



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

ISSN: 1806-4892

ISSN: 1983-0807

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Moreira, Vinicius Farias; Moraes, Walter Fernando Araújo de;
Hervas-Oliver, Jose Luis; Laurentino, Samuely Bezerra Barbosa
Geographic Concentration of Companies and Relationship Resources at the Horizontal Level
Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 21, Esp., 2019, Outubro-Dezembro, pp. 706-721
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4013>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94768349006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UABM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Concentração geográfica de empresas e os recursos de relacionamento em nível horizontal

Vinicius Farias Moreira¹

¹Universidade Federal de Campina Grande, Programa de Pós-graduação em Administração, Campina Grande - PB, Brasil

Walter Fernando Araújo de Moraes²

²Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-graduação em Administração, Recife - PE, Brasil

Jose Luis Hervás-Oliver³

³ESIC Business & Marketing School, Madrid, Espanha
Universidade Politécnica de Valência, Valência, Espanha
Universidad de la Costa, Barranquilla, Colômbia

Samuely Bezerra Barbosa Laurentino⁴

⁴Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo - SP, Brasil

Recebimento:

30/12/2017

Aprovação:

16/01/2019

Editor responsável:

Prof. Doutor. João Maurício
Gama Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Este estudo analisa como os recursos de relacionamento no nível horizontal colaboram com o processo de criação de valor de empresas produtoras e exportadoras de frutas geograficamente concentradas no Vale do Rio São Francisco, Brasil.

Metodologia – Trata-se de um estudo de caso qualitativo, cujas unidades de análise são as médias e grandes empresas produtoras e exportadoras de frutas e o cluster de frutas do Vale do Rio São Francisco, entendendo que ambos coevoluem. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas junto a executivos das empresas, atores institucionais e da indústria de apoio; também foi realizada uma análise de documentos secundários, públicos e privados. Foi aplicada análise de conteúdo, com uso do software Atlas.ti, que permitiu uma valiosa sistematização dos achados.

Resultados – Os resultados revelam padrões particulares de colaboração que indicam as condições e contribuições advindas do estabelecimento de vínculos entre as empresas dentro do cluster e destacam as estratégias empresariais para criação de valor. Volumes significantes de demanda, especialmente aqueles direcionados ao mercado internacional, levam as empresas a estarem mais próximas em termos dos protocolos de produção e práticas empresariais. Esses aspectos favorecem a colaboração em um ambiente essencialmente competitivo. Participação em ambientes de cluster favorecem elos de cooperação ao prover acesso a transbordamento de conhecimento e, conseqüentemente, melhorando a competitividade individual e coletiva.

Contribuições – O estudo revela avanços na área de conhecimento por considerar o nível microeconômico da empresa dentro do cluster, também amplia as evidências empíricas nos relacionamentos organizacionais presentes em um cluster agrícola brasileiro.

Palavras-chave – Estratégias de cooperação. Relacionamento entre negócios. Cluster. Atlas.ti.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v21i4.4013

I Introdução

O cluster como opção para uma estratégia de desenvolvimento econômico regional pode ser encontrado em diferentes tipos de indústrias, presentes em países desenvolvidos e em desenvolvimento, em economias pequenas e grandes, em áreas rurais e urbanas e em diferentes níveis geográficos, como nações, estados, regiões metropolitanas ou mesmo cidades (Eisingerich, Bell & Tracey, 2010; Porter, 2000).

Os termos usados para analisar as vantagens de uma localidade são os mais diversos, como distritos industriais, clusters industriais, aglomerações industriais, acordos de produção e inovação locais, sistemas de produção localizados, distritos tecnológicos etc. (Giuliani & Bell, 2005; Lastres, Cassiolato & Campos, 2006; Malmberg & Maskell, 2002; Porter, 1998). Em qualquer caso, é importante reconhecer que tais aglomerações foram popularizadas na literatura específica como clusters, destacando sua importância no contexto nacional e internacional para a geração de empregos, crescimento econômico, desenvolvimento tecnológico e potencial de exportação. (Suzigan, Garcia & Furtado, 2005).

Neste trabalho, utilizou-se o conceito de cluster estabelecido por Michael Porter como referência. Este autor apresentou-o à Gestão Estratégica (Lazzeretti, Sedita & Caloffi, 2013) e tem sido um grande entusiasta para acadêmicos e desenvolvedores de políticas públicas (Martin & Sunley, 2003; McCann & Folta, 2008). Ao buscar identificar a vantagem competitiva dos países, Porter (1991) acabou por destacar a existência de clusters como propulsores de desempenho superior, independentemente do desempenho dos países. Entende-se cluster como um grupo que está geograficamente próximo de empresas interconectadas e instituições associadas em um campo particular, limitado por interesses comuns e complementares (Porter, 2000).

Um cluster geralmente é definido com base na dimensão horizontal, na qual muitas empresas operam no mesmo setor, ou seja, produzem um produto final similar (Malmberg & Maskell, 2002). Nele, as empresas interconectadas têm vantagens adicionais, como fácil acesso a

fornecedores especializados de matérias-primas e equipamentos, canais facilitados para clientes, prestadores de serviços, empresas relacionadas do setor e instituições associadas (universidades, agências de apoio e associações comerciais, por exemplo), enquanto competem e cooperam uns com os outros (Giuliani, 2013; Molina-Morales & Martinez-Fernandez, 2004; Porter, 1998; 2000).

Supõe-se que o desenvolvimento de um cluster e de suas empresas esteja diretamente relacionado, ocorrendo simultaneamente e, portanto, a análise separada e isolada de qualquer um desses níveis é insuficiente para compreender o processo de criação de valor (Ter Wal, 2013). Nesse sentido, e considerando a literatura sobre relacionamentos cooperativos, este artigo procura saber: De que maneira a participação de um cluster permite que as empresas criem condições superiores por meio de relacionamentos entre empresas? O artigo tem como objetivo oferecer novos *insights* sobre como identificar o processo de criação de valor por meio das relações entre empresas de um mesmo cluster, com base nas evidências de um cluster agrícola importante no Brasil. De acordo com Chim-Miki e Batista-Canino (2017), as organizações que competem e cooperam, na chamada coopetição, competem pelos benefícios gerais de suas operações e não apenas pela participação de mercado. O processo de criação de valor nas cooperações interorganizacionais, nesse sentido, é o fenômeno em que este artigo se concentra.

