiamento, treinamento, etc.</li> </ul>	Compartilhamento de peças, equipamentos, matérias-primas; relações interpessoais entre gestores; confiança nas trocas; interação com UFPB, Senai, Sebrae, Cíee, Sesi, Fiep e órgãos de controle; interação com fornecedores e gestores de empresas; concorrentes; funcionários da região, etc.
Recursos interorganizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recursos particulares de relacionamento;</li> <li>– Recursos sistêmicos;</li> <li>– Recursos de acesso restrito.</li> </ul>	Trocas de informações e conhecimentos sobre produtos e processos; relações interpessoais entre gestores; recursos criados em função da relação; melhorias por conta do relacionamento; utilização das rodovias e proximidade com portos; baixo custo da mão de obra; incentivos governamentais, etc.

**QUADRO 3**  
Modelo de análise e categorias de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os principais instrumentos de coleta de dados adotados foram: entrevistas semiestruturadas e observação passiva, que foi realizada durante as entrevistas (informações sobre as entrevistas podem ser visualizadas no Quadro 4), as quais foram realizadas com gestores, com a seleção dos sujeitos de pesquisa sendo feita por conveniência (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), ou seja, gestores que tivessem interação direta com outras empresas do arranjo estudado foram os selecionados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Após a transcrição, os resultados foram enviados para os gestores de forma que eles pudessem acrescentar informações não captadas durante a realização das entrevistas.

Empresa	Entrevistado	Função exercida	Tempo na empresa	Duração	N. Atlas/ti
A	Entrevistado A	Gerente Industrial	14 anos	68min50s 38min20s	1
B	Entrevistado B1	Gerente de Produção	25 anos	63min15s	2
B	Entrevistado B2	Gerente de Manutenção	6 anos e 8 meses	69min30s	2
C	Entrevistado C	Gerente de Produção	3 anos	68min30s	3

**QUADRO 4**  
Entrevistas realizadas no estudo empírico

Fonte: Elaborado pelos autores.

A observação realizada durante as entrevistas foi importante para explorar o ambiente e o contexto da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) a fim de capturar informações relacionadas aos recursos que pertenciam às empresas individuais, especialmente os tangíveis, de forma a compreender melhor como esses recursos eram compartilhados com outras empresas em razão do relacionamento existente entre elas.

Além das entrevistas e observações, foram utilizados documentos sobre o APL objeto de investigação, a fim de conhecer melhor sua estrutura, os órgãos que apoiam tal Arranjo, bem como os incentivos governamentais que o alcançam; também foram utilizadas as informações dos sites das empresas para auxiliar na sua caracterização.



Para analisar os dados foi desenvolvida uma análise do conteúdo das informações obtidas por meio das entrevistas e observações. Conforme sugere Yin (2001), a análise foi feita dentro dos casos e entre os casos. Para tanto, foi utilizado o Atlas.ti versão 6.0, que é um software que auxilia na organização e arquivamento das informações, permitindo apoio para a análise dos dados (VIANA, 2010). Foi criada uma unidade hermenêutica e inseridas as entrevistas e observações. Em seguida, analisaram-se as informações e foram identificadas as conexões e relações das categorias de pesquisa apresentadas no Quadro 3. O Atlas.ti inclui a criação e o gerenciamento de elementos constitutivos necessários para sua construção, conforme se verifica no Quadro 5.

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Unidade Hermenêutica	Reúne todos os dados e demais elementos.
Documentos primários	Dados primários coletados, denominados de Px, sendo x o número de ordem.
Citações	Segmentos de dados, como trechos relevantes das entrevistas, que podem indicar a ocorrência de código. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final, no caso de texto.
Códigos	São conceitos ou categorias gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos para firmar uma teoria ou ordenação conceitual. Sua referência é formada por dois números: o primeiro refere-se ao número de citações ligadas ao código e o segundo ao número de códigos associados. Os dois números representam, respectivamente, seu grau de fundamentação empírica ( <i>groundedness</i> ) e de densidade teórica ( <i>density</i> ).
Notas de análise	Descrevem o histórico da pesquisa. Registram as interpretações do pesquisador, seus <i>insights</i> ao longo do processo de análise.
Esquemas gráficos	Auxiliam a visualização do desenvolvimento da teoria e atenuam o problema de gerenciamento da complexidade do processo de análise. São representações gráficas das associações entre os códigos. A natureza dessas relações é representada por símbolos.
Comentários	Os elementos constitutivos podem ter comentários, que são utilizados pelos pesquisadores para registrar informações sobre os seus significados, bem como registrar o histórico da importância do elemento para a teoria em desenvolvimento.

QUADRO 5  
Principais elementos constitutivos do Atlas.ti

Fonte: Adaptado de Bandeira-de-Mello (2006).

No Atlas.ti, a codificação acontece de acordo com as identificações dos pesquisadores das categorias de análise e podem-se elaborar citações. Nas citações, há o nome do entrevistado com as seguintes informações: “1:44 (165:165)”. Nesse exemplo, o número 1:44 indica que se trata da 44ª codificação do primeiro documento inserido no Atlas.ti. Os números “(165:165)” indicam que o trecho considerado tem início e fim no parágrafo de número 165. Os esquemas gráficos apresentam relações entre os códigos por meio de conectores (Quadro 6). Os códigos utilizados são formados por números entre parênteses (X, Y), em que “X” representa a quantidade de citações que foram vinculadas ao código e “Y” a quantidade de códigos que estão vinculados a outros códigos.

Símbolos	Significado
=	Está associado com
[ ]	É parte de
=>	É causa de
*}	É propriedade de
Isa	É um tipo de
<>	Contradiz

QUADRO 6  
Significado dos símbolos dos conectores dos esquemas gráficos

Fonte: Elaborado pelos autores.

## DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

No Quadro 7 podem ser observadas as principais características das empresas e seus respectivos recursos. A seguir será feita a análise individual de cada caso.

CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS		
	A	B	C
Ano de instalação	1976	1987	1997
Funcionários	270	2.000	682
Produtos produzidos	Sandálias e componentes para calçados.	Calçados esportivos e botas de segurança.	Calçados esportivos.
Principais matérias-primas utilizadas na produção	Borracha e polímero	Borracha, sintéticos, lona, laminado, tecido, espuma, poliéster, couro, metais.	Laminado, borracha e outros componentes para a fabricação interna do solado.
Mercado consumidor	Especialmente as regiões Sul, Sudeste e Nordeste.	Especialmente as regiões Sul, Sudeste e Nordeste.	Especialmente as regiões Sudeste, Norte e Nordeste.
Produção diária ou mensal	Sandálias: entre 5.000 e 8.000 pares/dia; Componentes: cerca de 16.000 pares/dia (palmilhas), 3.000 kg/mês (placas de EVA), e 60.000 unidades/mês (amortecedores).	30.000 pares/dia (entre calçados e botas de segurança).	6000 pares/dia.
Exportação	Sandálias: 15% a 20%, especialmente para China e a Arábia Saudita. Componentes: não há.	5% a 10% para Japão, Argentina, alguns países da Europa e Estados Unidos.	5% é destinado à exportação, especialmente para a Argentina.

**QUADRO 7**  
Caracterização das empresas  
Fonte: Elaborado pelos autores.

RECURSOS			
Principais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento e qualificação (conhecimento) dos funcionários</li> <li>- Modernização de equipamentos</li> <li>- Volume de produção</li> <li>- Qualidade dos produtos</li> <li>- <i>Software</i> utilizado no controle da produção</li> <li>- Credibilidade</li> <li>- Reputação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento e qualificação (conhecimento) de funcionários</li> <li>- Valorização dos funcionários</li> <li>- Informalidade na comunicação interna</li> <li>- Localização da unidade</li> <li>- Produtividade</li> <li>- Qualidade dos produtos</li> <li>- Centro de pesquisa interno</li> <li>- Cultura da região</li> <li>- Capacidade empreendedora</li> <li>- Patentes</li> <li>- <i>Softwares</i> utilizado no PCP</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Acesso à matéria-prima</li> <li>- Tecnologia utilizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos fiscais do governo estadual</li> <li>- Baixo custo da mão de obra</li> <li>- Treinamento e a qualificação (conhecimento) dos funcionários</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Tecnologia utilizada</li> <li>- <i>Layout</i> das máquinas</li> <li>- Inovação</li> </ul>
Importantes para a competitividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtividade associada à modernização de equipamentos</li> <li>- Treinamento/qualificação (conhecimento) dos funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento e qualificação (conhecimento) dos funcionários</li> <li>- Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento/qualificação (conhecimento) dos funcionários</li> <li>- Tecnologia empregada nos produtos</li> <li>- Incentivos fiscais do governo estadual</li> </ul>

QUADRO 7 (CONT.)  
Caracterização das empresas  
Fonte: Elaborado pelos autores.

## Relacionamento e Recursos Interorganizacionais – Empresa A

O relacionamento interorganizacional da Empresa A possui um aspecto informal, posto que não necessita, obrigatoriamente, de uma formalização contratual para ocorrer. A confiança entre os gestores da Empresa A e outros apresenta-se como um fator diferenciador para que todo o compartilhamento de conhecimentos e informações ocorra. Estes compartilhamentos, que podem ser de recursos tangíveis ou intangíveis (especialmente), alavancam oportunidades ou reduzem custos. De acordo com o Entrevistado A:

Isso [compartilhamento de recursos] nos fortalece... Então se não houvesse essa troca de informações, nós teríamos que buscar isso fora e talvez nem conseguisse... Consequentemente, teríamos perdas... [1:7 (30:30)]. Eu diria que [o compartilhamento de recursos] ajuda a reduzir custos, porque as parcerias que a gente busca ou informação ou alguma troca de informação são coisas do processo. Por exemplo: – Se você fizer o processo tal (em termos técnicos), você faz com que equipamento? – Usa esse ou aquele?... Então é uma troca que traz alguma redução de custos.... Às vezes nós temos uma economia [A. 1:8 (34:35)].

Verificou-se também relações de aprendizagem conjunta, com tal aprendizagem revelando-se fundamental para a o bom desempenho da Empresa A. A Figura 1 ilustra as características identificadas no relacionamento interorganizacional entre a Empresa A e outras empresas e instituições do APL estudado.

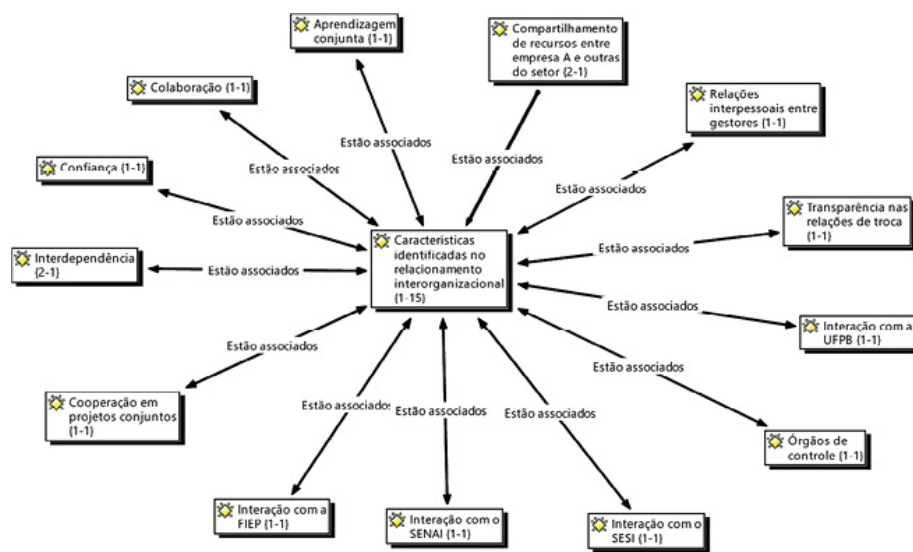


FIGURA 1  
Características do relacionamento Empresa A

Fonte: Atlas.ti.