O campo empírico é o cluster de fruticultura do Vale do Rio São Francisco e suas empresas exportadoras de manga e de uva. De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), as exportações de manga e de uva são bastante representativas nas exportações de frutas, e o Vale do Rio São Francisco (VRSF) responde por cerca de 90% do volume exportado. O cultivo de frutas praticado na região semiárida nordestina, utilizando técnicas modernas de agricultura irrigada, permite que a produção de frutas ocorra o ano todo, sendo um fator importante de desenvolvimento nacional.

O presente estudo procura analisar como os recursos de relacionamento horizontais

colaboraram no processo de criação de valor de empresas produtoras e exportadoras de frutas, concentradas geograficamente no Vale do Rio São Francisco. O estudo traz avanços no conhecimento da área, considerando o nível microeconômico da empresa no cluster, que tem recebido menos atenção entre os principais estudos sobre o assunto (Giuliani, 2013; Hervas-Oliver, Albors-Garrigós, de-Miguel & Hidalgo, 2012; Rigby & Brown, 2015), destacando também as estratégias que as empresas utilizam para criar valor por meio de suas relações com outras empresas do cluster.

Além da introdução, este artigo inclui um tópico sobre a base teórica, que apresenta os pilares centrais que dão origem aos benefícios das relações entre empresas; os aspectos metodológicos, que indicam os critérios e condutas utilizadas para a pesquisa; os resultados e discussão, destacados na seção intitulada Recursos de relacionamento horizontal do Vale do Rio São Francisco, e, por fim, as conclusões.

2 Base teórica

Os recursos locais representam aqueles recursos intangíveis compartilhados por empresas dentro de um mesmo cluster e sugerem a aplicação da mesma lógica voltada para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991), dificultando a compreensão das empresas fora do cluster. Esse tipo de conhecimento baseia-se em rotinas relacionadas à história das empresas, práticas comerciais, instituições específicas e elos múltiplos entre os atores (Molina-Morales & Martinez-Fernandez, 2004). Essa perspectiva é fortemente influenciada pela visão baseada em conhecimento (VBC), que enfatiza as interações e trocas de conhecimento entre as empresas do cluster e as capacidades de criação de conhecimento do cluster (Arikan, 2009; Malmberg & Maskell, 2002; Tallman, Jenkins, Henry & Pinch., 2004). Isso envolve uma compreensão adicional da sustentabilidade da vantagem competitiva para os clusters e para as empresas dentro deles, subsidiando a reflexão realizada com vistas a compreender os recursos da localidade (Hervas-Oliver & Albors-Garrigós, 2007; Tallman et al., 2004). Esse fluxo

de conhecimento que circula em um cluster (transbordamento de conhecimento) permite que empresas localizadas nesse espaço geográfico apresentem inovações mais rapidamente do que outras localizadas fora dele (Bahlmann & Huysman, 2008).

A rivalidade local é um aspecto que permite que as empresas se estruturam e se fortaleçam contra rivais internacionais e a concorrência de grandes *players*. Além disso, sua dinâmica alimenta todos os outros aspectos da estrutura do cluster (Verschoore, Wegner & Balestrin, 2015). Supõe-se que nos casos em que as empresas dentro de um cluster estão em competição vigorosa entre si, a lógica da organização espacial pode falhar (McCann & Folta, 2008; Porter, 1998). A cooperação baseia-se no fato de que cada empresa individual teria de superar grandes obstáculos para ter acesso às oportunidades quando comparada à ação conjunta. As empresas de um cluster usam diferentes tipos de rede para acessar o conhecimento de atores locais e mais distantes (Giuliani, 2013). O conhecimento e a aprendizagem são processos sociais e territoriais e, portanto, os recursos locais em que o contato pessoal é fomentado pela proximidade geográfica e a concentração da atividade econômica são elementos-chave na transferência de conhecimento (Bahlmann & Huysman, 2008). Entre os atores locais, os recursos de relacionamento horizontais, como aqueles desenvolvidos e compartilhados por empresas que produzem bens similares e que competem entre si no ambiente do cluster são geralmente destacados e têm uma influência positiva em sua competitividade internacional. (Giuliani, 2013; Porter, 1998; Ter Wal, 2013; Zen, Fensterseifer & Prévot, 2014).

A visão relacional é explorada por Dyer e Singh (1998), que indicam que a cooperação entre empresas visa ao estabelecimento de vínculos de criação de valor entre elas, que podem representar recursos críticos na busca de vantagem competitiva em ambientes em que as empresas mantêm relacionamentos múltiplos e frequentes.

Para Dyer e Singh (1998), os recursos relacionais são protegidos por mecanismos que visam à preservação de seus retornos prometidos, a saber: a) a ambiguidade causal desses recursos;

b) o desconforto da compressibilidade temporal, indicando que, mesmo que os concorrentes entendam o que gera os retornos, eles não podem ser rapidamente replicados; c) a possibilidade de que os ativos presentes na interconectividade atualmente exijam valores que não mais convidam à imitação e cujas raízes foram plantadas em período anterior; d) a dificuldade de encontrar parceiros com recursos estratégicos complementares à capacidade relacional; e) a possibilidade de que os recursos de um parceiro em potencial sejam indivisíveis ou inacessíveis (por exemplo, devido ao seu relacionamento com outras empresas); e, por fim, f) pode ser que o ambiente institucional seja socialmente complexo, envolvendo a existência de regras formais (controles legais) ou informais (controles sociais) que combatem o oportunismo e encorajam o comportamento cooperativo. Esses mecanismos são basicamente os mesmos aplicados à dificuldade de imitar recursos estratégicos de negócios (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989).

A competição coexistirá com a cooperação porque ocorrem em diferentes dimensões e entre diferentes atores, gerando um ganho mútuo. Esse híbrido de cooperação competitiva, reconhecido como coopeção (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017), é o comportamento esperado dentro de um cluster, levando a uma gestão estratégica baseada na coopeção, ou seja, gerenciando as tensões inerentes a esses relacionamentos e tornando-se a chave para o sucesso do cluster, pois permite economias de custo e estimula a inovação (Bengtsson, Raza-Ullah & Vanyushyn, 2016; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017).

Os membros do cluster têm acesso privilegiado a informações especializadas sobre o mercado, assuntos técnicos e informações competitivas reunidas no cluster, bem como ganhos em relacionamentos pessoais e vínculos comunitários que inspiram confiança entre os vários agentes que facilitam o fluxo de informações (Malmberg & Maskell, 2010). Como indicado, esses relacionamentos horizontais geram valiosa troca de conhecimento e permitem o aprendizado interativo entre as empresas envolvidas (Hervas-Oliver & Albors-Garrigós, 2009; McEvily & Zaheer, 1999). O acesso à informação, ao

conhecimento e à tecnologia dentro de um cluster e outros recursos externos permitem que as empresas sejam mais competitivas, sobretudo no contexto internacional e de exportação (Prim, Amal & Carvalho, 2016). Segundo Tallman et al. (2004), quanto mais as empresas compartilham condições e experiências, maior será a capacidade de absorção mútua em relação ao conhecimento do cluster. Essa perspectiva merece especial reconhecimento e compreensão, uma vez que a densidade também pode causar deseconomias na aglomeração, nos casos em que se implica maior competição entre as empresas aglomeradas (McCann & Folta, 2008).

O fato de as empresas estarem geograficamente próximas tende a aumentar não apenas a frequência de interações dentro de um cluster, mas também a eficácia das trocas de conhecimento por meio de interações face a face entre elas, o que alimenta os vínculos de confiança e regras de cooperação institucional (Arikan, 2009; Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004). É um ambiente no qual gestores e trabalhadores conseguem discutir os problemas específicos do contexto, superando ambiguidades e incertezas por meio da observação direta e do enfrentamento, facilitando o desenvolvimento de conhecimentos valiosos, que podem ser traduzidos em estratégias de diferenciação de produtos e inovação (Giuliani, 2013). Os parceiros investem tempo, atenção e muitos recursos no desenvolvimento de rotinas relacionais, acreditando que o conhecimento resultante pode ser efetivamente incorporado nas estratégias da empresa (Arikan, 2009).

A análise do relacionamento parece ser ainda mais necessária quando se estuda a realidade dos países em desenvolvimento, pois a literatura especializada sugere que a economia sofre com graves falhas de mercado e fragilidades institucionais, fazendo com que as empresas precisem superar esses elementos (Giuliani, 2013). Para a autora, as empresas que têm interesse em se fortalecer frente à concorrência internacional devem cultivar diferentes tipos de relacionamentos capazes de proporcionar acesso a recursos, reduzir assimetrias de informação entre empresas, possibilitar alto poder de barganha com agentes de mercado, aumentar poder com

o governo e permitir a atualização constante de suas capacidades.

O oportunismo entre os atores da rede deve ser controlado por meio do efeito de transações repetidas, reputação e normas sociais que podem estar ligadas à localização geográfica em particular ou ao grupo social, e também o conhecimento trocado entre os membros da rede. (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005; Wegner, Bortolaso & Zonatto, 2016).

Também é possível que, ao longo do tempo, esses relacionamentos se desgastem e o conhecimento derivado dos vínculos não compense a continuidade dos custos de manutenção. É nesse momento que as empresas vão em busca de novos horizontes para continuar crescendo (Arikan, 2009). Bouncken e Kraus (2013) consideram que, apesar dos altos riscos de oportunismo entre os co-oponentes, as empresas formam alianças para acessar e alavancar conhecimento valioso. Por fim, embora as redes de relacionamentos sejam promissoras para seus participantes, seus ganhos de conhecimento decorrem da capacidade de absorção de cada empresa, o que envolve a capacidade de descobrir e explorar o conhecimento disponível. (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Kogut, 2000; McEvily & Zaheer, 1999; Tallman et al., 2004).

3 Aspectos metodológicos

O estudo seguiu a abordagem de pesquisa qualitativa (Lincoln & Guba, 2000; Merriam, 1998), possibilitando o desenvolvimento de um estudo de caso interpretativo, contendo uma descrição rica do fenômeno estudado, ao mesmo tempo em que se buscavam padrões nos dados e se desenvolviam categorias conceituais que possibilitam ilustrar, confirmar ou se opor a pressupostos teóricos (Merriam, 1998; Patton, 2002). Estratégias de pesquisa semelhantes foram utilizadas por outros estudos sobre relações interorganizacionais (Larentis, Antonello & Slongo, 2018).

Inicialmente, o estudo teve como objetivo investigar produtores e exportadores de frutas presentes no Vale do Rio São Francisco, mas também foi necessário considerar o nível de análise

do cluster, sob o entendimento de que clusters e empresas geograficamente concentradas evoluem juntos. Os sistemas estão tão envolvidos na dinâmica da rede local que, considerando apenas um nível como unidade de análise, tornariam o fenômeno estreito e simplificado (Hervas-Oliver & Boix-Domenech, 2012; Ter Wal, 2013).

Para escolher as empresas, considerou-se inicialmente a lista de empresas exportadoras disponibilizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por meio da Secretaria de Comércio Exterior (Secex). Isso é complementado por um registro de exportadores de uva e manga fornecido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A partir dessas listas, iniciou-se uma rede de contatos para obter acesso aos sujeitos de negócio da pesquisa. Além de entrar em contato com executivos de empresas, o entendimento de que empresas e clusters evoluem juntos deu origem à necessidade de se buscar acesso a um conjunto de atores do cluster que possuíam informações importantes para a compreensão do fenômeno.

Seguindo as recomendações para a construção de boas pesquisas qualitativas (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2016), consideraram-se várias fontes de dados, mas o centro deste estudo foi a entrevista semiestruturada com executivos de exportadoras de médio e grande porte e atores institucionais e de apoio do setor. Esse processo é mais bem visualizado na Figura 1, baseada nos conceitos de Larrinaga Villarreal (2017), Yin (2016) e Zhang e Shaw (2012), que compreende uma visão geral da pesquisa, abrangendo seu desenho geral, unidades de análise, procedimentos de coleta de dados e processo de análise de dados iterativos.

Considerando a realidade do período de coleta de dados por meio de entrevistas, estima-se, com base nas entrevistas obtidas, que o volume produzido pelas empresas participantes deste estudo excedeu 50% do volume total exportado pela região. Para complementar as informações das entrevistas, foram analisados documentos públicos e privados. Além disso, dados secundários da região, especialmente documentos acadêmicos desenvolvidos dentro do contexto em estudo, serviram de apoio à análise.