Os recursos interorganizacionais citados pela Empresa A dizem respeito aos recursos particulares de relacionamento (Figura 2), sistêmicos (Figura 3) e de acesso restrito. O recurso normalmente compartilhado entre a Empresa A e outras está associado a um dos recursos importantes para a competitividade da organização, que é a qualificação (conhecimento) dos funcionários, que foram considerados também recursos particulares do relacionamento.

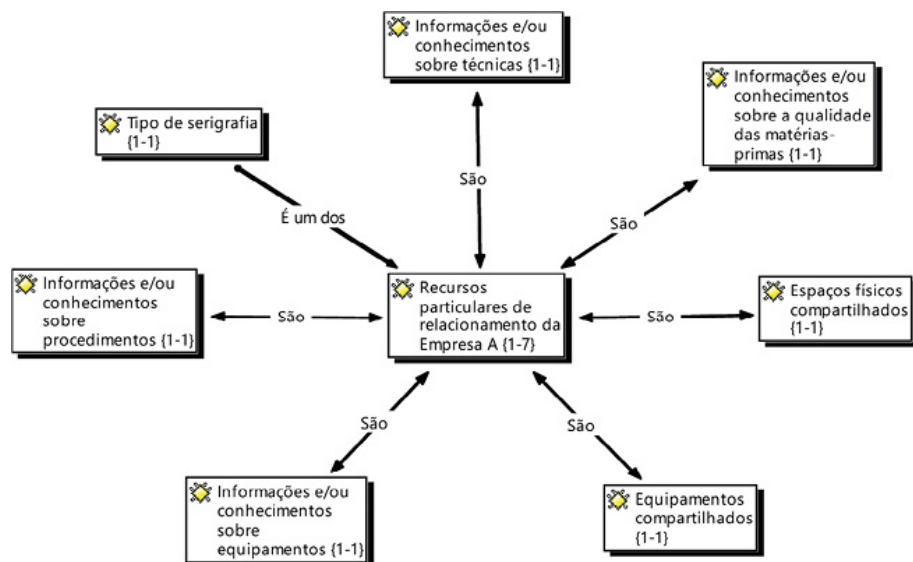


FIGURA 2  
Recursos particulares do relacionamento Empresa A

Fonte: Atlas.ti.

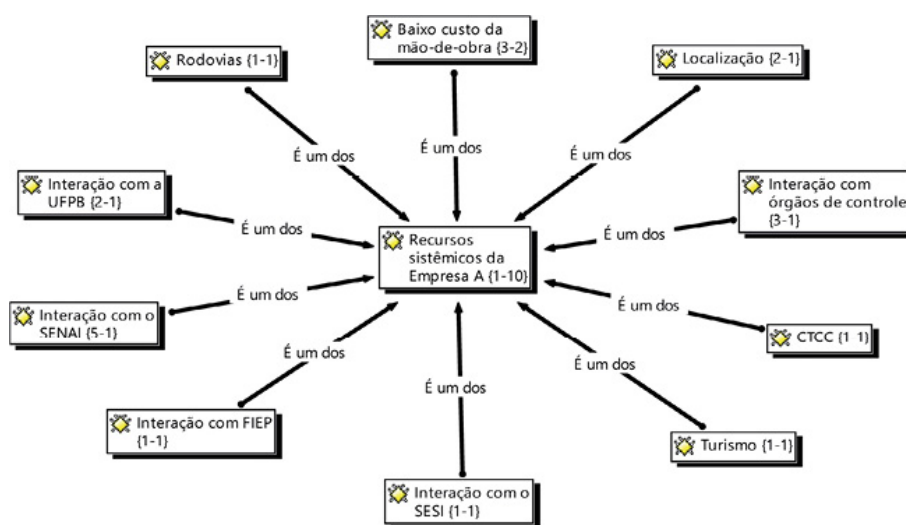


FIGURA 3  
Recursos sistêmicos do relacionamento Empresa A

Fonte: Atlas.ti.

Há também relações de interação, interdependência e cooperação entre as empresas para o desenvolvimento de um novo produto, inclusive com empresas que não possuem um relacionamento de muitos anos. Isso permitiu a criação de um recurso exclusivo da relação, que foi um tipo de mesa de serigrafia automatizada.

O Entrevistado A explica que a interação entre empresas parceiras, especialmente fornecedoras, também ocorre na oferta de serviços de assistência técnica, o que gera interdependência entre elas. O compartilhamento das informações também permite a melhoria de processos, procedimentos ou equipamentos.

Em se tratando dos recursos de acesso restrito, destacam-se os incentivos governamentais para o APL estudado, que propiciam um diferencial competitivo conforme afirma o Entrevistado A:

Nós temos incentivos fiscais do governo estadual. É o Fain (Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Industrial da Paraíba). Nós temos incentivos fiscais em cima do ICMS. Nós produzimos uma quantidade “x” e aí somos incentivados em “tantos” por cento. E isso traz diferencial competitivo e um retorno para gente [1:45 (175:175)].

### *Relacionamento e Recursos Interorganizacionais – Empresa B*

A Empresa B possui diferentes laços com outras empresas do APL, conforme se verifica na Figura 4. Estes laços permitem o compartilhamento de recursos tangíveis (equipamentos, peças e matérias-primas) e recursos intangíveis (conhecimento dos funcionários), caracterizando os recursos particulares de relacionamento, conforme se observa na Figura 5.

Essa inter-relação de troca de informações e conhecimentos ocorre, normalmente, pela figura de seus gestores e funcionários, por meio de relações de caráter interpessoal, embora a Empresa B também tenha laços com instituições de ensino e com empresas privadas. Os recursos sistêmicos mencionados pelos entrevistados da Empresa B podem ser visualizados na Figura 6.

Em se tratando dos recursos de acesso restrito verificaram-se apenas os incentivos fiscais que a empresa recebe dos governos estadual e/ou federal e que garantem um diferencial considerável em termos de lucratividade, pois de acordo com o Entrevistado B2: “Em termos de incentivos têm diversos. A fábrica, em particular, ela é incentivada pelo governo do Estado e pelo governo federal. Através da Sudene com isenção



do imposto de renda (nível federal) e o governo do Estado através da isenção do ICMS. É um diferencial pesadíssimo para as empresas” [2:49 (221:222)].

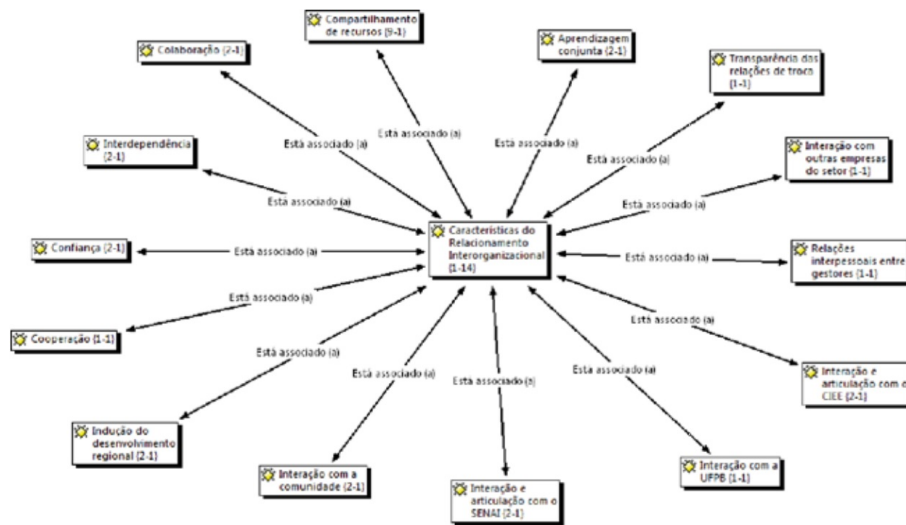


FIGURA 4  
Características do relacionamento Empresa B  
Fonte: Atlas.ti.



FIGURA 5  
Recursos particulares de relacionamento Empresa B  
Fonte: Atlas.ti.

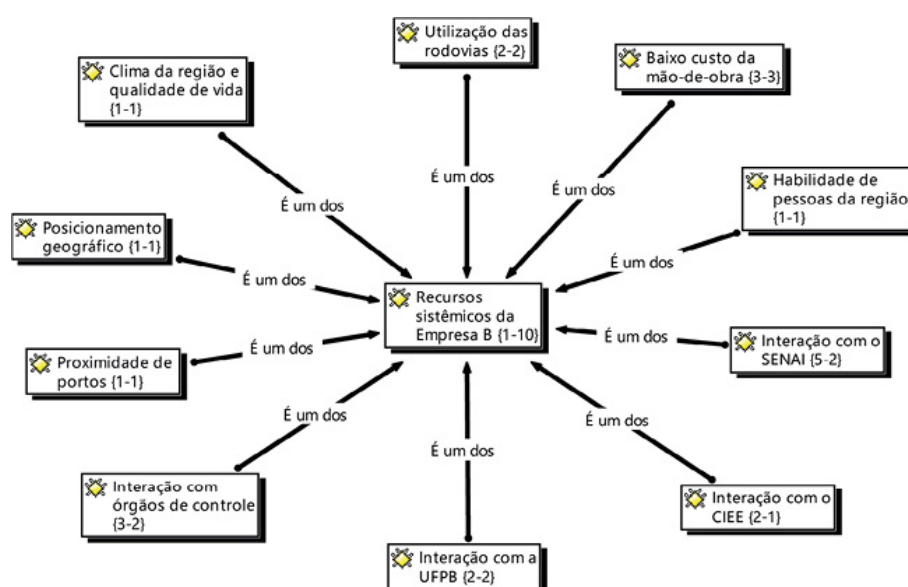


FIGURA 6  
Recursos sistêmicos Empresa B  
Fonte: Atlas.ti.

### *Relacionamento e Recursos Interorganizacionais – Empresa C*

Na Figura 7 estão ilustradas as características do relacionamento interorganizacional da Empresa C com as demais do APL. Entre outras características já citadas para os casos das Empresas A e B, também se observa o apoio governamental com incentivos fiscais e a empregabilidade de funcionários dos municípios que contribui para a dinamização e desenvolvimento econômico da região.

Os recursos particulares de relacionamento dizem respeito aos conhecimentos e informações que são trocados e se referem às melhorias em tecnologia, equipamentos e matérias-primas (Figura 8).

Um recurso criado exclusivamente por intermédio da relação com uma empresa do APL foi uma mesa de serigrafia automatizada, o que melhorou a qualidade, a eficiência e a velocidade para atender à demanda. De acordo com o Entrevistado C, há interdependência entre empresas com as quais se relaciona, em razão da troca de informações que se associam à cooperação, colaboração, confiança e transparência entre as empresas.