Tabela 1

Dados técnicos da pesquisa

Metodologia de pesquisa	Estudo de caso qualitativo			
Alcance geográfico	Cluster agrícola no Brasil			
Unidade de análise	Empresas concentradas geograficamente no VRSF e seu cluster, que evoluem juntos			
Métodos de coleta de dados	No centro do estudo, realizaram-se entrevistas semiestruturadas juntamente com dados secundários de documentos públicos e privados			
	Por quê?	O quê?	Como?	E então?
Entrevistas semiestruturadas (julho-setembro/2014)	Analisar como os recursos de relacionamento horizontais colaboraram no processo de criação de valor de empresas produtoras e exportadoras de frutas, concentradas geograficamente no Vale do Rio São Francisco.	Realizaram-se 13 entrevistas com executivos de 9 exportadoras de médio e grande portes de uva e manga do VRSF, e 9 entrevistas com atores institucionais e apoiadores do setor.	Utilizaram-se diferentes roteiros de entrevista para atores corporativos e institucionais. O tempo médio de entrevista foi de 53 minutos, totalizando cerca de 1200 minutos de gravação.	Obteve-se informação rica, que foi transcrita e devidamente codificada para análise.
Análise de documentos (2014 e 2018)	Para complementar as informações da entrevista e identificar padrões de relacionamento e formas de criar valor para os negócios e cluster.	Documentos constitutivos e informativos de empresas, associações, cooperativas e instituições de apoio, obtidos predominantemente em 2014. Também foram utilizados artigos secundários sobre o desenvolvimento do setor.	A maioria dos documentos fornecidos foi impressa por organizações ou encontram-se disponíveis online. Em relação aos documentos online, foi possível reforçar o conteúdo em 2018.	As informações foram codificadas para a análise.
Análise de dados	Os dados foram examinados, categorizados e combinados para encontrar evidências. Esta pesquisa optou por desenvolver uma análise de conteúdo (Bardin, 1977) com o apoio do software qualitativo Atlas.ti.			
Rigor/Qualidade da pesquisa	Compreensão profunda do campo e triangulação dos dados. A pesquisa pode ser replicada em outros contextos que envolvam a concentração geográfica das empresas.			

Obs.: A tabela mostra uma visão geral metodológica elaborada pelos autores.

A triangulação teórica e metodológica exigiu constante reflexão por parte dos pesquisadores, com a saturação ocorrendo à medida que as construções se tornaram mais robustas e estáveis. O processo de codificação foi marcado por idas e vindas, como um processo iterativo que ajudaria a ajustar as categorias de análise e estabeleceria um desenho de pesquisa mais elaborado (Flick, 2009; Gioia, Corley & Hamilton, 2013; Zhang & Wildemuth, 2016). O rigor científico e a profundidade analítica estavam presentes na análise dos dados, provavelmente a

fase mais problemática no desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo (Flick, 2009; Patton, 2002). Esta pesquisa optou pelo desenvolvimento de uma análise de conteúdo, uma técnica apurada que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, que deve utilizar a intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição das categorias de análise (Mozzato & Grzybowski, 2011). A análise realizada seguiu as orientações de Bardin (1977), cobrindo a fase de pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados, inferência e interpretação, com o

apoio do software qualitativo Atlas.ti versão 7.5.5, e usando o guia desenvolvido por Frieze (2012).

O Atlas.ti possibilitou a sistematização de categorias e subcategorias, as quais foram ilustradas por meio de redes conceituais. A numeração aparece ao lado das citações (trechos codificados na análise), por exemplo QU: 25: 29 representa o 29º trecho codificado no P-Doc 25; os códigos já mostram a numeração entre chaves, por exemplo {22-2}, que indica que o código foi usado 22 vezes e tem 2 links com outros códigos. Ocasionalmente, o sinal (-) pode ser encontrado, o que representa a existência de um comentário.

Por fim, a base teórica desta pesquisa é genérica, e suas premissas podem ser direcionadas a outros contextos envolvendo a concentração geográfica das empresas. A riqueza da descrição e

a análise dos dados empíricos também permitem aos pesquisadores fazer aplicações em contextos semelhantes e até mesmo realizar aplicações quantitativas com base nos resultados apresentados.

4 Recursos de relacionamento horizontal do Vale do Rio São Francisco

Os recursos de relacionamento horizontal resultam dos vínculos estabelecidos entre os atores locais em um cluster, representando os ganhos coletivos estabelecidos por relacionamentos colaborativos múltiplos e frequentes. Em relação a eles, a análise dos dados desta pesquisa permitiu a identificação de 11 categorias, mostradas na Figura 1.

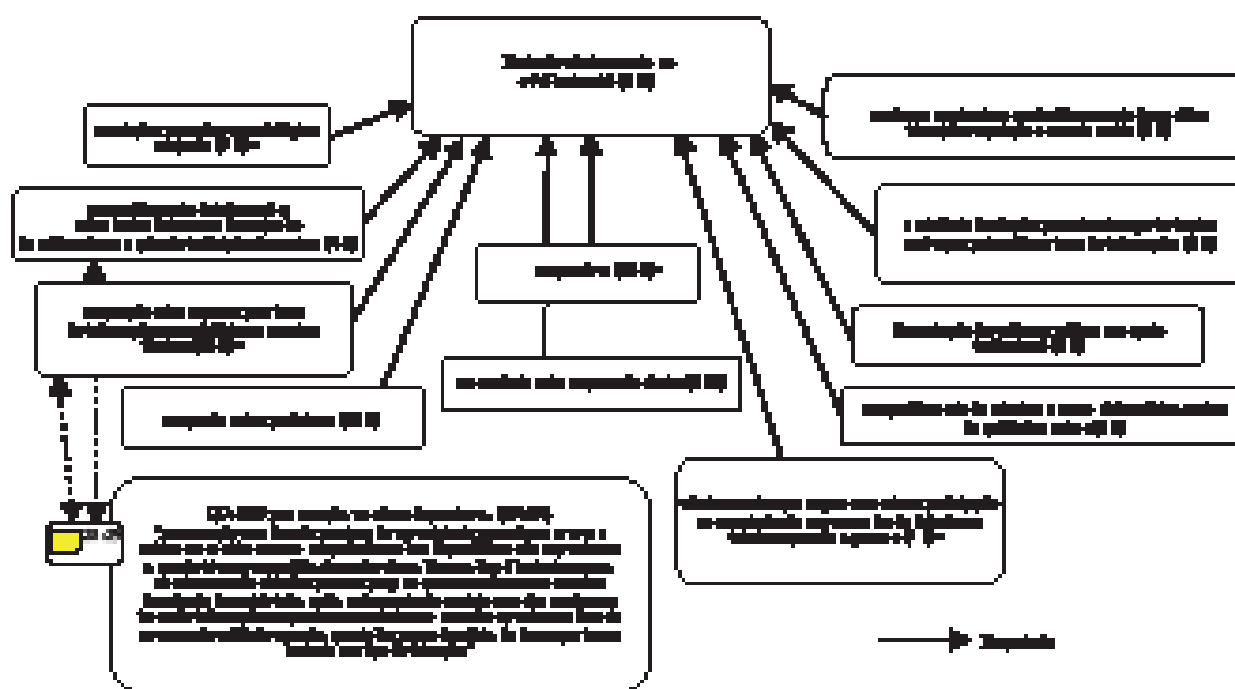


Figura 1. Recursos de relacionamento horizontal do Vale do Rio São Francisco

As relações estabelecidas entre as empresas do VRSF foram fundamentais para o início da exportação de frutas da região, sobretudo as uvas. Entre as décadas de 1980 e 1990, as relações entre produtores com foco nos processos de exportação levaram à formação do Conselho