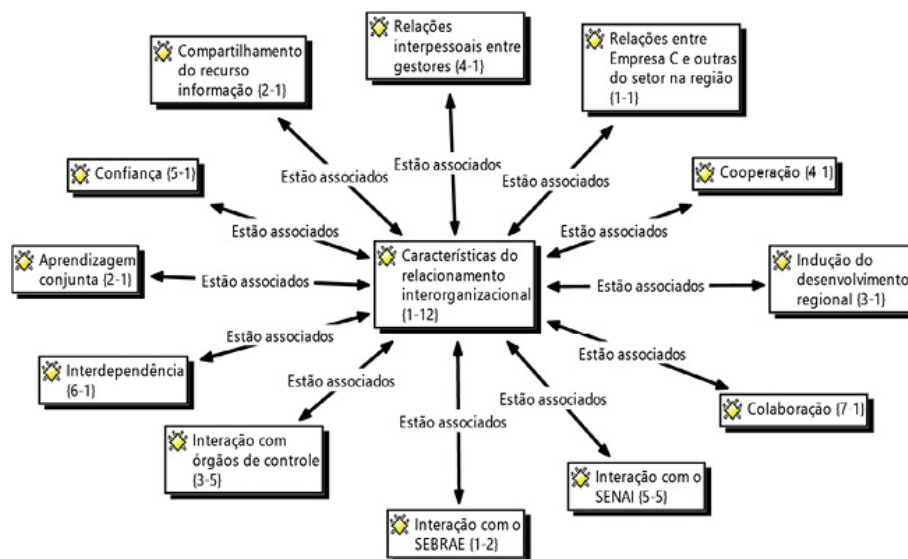


FIGURA 7  
Características do relacionamento Empresa C  
Fonte: Atlas.ti.

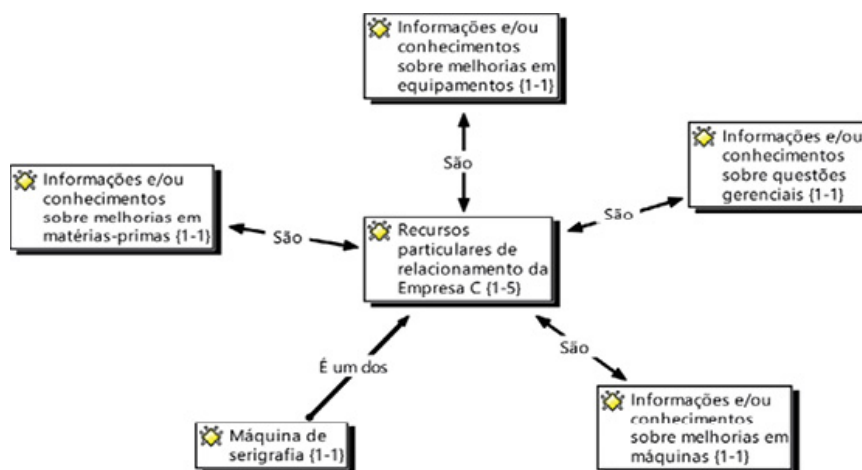


FIGURA 8  
Recursos particulares do relacionamento Empresa C  
Fonte: Atlas.ti.

A proximidade com o Porto de Cabedelo, malha rodoviária, baixo custo da mão de obra e interação com determinados órgãos e instituições foram classificados como recursos sistêmicos e relevantes para o APL, conforme se observa na Figura 9. Em relação aos recursos de acesso restrito, também foram identificados os incentivos fiscais do governo estadual como um diferencial para o APL.

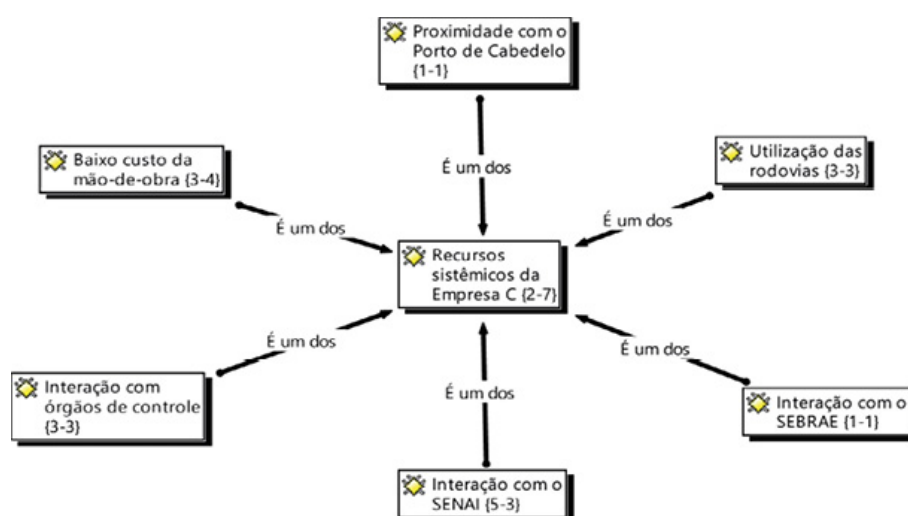


FIGURA 9  
Recursos sistêmicos Empresa C  
Fonte: Atlas.ti.

## ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas estudadas possuem características comuns nos relacionamentos, conforme se verifica no Quadro 8.

CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL			
<b>Características comuns às três empresas</b>	Relações de confiança nas empresas parceiras ou nos gestores de empresas parceiras, por meio do compartilhamento de diferentes tipos de recursos (tangíveis ou intangíveis); com destaque para recursos do tipo “conhecimentos/informações”; relações de cooperação, colaboração, transparência e interdependência entre as empresas e entre gestores de diferentes empresas; algum nível de redução de custos/riscos e incertezas associadas ao relacionamento (especialmente pela proximidade geográfica); possibilidades de inovação, diferentes graus de aprendizagem conjunta; relações de interação, articulação e parceria com instituições públicas e/ou privadas; apoio governamental ao setor associadas e alguma indução do desenvolvimento econômico e social da região por meio do benefício à comunidade.		
	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>
<b>Características individuais mais marcantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Confiança nos parceiros</li> <li>– Compartilhamento de recursos (tangíveis e intangíveis)</li> <li>– Possibilidades de inovação</li> <li>– Aprendizagem conjunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Confiança nos parceiros</li> <li>– Compartilhamento de recursos (tangíveis e intangíveis)</li> <li>– Maior grau de indução do desenvolvimento regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compartilhamento de recursos (intangíveis)</li> <li>– Interdependência (especialmente com fornecedores)</li> </ul>

QUADRO 8  
Síntese da caracterização dos relacionamentos  
Fonte: Dados da pesquisa.