Brasileiro de Marketing de Uvas (BGMB), que mais tarde se tornou a Associação Brasileira de Comercialização de Uvas (BGMA). Tratava-se de uma associação de exportadores liderada por uma filial da Cooperativa Agrícola Cotia (CAC) em Juazeiro, na Bahia. A CAC deu início às suas

atividades entre as décadas de 1920 e 1930 no estado de São Paulo, atuando como uma das principais cooperativas do Brasil no último século. Foi atraída para a região do Vale do Rio São Francisco para trabalhar com uvas e desempenhou um papel importante na estruturação de operações de exportação de frutas na região. Ao longo da década de 1990, pediu falência e suas operações no Vale foram assumidas pela Cooperativa Agrícola de Juazeiro (CAJ). A CAJ ajudou no crescimento de muitas empresas que tinham interesse em exportar, tinha know-how em cooperação, além de acesso a um mercado internacional na Holanda, sendo este o conhecimento inicial fundamental para que outros produtores pudessem perceber o mercado internacional como uma oportunidade. A BGMA também teve apoio institucional, que foi fornecido por meio das ações da Valexport:

A empresa nasceu desse pensamento. Na época, tínhamos a BGMA aqui, uma associação de exportadores da qual participamos por um ano. Foi uma associação que exportou as frutas dos integrantes. Naquela época, tinham um escritório na Holanda e costumávamos enviar as frutas para lá. A Valexport foi muito importante. Havia um agente brasileiro que morava lá e nos representava, fazendo as vendas. Depois de 2 ou 3 anos, percebemos que o interessante seria fazer esse marketing com a própria marca, ser independente, e isso foi em 1996 ou 1998 (CEO da GVS - 32:2).

Após as experiências iniciais, o reconhecimento do modo de operação e condição de venda por consignação levou algumas fazendas exportadoras a buscar meios independentes, e isso também aconteceu com a Queiroz Galvão Alimentos: “A participação no conselho serviu para adquirir conhecimento dos processos de exportação. Depois, escolhemos seguir um caminho separado, evitando a venda por consignação” (CEO da Queiroz Galvão - 15:32). Considerando essas evidências, e também com base nos documentos analisados, observou-se que a participação e a liderança de grandes empresas com produção e experiência comercial valiosa e a articulação de novos atores, aliados ao apoio

institucional, foram capazes de impulsionar o desenvolvimento do cluster e seu acesso ao mercado internacional.

Os produtores e exportadores de frutas do Vale do Rio São Francisco veem nas relações entre eles oportunidades de se fortalecerem contra concorrentes internacionais. De acordo com Porter (1998), percebeu-se uma baixa barreira à proteção da informação em relação aos custos de insumos, desempenho dos funcionários, ações das instituições financeiras e, principalmente, informações relacionadas ao mercado e aspectos técnicos da produção.

Ao contrário do setor industrial, em que existem muitos segredos, aqui é tudo aberto. Pode-se conversar com agrônomos de grandes fazendas e pequenos produtores e trocar ideias. Há uma rede de consultores que promovem reuniões semestrais de produtores, buscando justamente a integração e a troca de informações (CEO da COANA - 22:61).

Seguindo também os caminhos da literatura especializada (Dyer & Sigt, 1998; McEvily & Zaheer, 1999; Giuliani, 2013; Ter Wal, 2013; Zen et al., 2014), as relações entre os produtores do VRSF se apresentam como recursos críticos na criação de valor. Esses vínculos foram favorecidos pela dependência encontrada entre os produtores, “se vai bem, mas outros 5 vão mal, é possível que no futuro também vá mal” (ator institucional, Sebrae-BA - 5:32).

Por que não somos competitivos? Porque o mercado quer mais do que só o meu. Dez acres para um comprador é muito pouco lá fora, então a exportação é muito pequena. Ele (o comprador) quer bastante, ele quer 200 hectares, 100 hectares, ele quer bastante... Então você sozinho não consegue atendê-lo, você tem de se juntar a alguém para poder cumprir um pedido de lá (ator institucional, Sebrae-PE - 6: 35).

Além disso, com o reforço da análise dos documentos internos de algumas empresas e instituições, observou-se que o pequeno produtor depende da estrutura do grande produtor para

ter acesso ao mercado internacional e, por sua vez, o grande produtor precisa do pequeno para conseguir o volume desejado pelo cliente. Essas ligações entre diferentes níveis de produtores são complexas e geram dependência mútua entre eles, entendendo-se que, quanto mais intensa, maior capacidade de absorção das empresas dentro do cluster (Tallman et al., 2004). O comentário a seguir serve de apoio a esse argumento:

Às vezes, pegamos de algum outro produtor também, quando há uma falta de produto. Por exemplo, este ano o mercado pediu muita fruta. Se há um pequeno produtor que conhecemos, em quem confiamos, porque em primeiro lugar ele tem de ser certificado, se não foi certificado, as pessoas não podem comprar, então acabamos comprando e exportando, e até mesmo no mercado interno, às vezes compramos frutas de terceiros para compensar nossa escassez (CEO da Coopexvale - 24:38).

Um aspecto nosso é que compramos de muitos outros produtores. Produzimos 50% do nosso volume e o restante vem de cerca de outros 30 produtores (CEO da GVS - 32:7).

Além da própria produção, compramos muita fruta aqui na região de outros produtores. Eu diria que compramos entre 30 e 40% do nosso volume total de outros produtores. Somos um parceiro importante de muitos produtores de manga aqui no Vale do Rio São Francisco (CEO da Upa Agrícola - 18:8).

Nós não compramos frutas de terceiros para o mercado, compramos para a indústria. Temos a ideia de criar um vínculo mais forte com produtores de coco e produtores de acerola, mas sem financiamento, apenas criando um compromisso maior de comprar e vender uma parte disso (CEO da Queiroz Galvão - 15:54).

A dependência da produção de outras empresas dentro do cluster eleva a necessidade de cooperação para coexistir em harmonia com a concorrência, garantindo as condições de cooperação entre os produtores do VRSF. Essa

evidência é o comportamento que se espera das empresas dentro do cluster (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017).

Os vínculos estabelecidos nas relações de compra para a produção de frutas pequenas pelos grandes produtores do VRSF eram muitas vezes mediados pelo pagamento adiantado para financiar a produção, implicando uma ligação mais próxima. Em alguns casos, os compradores puderam determinar como o fornecedor estava trabalhando como forma de atingir a qualidade esperada. Além disso, alguns entrevistados indicaram que, embora o ambiente de cluster forneça interações que alimentam os vínculos de confiança (Arikan, 2009; Bathelt et al., 2004), é possível que situações oportunistas possam ocorrer, como esta:

No passado, fizemos alguns avanços para ajudar o produtor a realizar o negócio cultural, mas não funcionou, porque o produtor acaba querendo “encontrar uma maneira inteligente” de produzir e vender para outra pessoa e pagar “quando Deus quiser”. Então entendemos que o pagamento adiantado ao produtor não funciona, porque o produtor tem a psicologia de que o dinheiro que ele recebeu é dinheiro que ele não tem pressa de pagar e deixará para lá (CEO da Upa Agrícola - 18:44).

A questão do oportunismo é abordada pelas empresas do VRSF por meio de repetidas transações, reputação e normas sociais da localidade, o que é consistente com a abordagem de Gereffi et al. (2005). Gradualmente, muitos dos relacionamentos continuam a ser reforçados por meio de experiências de sucesso entre os vínculos e a possibilidade de relacionamentos de médio ou longo prazo tende a compensar o imediatismo dos ganhos: “Tenho parceiros que, se eu disser que vou comprar meio quilo de manga por R\$ 1,30, eles podem chegar lá com R\$ 2,00 que o cara não vende, porque sabem que se esse cara compra um caminhão de lá, em 10 dias ele vai sumir e não vai haver relacionamento” (diretor comercial da Argofruta - 21:16). Em outras relações, quando uma parte ainda não tem a confiança necessária

na outra, os compromissos são mediados por acordos contratuais: “esses contratos [mostrados aos entrevistadores] impõem algumas cláusulas com multas, e o descumprimento delas em algumas situações leva ao pagamento de 30% do montante que foi adiantado” (diretor comercial da GVS - 31:19).

Algumas tentativas foram feitas na região para que as Associações discutissem os interesses coletivos dos produtores, como a Câmara de Fruticultura de Petrolina e o Instituto de Frutas de Juazeiro. Ambos são formados por produtores da região que se encontram com frequência e têm as demandas financeiras como diretrizes mais participativas. Os maiores problemas dos produtores estão relacionados às chuvas fora de estação, que podem prejudicar a qualidade esperada das frutas, e crises na economia, que têm um impacto sobre a gestão financeira das empresas.

O produtor, em geral, acha que não precisa participar de associações. Só se une quando há uma catástrofe... necessidade financeira! Então, todo mundo procura associações para fazer o movimento político (Consultor de Uvas - 3:30).

Nosso papel é levantar os principais problemas da região, ligados à fruticultura, a cadeia de fruticultura, e buscar possíveis soluções. E nesse contexto, conseguimos, por exemplo, renegociar as dívidas dos produtores do Vale após a crise de 2008, de várias maneiras. A última foi em 2010, na resolução do Conselho Monetário Nacional/BACEN, Resolução 38/99, que é a única resolução que existe para o Vale, e cita nominalmente as quatro cidades da Bahia e as quatro de Pernambuco que poderiam renegociar seu endividamento (Membro do Instituto de Frutas de Juazeiro - 11:3).

Mais recentemente, tem-se observado o desenvolvimento de associações entre alguns empreendedores para realizar contratos fechados para importação ou desenvolvimento de variedades exclusivas: “Eu terei uma variedade extremamente competitiva que apenas um pequeno grupo que

fez o contrato poderia explorar. Isso eu acho que pode ser a grande diferença no futuro” (consultor de uvas - 3:20). As relações entre empresas dentro do cluster favoreceram o fluxo de conhecimento e a adoção de inovações como caminho para diferenciais competitivos, o que é consistente com os estudos de Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009) e Bahlmann e Huysman (2008).

Entre os produtores do VRSF, a concorrência é intensificada quando se reduz a janela de exportação, ou quando a especulação de mercado por parte dos produtores leva a uma concentração no volume de exportação no período final da janela de vendas. Os relatórios obtidos apontam para uma falta de ações coordenadas nas exportações da região para que as estratégias sejam seguidas por cada empresa. Para os entrevistados, as ações de governança poderiam possibilitar ganhos mais robustos para os produtores.

Quando o mercado, por exemplo na Europa, não está estável, algumas grandes fazendas aqui do Vale vendem uva para melhorar o preço, de repente há congestionamento baixamos o preço. Então, realmente a concorrência está lá nas vendas, onde a uva é colocada no mercado (CEO da Labrunier - 13:22).

A desvantagem do Brasil é, primeiro, a falta de organização dos produtores. Talvez, se tivéssemos um sindicato, estaríamos mais organizados a ponto de nos unirmos, nos reunirmos, demandarmos do mercado, do governo, para termos uma certa garantia, talvez funcionasse melhor. É o que eu disse antes, nós temos muito pensamento individual, então com isso, você está acabado, todo mundo que quer se livrar do seu e do vizinho que encontra um caminho... (diretor comercial da GVS - 31:25).

Nesse aspecto, as associações que reúnem produtores e exportadores da região parecem não ter conseguido avançar suficientemente, demonstrando que as estratégias individuais dessas empresas podem acabar superando os vínculos de cooperação que poderiam gerar benefícios coletivos; ou seja, os vínculos de relacionamento são limitados pelos interesses estratégicos de

empresas individuais. Esses aspectos, nos quais a competição entre empresas supera os benefícios de cooperação esperados do cluster, podem apontar para outras condições de deseconomias de escala das empresas do cluster, além daquelas já apontadas por McCann e Folta (2008).

Algumas das empresas entrevistadas são cooperativas, representando a articulação de interesses dos pequenos e médios produtores que se unem em busca de ganhar competitividade diante dos grandes produtores e obter facilidades para acessar os canais de comercialização internacionais.