A Empresa A, por adotar acordos de caráter informal, possui um elevado grau de confiança nos parceiros. É a confiança que permite que sejam compartilhados recursos e que haja benefícios em termos de uma maior aprendizagem e transparência nas relações. Em virtude do compartilhamento de conhecimento entre a Empresa A e outras houve uma mudança no mix de produtos, assim como possibilidade de inovações, transformações e melhorias.

Para o caso da Empresa B, a confiança também se faz presente, pois sem ela o compartilhamento de recursos não ocorreria. A confiança, no entanto, se dá num nível menor ao da Empresa A, uma vez que a Empresa B adota, em sua grande maioria, contratos e acordos formais. Além disso, a indução do desenvolvimento

regional é especialmente verificada quando se considera que a Empresa B possui um instituto próprio que beneficia com esporte e educação jovens da região. Este último diz respeito a um conceito bastante marcante presente nos APLs, ou seja, a indução do desenvolvimento regional.

No caso da Empresa C, apesar de também existir confiança entre as empresas, o compartilhamento de recursos se dá especialmente com empresas fornecedoras. Nesse sentido, é a interdependência entre os fornecedores que torna possível os ganhos de competitividade. Isto difere do que ocorre nas Empresas A e B, pois estas, além de manterem relações de troca de recursos com empresas parceiras formalmente estabelecidas, também acabam trocando informações relevantes ao processo produtivo com as empresas concorrentes, e isto torna-se um grande diferencial em termos de benefícios e melhorias internas. No caso da Empresa C, há uma cautela muito maior no tipo de informação que é trocada com concorrentes: normalmente referem-se a questões puramente gerenciais e técnicas.

Assim, a confiança não permite apenas a troca de informações, mas também promove facilidade de interação e maior flexibilidade entre as empresas, corroborando com o que afirmam Gulati (1998) e Gold, Seuring e Beske (2010). A confiança possibilita a cooperação, revelando-se este um dos diferenciais do conceito de APL. Por meio da cooperação, juntamente com a forte interação e interdependência, houve desenvolvimento de recursos, conforme se verificou no caso das Empresas A e C, que conjuntamente criaram uma mesa de serigrafia automatizada. No Quadro 9 e na Figura 10 podem ser visualizados os recursos interorganizacionais identificados nas empresas investigadas.

Assim, o relacionamento entre as empresas levou ao desenvolvimento de ações sinérgicas conduzindo ao aprendizado coletivo (por meio do desenvolvimento de um recurso tangível). Dyer e Singh (1998) e Gulati (1998) afirmam que as estratégias relacionais podem ser consideradas estruturas que geram resultados que são sustentáveis ao longo do tempo, conforme se verifica nas evidências empíricas encontradas nesta pesquisa.

IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS INTERORGANIZACIONAIS			
RECURSOS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Recursos particulares de relacionamento	Matérias-primas, equipamentos, espaço físico, informações e conhecimentos dos gestores e funcionários compartilhados, máquina de serigrafia.	Matérias-primas, equipamentos, peças, conhecimentos dos gestores e funcionários, e informações compartilhados.	Informações e conhecimentos dos gestores e funcionários que são compartilhados; máquina de serigrafia automatizada
Recursos sistêmicos	Turismo na região, localização da empresa (proximidade com rodovia federal, polo petroquímico, outras fábricas, porto de Cabedelo), rodovias, acesso ao Centro de Tecnologia de Couro e Calçados de Campina Grande (CTCC), baixo custo da mão de obra; interação com o Senai, Sesi, Fiep e UFPB e com órgãos de controle.	Rodovias, proximidade com os portos de Cabedelo e Suape (posicionamento geográfico); habilidade das pessoas da região, baixo custo da mão de obra, clima da região e boa qualidade de vida em; interação com a UFPB, Sesi, Senai, Cíee e com órgãos de controle.	Rodovias, proximidade com porto de Cabedelo e baixo custo da mão de obra; interação com Senai, Sebrae e órgãos de controle.
Recursos de acesso restrito	Incentivos fiscais do governo estadual	Incentivos fiscais dos governos estadual e/ou federal	Incentivos fiscais do governo estadual

**QUADRO 9**  
Síntese dos recursos interorganizacionais  
Fonte: Dados da pesquisa.



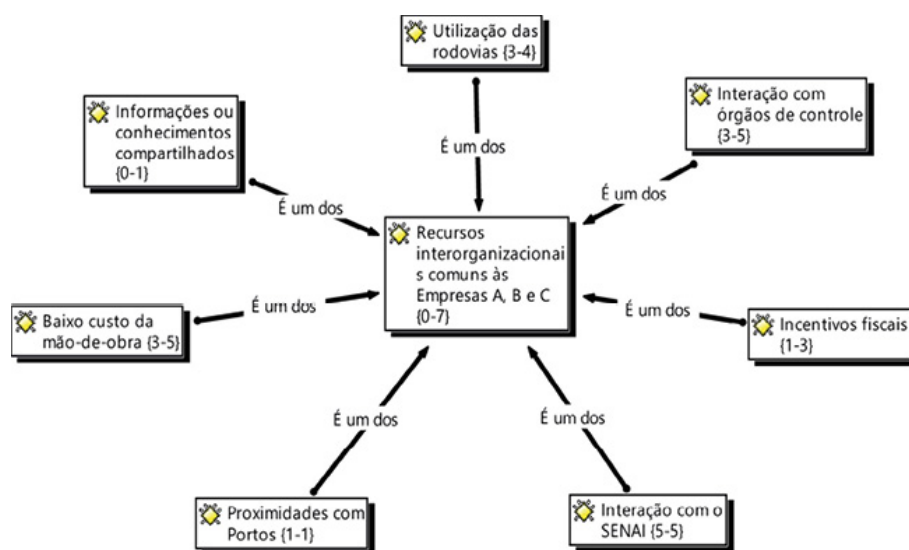


FIGURA 10  
Recursos interorganizacionais

Fonte: Atlas.ti.