Os vínculos entre empreendedores são vistos com mais frequência em cooperativas, onde vários grupos se unem para se fortalecer na compra de insumos e na venda de suas frutas, sobretudo para exportação. Por exemplo, temos COANA, Coopexvale, Coopexfruit, CAJ, vários grupos organizados e até informais. Mesmo os grandes se unem também. Portanto, existem vários grupos, por exemplo, Coopexvale, que, incluindo toda a cooperativa, tem mais de 200 hectares. Eles se reúnem para comprar caixas, embalagens, se reúnem para uma necessidade. Agora, quais foram essas necessidades? Marketing, armazenamento, porque tem de haver um quarto condicionado. O investimento para quem tem 10 hectares para construir uma câmara fria para resfriar uma fruta é muito alto, não vale a pena, entendeu? No caso da cooperativa, faz-se tudo, faz-se o marketing, faz-se o contrato, fecha-se o negócio, faz-se a estimativa, toda a história e, a partir do preço do negócio, já se recebe uma porcentagem do negócio, entende? (ator institucional, Sebrae-PE - 6:36)

A cooperativa permite o compartilhamento de recursos físicos que não seriam possíveis individualmente (como salas condicionadas para manter a fruta na temperatura certa para exportação), e a organização necessária para o desenvolvimento de negócios internacionais. “As empresas da cooperativa continuam a ter independência na condução de seus negócios e também nas negociações nacionais” (CEO da

COANA - 22:20); ou seja, a cooperativa atua como uma estrutura necessária para as atividades de exportação dessas empresas. A participação de pequenas empresas em cooperativas permitiu o acesso a inovações, melhorias no processo produtivo e maior potencial de comercialização internacional.

As relações entre as empresas em associações ou cooperativas no VRSF também permitiram o acesso a atores relevantes na cadeia de valor global de frutas frescas. Entre eles, vale destacar a realidade percebida em documentos internos da COANA, que, como cooperativa, possibilita valiosas relações com a International Fruit Genetics (IFG) e a Sun World Innovation, duas das maiores operações de melhoramento de frutas do mundo, com amplo portfólio baseado em patentes de plantas e marcas e investimentos em tecnologia agrícola.

Identificaram-se, ainda, relações entre empresas resultantes de uma parceria de desempenho institucional com algumas empresas do Vale para desenvolver experimentos em suas áreas produtivas, e os resultados foram divulgados pela comunidade de produtores da região. As instituições também permitem o compartilhamento de estruturas físicas entre as empresas da região, integrando empreendedores e proporcionando um fluxo de conhecimento mais intenso.

As evidências de relações entre empresas do VRSF aqui apresentadas reforçam a existência de troca de conhecimento constante, muitas vezes não estruturada e fragmentada, entre as empresas, conforme indicam Malmberg e Maskell (2010). A realidade local também sugeriu que essas relações tendem a ser valiosas e duradouras na medida em que as vantagens individuais são percebidas a curto prazo.

5 Conclusões

Este artigo expande as evidências empíricas sobre as relações organizacionais, apresentando um estudo sobre um cluster agrícola brasileiro. Os resultados revelaram padrões particulares de colaboração que indicam condições e contribuições resultantes dos vínculos estabelecidos entre as

empresas do cluster e destacam as estratégias das empresas para criar valor.

Os fluxos de conhecimento ou recursos entre as empresas basearam-se no que se entende por recursos de relacionamento no nível horizontal, manifestados por diversos caminhos entre as empresas do Vale do Rio São Francisco, incluindo a constituição do conselho conjunto internacional de marketing, relação estabelecida para compra de outros produtores, cooperação entre empresas para troca de informações técnicas e mercadológicas e criação de cooperativas, entre outras.

Como consequência dos resultados, percebeu-se que a participação e a liderança de grandes empresas com produção e experiência comercial valiosas, a relação estabelecida com os pequenos produtores e o apoio institucional relevante poderiam impulsionar o desenvolvimento do cluster e seu acesso ao mercado internacional.

Portanto, a dependência da produção de outras empresas dentro do cluster eleva a necessidade de cooperação para coexistir em harmonia com a concorrência, garantindo as condições de coopeção entre os produtores do VRSE. Quanto maior a intensidade dessas relações, maior será a capacidade de absorção de cada empresa envolvida, o que pode ser ilustrado pelo caso das cooperativas, cujas exportações são realizadas em conjunto pelo aparato coletivo necessário, o que não seria possível para cada empresa individualmente. A participação de pequenas empresas nas cooperativas permitiu o acesso a inovações, melhorias no processo produtivo e fortaleceu a comercialização internacional. Os resultados indicaram que as empresas tendem a perceber e absorver mais intensamente os recursos de relacionamento no nível horizontal, dada a insignificância da oferta dos produtores em comparação com o que o mercado exige. Volumes significativos, especialmente aqueles destinados ao mercado internacional, aproximam as empresas em termos de protocolos de produção e práticas comerciais conjuntas. Esses aspectos favorecem a colaboração em um ambiente essencialmente competitivo.

É importante ressaltar a existência de outros componentes do cluster, cujas ações

envolveram o fortalecimento de vínculos cooperativo, como consultores técnicos e instituições locais, sobretudo de pesquisa. Esses agentes demonstraram importância estratégica ao longo da evolução do cluster, e foram importantes no processo de estruturação dos vínculos atuais e futuros entre as empresas.

Com a intenção de ampliar a generalização dos resultados e como sugestão para pesquisas futuras, é necessária uma maior ênfase em como as relações entre empresas fortalecem as oportunidades de transbordamento de conhecimento para permitir ciclos de inovação; estudar as relações entre empresas de clusters e atores na cadeia de valor global; estudos relacionados a outros conhecimentos fornecidos pela presença de empresas em uma atmosfera de cluster.

Em termos práticos, reconhece-se que, embora o agronegócio de exportação no Vale do Rio São Francisco não represente uma grande parcela do comércio internacional do Brasil, seu aprimoramento representa uma fonte valiosa de desenvolvimento econômico e social para uma região sem alternativas comerciais e governamentais. Este artigo é de interesse para pesquisadores e formuladores de políticas interessados nas fontes dinâmicas de vantagens competitivas de clusters e suas empresas.