Percebem-se como recursos particulares de relacionamento comuns as informações e o conhecimento relativo aos processos produtivos compartilhados de modo formal com fornecedoras e clientes, ou por meio de parcerias informais com fornecedoras e clientes, clientes e fornecedoras e entre empresas concorrentes. Isto corrobora com o que afirmam Mowery, Oxley e Silverman (1996) ao considerarem que a colaboração entre empresas está associada à aquisição de técnicas, habilidades do parceiro. É o que se percebe quando são absorvidas técnicas e habilidades de outras empresas que contribuem com diferentes tipos de melhorias.

No APL estudado os recursos organizacionais estão realmente ultrapassando os limites individuais das empresas, e esta interação tem permitido o desenvolvimento de novos recursos, corroborando com o que afirmam Dyer e Singh (1998), Lavie (2006), Gold, Seuring e Beske (2010) e Baraldi, Gressetvold e Harrison (2012). Os recursos internos que são importantes para a competitividade das empresas em termos individuais são os mesmos que estão sendo compartilhados e os maiores responsáveis pelos benefícios conjuntos.

Dessa forma, os resultados indicaram que fazer parte de uma rede de empresas, por exemplo, um APL, e ter relacionamentos baseados em confiança são aspectos importantes que contribuem para a vantagem competitiva das organizações e do arranjo como um todo, reforçando assim, os achados de Li, Zubielqui e O'Connor (2015). Tal fato contribui para que os recursos interorganizacionais, especialmente os recursos particulares de relacionamento e, conseqüentemente, a interação entre eles, recebam influência da capacidade absorptiva das firmas, conforme se verificou no relacionamento de confiança estabelecido entre as Empresas A e C que, por meio do intercâmbio de informações e conhecimento, permitiu o desenvolvimento de um recurso tangível, assim como inovações, especialmente no mix de produtos.

## CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar os recursos interorganizacionais existentes em função do relacionamento entre as empresas que atuam em um APL. Constatou-se que as empresas apresentam forte relação de confiança, parceria, interdependência, aprendizagem, interação e cooperação, esta última revelando-se uma característica marcante no caso de relacionamentos interorganizacionais em APLs. Há também forte interação com instituições públicas e/ou privadas.

O compartilhamento de recursos do tipo informação e conhecimento – recursos particulares do relacionamento – está possibilitando ganhos em termos de melhorias para todas as empresas. Estes recursos,

quando compartilhados, geram sinergias que trazem benefícios ao processo produtivo e contribuem para a lucratividade das organizações, seja pela redução de erros e defeitos ou pela possibilidade de utilização de técnicas e procedimentos melhorados.

Há também recursos que estão associados à relação, havendo interdependência, confiança e um melhor fluxo de informações, aspectos considerados fundamentais para o desenvolvimento de vantagens colaborativas (KANTER, 1994). Na verdade, os próprios relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos entre as empresas e que são baseados na confiança podem gerar rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006).

Uma das contribuições desta pesquisa consiste na ampliação da literatura sobre relacionamentos interorganizacionais, pois grande parte das pesquisas foca nos relacionamentos existentes em cadeias de suprimentos. O modelo de análise desenvolvido representa outra contribuição, uma vez que se definiu, com base na literatura, os principais aspectos que podem caracterizar a existência de relacionamentos interorganizacionais em APLs, assim como categorizou os recursos interorganizacionais que existem e podem ser desenvolvidos em função dos relacionamentos. O trabalho também cobriu lacunas da literatura, ao focar nos recursos interorganizacionais existentes no contexto de redes de empresas, em especial APLs.

Em se tratando de contribuições práticas, esta pesquisa pode indicar às empresas que os relacionamentos interorganizacionais podem trazer consideráveis benefícios. Outro ponto é que as empresas podem constatar que seus recursos internos, ao mesmo tempo em que geram vantagens internas, podem, quando compartilhados, gerar um adicional nessa vantagem. Percebe-se também que os gestores ficam receosos em interagir com outras empresas, temendo serem vítimas de comportamentos oportunistas. Apesar, no entanto, de existirem comportamentos oportunistas, estes podem ser reduzidos quando as empresas adotam mecanismos para se salvaguardarem (contratos formais ou informais). As empresas que possuem esse comportamento podem perder credibilidade no mercado e os contratos formais podem ampliar os custos de transação.

O foco nos relacionamentos, recursos interorganizacionais e na interação entre eles no contexto de APLs também permitiu demonstrar meios de identificar e analisar recursos específicos das empresas e do APL, o que pode auxiliar tomadores de decisão estratégica e de políticas públicas. Assim, em termos estratégicos, essa pesquisa chamou a atenção para aspectos relacionados à identificação, conexão, utilidade e desenvolvimento de recursos no contexto de redes de empresas.

Dessa forma, como foram identificados os recursos específicos de relacionamento e os recursos sistêmicos e de acesso restrito, para futuras pesquisas sugere-se investigar meios para combinar tais recursos a fim de utilizá-los de uma forma mais eficaz. Além disso, os achados do presente estudo podem trazer outras questões sobre recursos interorganizacionais, por exemplo, (i) esses recursos podem ser considerados estratégicos quando se leva em consideração os pressupostos teóricos da VBR e seu modelo de análise (VRIO – Valor, Raridade, Não Imitação e Organização) (BARNEY; HESTERLY, 2007)?; (ii) esses recursos, quando considerados recursos estratégicos do APL, foram desenvolvidos como uma consequência da concentração geográfica (característica marcante dos APLs) (LI; ZUBIELQUI; O’CONNOR, 2015)? Essas questões trazem à tona a necessidade de novas pesquisas.

Por fim, sugere-se também: a aplicação do modelo de análise desenvolvido nesta pesquisa em outros tipos de arranjos empresariais; o desenvolvimento de proposições teóricas, a partir dos casos estudados; o desenvolvimento de uma pesquisa do tipo survey, para analisar o relacionamento entre as variáveis utilizadas e o impacto que estas podem trazer para o desempenho e, finalmente, uma análise do potencial de rendas relacionais proporcionadas pelo relacionamento interorganizacional estudado.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio financeiro recebido do CNPq para o desenvolvimento desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BARALDI, E.; GRESSETVOLD, E.; HARRISON, D. Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 2, p. 266-276, 2012.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CAVALCANTI FILHO, P. F. de M. B. Arranjo produtivo de calçados da Grande João Pessoa (João Pessoa, Bayeux e Santa Rita). In: KEHRLE, L. (Coord.). *A indústria de calçados da Paraíba*. Brasília: Sebrae, 2006. p. 111-159.
- DIAS, C. N. Arranjos Produtivos Locais (APLs) como estratégia de desenvolvimento. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, v. 9, n. 17, p. 93-122, 2011.
- 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.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.
- EXPÓSITO-LANGA, M.; TOMÁS-MIQUEL, J. V.; MOLINA-MORALES, F. X. Innovation in clusters: exploration capacity, networking intensity and external resources. *Journal of Organizational Change Management*, v. 28, n. 1, p. 26-42, 2015.
- FUJITA, M.; KRUGMAN, P.; VENABLES, A. *Economia espacial: urbanização, prosperidade econômica e desenvolvimento humano mundo*. São Paulo: Futura, 2002.
- GNYAWALI, D. R.; SRIVASTAVA, M. K. Complementary effects of clusters and networks on firm innovation: a conceptual model. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 30, n. 1, p. 1-20, 2013.
- 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. 1, p. 230-245, 2010.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n.4, p. 293-317, 1998.
- GUSSONI, W. M. S.; WEISE, A. D.; MEDEIROS, F. S. B. Cooperação e governança nos arranjos produtivos locais: o caso das empresas de software no Estado do Paraná. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, v. 13, n. 29, p. 125-157, 2015.
- HERVAS-OLIVER, J. L. et al. Clusters and industrial districts: Where is the literature going? Identifying emerging sub-fields of research. *European Planning Studies*, v. 23, n. 9, p. 1.827-1.872, 2015.
- IACONO A.; NAGANO, M. S. Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos Arranjos Produtivos Locais no Brasil. *Revista Gestão Industrial*, v. 3, n. 1, p. 37-51, 2007.
- KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.
- KEHRLE, L. A indústria paraibana de calçados. In: KEHRLE, L. et al. *A indústria de calçados da Paraíba*. Brasília: Sebrae, 2006. p. 17-109.
- KELLER, P. F. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. *Revista Economia e Gestão*, v. 8, n. 16, p. 30-47, 2008.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Glossário de arranjos produtivos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Redesist, Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, 2003.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy Of Management Review*, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.
- LI, H.; ZUBIELQUI, G. C.; O'CONNOR, A. Entrepreneurial networking capacity of cluster firms: a social network perspective on how shared resources enhance firm performance. *Small Business Economics*, v. 45, p. 523-541, 2015.

- 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.
- LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*, n. 19, v. 8, p. 755-773, 1998.
- MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters e APLs: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 5, p. 454-468, 2013.
- MOLINA-MORALES, F. X. European industrial districts: influence of geographic concentration on performance of the firm. *Journal of International Management*, v. 7, n. 1, p. 277-294, 2001.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 1, p. 77-91, 1996.
- OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. Negociação, cooperação e desenvolvimento local sob uma perspectiva sistêmica: um estudo de caso no arranjo produtivo local de fruticultura de Jaíba-MG. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, v. 12, n. 28, p. 193-223, 2014.
- SALUME, P. K.; GUIMARÃES, L. O.; VALE, G. M. V. Análise de Clusters: vantagens da abordagem baseada em dinâmica de sistemas. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, n. 37, Edição Especial, p. 115-143, 2016.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. *Revista do BNDES*, v. 11, n. 22, p. 151-179, 2004.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). *Termo de referência para atuação do sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais*. 2003. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB/\\$File/NT000A4AF2.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/50533C7F21014E5F03256FB7005C40BB/$File/NT000A4AF2.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2013.
- SOUSA, A. R. et al. Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 1, p. 157-187, 2015.
- SUZIGAN, W. *Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil*. Relatório Consolidado. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea – Diretoria de Estudos Setoriais – Diset, 2006.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- VIANA, F. L. E. *Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva: uma análise em setores industriais a partir da visão relacional*. 2010. 440 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, 2010.
- 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.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, marketing, relational contracting*. Nova York: Free Press, 1985.
- WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. *Revista ADM Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.
- WONG, C. Y.; KARIA, N. Explaining the competitive advantage of logistics service providers: a resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, v. 128, n. 1, p. 51-67, 2010.
- WU, X. et al. Shared resources and competitive advantage in clustered firms: the missing link. *European Planning Studies*, v. 18, n. 9, p. 1.391-1.410, 2010.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZAMBRANA, A. A.; TEIXEIRA, R. M. Relações cooperativas locais segundo a perspectiva das proximidades: uma análise em APLs de confecções. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 31, p. 39-69, 2015.

ZEN, A. C. *A Influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França*. 2010. 270 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2010.