Referências

- Arikan, A. T. (2009). Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 34(4), 658-676.
- Bahlmann, M. D., & Huysman, M. H. (2008). The emergence of a knowledge-based view of clusters and its implications for cluster governance. *The Information Society*, 24(5), 304-318.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*, [Content Analysis]. Paris: Presses Universitaires de France.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). *Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation*. *Progress in Human Geography*, 28, pp. 31-56.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19-30.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060-2070.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: The game theory strategy that's changing the game of business*. New York: Edições Harper-Collins.
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Partnering based on coopetition in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu, Brazil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 219-235.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and source of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-667.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisingerich, A. B., Bell, S. J., & Tracey, P. (2010). How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. *Research Policy*, 39(2), 239-253.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Friese, S. (2012). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. Los Angeles: Sage.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Giuliani, E. (2013). Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile. *Research Policy*, 42(8), 1406-1419.
- Giuliani, E., & Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1), 47-68.
- Hervas-Oliver, J. L., & Albors-Garrigos, J. (2007). Do clusters capabilities matter? Empirical evidence in European clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2), 113-136.
- Hervas-Oliver, J. L., & Albors-Garrigos, J. (2009). The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: When distance and embeddedness are not enough to explain innovation. *Journal of Economic Geography*, 9(2), 263-283, 2009.
- Hervas-Oliver, J.L., & Boix-Domenech, R. (2012). *The economic geography of the mesoglobal spaces: Integrating multinationals and clusters at the local-global level*, *European planning studies*, Routledge, pp. 1-17. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2013.733853>
- Hervas-Oliver, J. L., Albors-Garrigos, J., Miguel, B., de, & Hidalgo, A. (2012). The role of a firm's absorptive capacity and the technology transfer process in clusters: How effective are technology

- centres in low-tech clusters?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(7-8), 523-559.
- Kogut, B. (2000). The Network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21, 405-425.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: An interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 37-56.
- Larrinaga Villarreal, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies?. *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147-172.
- Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E., & Campos, R. (2006). Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: Vantagens do enfoque. In H. M. M. Lastres & J. E. Cassiolato. *Estratégias para o desenvolvimento: Um enfoque sobre Arranjos Produtivos Locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste Brasileiros* (pp. 13-28). Rio de Janeiro: E-papers.
- Lazzeretti, L., Sedita, S.R., & Caloffi (2013). Founders and disseminators of cluster research. *Journal of Economic Geography*, 14(1), 1-23.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds). *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 163- 188). Thousand Oaks: SAGE.
- Malmberg, A., & Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies – Towards a knowledge-based theory of spacial clustering. *Environment and Planning, A* 34(3), 429-449.
- Malmberg, A., & Maskell, P. (2010). An Evolutionary Approach to Localized Learning and Spatial Clustering. In R. Boschma, R. Martin. *The Handbook of Evolutionary Economy Geography* (Cap. 18). Northampton, MA (USA): Edward Elgar.
- Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5-35.
- McCann, B., & Folta, T. (2008). Location matters: Where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, 34(3), 532-565.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firms heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Molina-Morales, X., & Martinez-Fernandez, T. (2004). How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. *Research Policy*, 33(3), 473– 486.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 79-91.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Prim, A. L., Amal, M., & Carvalho, L. (2016). Regional cluster, innovation and export performance: An empirical study. *Brazilian Administration Review*, 13(2), art. 5. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160028>
- Rigby, D. L., & Brown, M. W. (2015). Who Benefits from Agglomeration?, *Regional Studies*, 49(1), 128-43. doi: 10.1080/00343404.2012.753141

Suzigan, W., Garcia, R., & Furtado, J. (2005). Sistemas locais de produção/ inovação: Metodologia para identificação, estudos de casos e sugestões de políticas. In C.C. Diniz & M.B. Lemos (Orgs.), *Economia e território* (287-320). Belo Horizonte: Ed. UFMG.

Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 29(2), 258-271.

Ter Wal, A. L. J. (2013). Cluster Emergence and Network Evolution: A Longitudinal Analysis of the Inventor Network in Sophia-Antipolis. *Regional Studies*, 47(5), 651-668.

Verschoore, J.R., Wegner, D. & Balestrin, A. (2015). The evolution of collaborative practices in small-firm networks: A qualitative analysis of four Brazilian cases, *International Journal Management Practice*, 8(2), 152–168.

Wegner, D., Bortolaso, I., & Zonatto, P. (2016). Small-Firm networks and strategies

for consolidation: Evidence from the Brazilian context. *Review of Business Management*, 18(62), 525-544. doi:<https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i62.2301>

Yin, R.K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Zen, A. C., Fensterseifer, J. E., & Prévot, F. (2014). O impacto dos recursos do desempenho exportador de empresas pertencentes a clusters: Um estudo no setor vitivinícola francês. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 374-391.

Zhang, Y., & Shaw, J. D. (2012). Publishing in AMJ—Part 5: Crafting the methods and results. *Academy of Management Journal*, 55(1), 8-12.

Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2016). Qualitative analysis of content. In B. M. Wildemuth (Eds.), *Applications of social research methods to questions in information and library science* (2nd ed., Cap. 32, pp. 318 -329). Santa Barbara: Libraries Unlimited.

Agências de fomento:

Capes BEX 5352/14-2

CNPq - Chamada Universal 2016, processo 431471/2016-9

MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES, RTI2018-095739-B-100

Sobre os autores:

1. Vinicius Farias Moreira, doutor em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-graduação em Administração, Recife - PE, Pernambuco, Brasil. E-mail: vinicius.moreira@ufcg.edu.br, viniciusfmoreira@yahoo.com.br

ORCID**ID** 0000-0002-4473-8766

2. Walter Fernando Araujo de Moraes, PhD em Administração, Universidade de Manchester (UMIST), Instituto de Ciências e Tecnologia, Inglaterra. E-mail: wfam1950@gmail.com

ORCID**ID** 0000-0003-4582-0910

3. Jose Luis Hervás-Oliver, PhD em Administração, Universidade Politécnica de Valência, Valência, Espanha. E-mail: jose.hervas@omp.upv.es

ORCID**ID** 0000-0001-6438-5497

4. Samuely Bezerra Barbosa Laurentino, estudante de mestrado na Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo - SP, Brasil. E-mail: samuely@usp.br

ORCID**ID** 0000-0003-3381-7570**Há versão preliminar apresentada em congresso ou derivada de tese/ dissertação?**

Derivado de tese de doutorado de Vinicius Farias Moreira, tendo sido apresentado no EnANPAD 2017, conforme informações:

“Concentração geográfica de empresas e os recursos de relacionamento no nível horizontal”

Autores: Vinicius Farias Moreira, Walter Fernando Araújo de Moraes e Samuely Bezerra Barbosa Laurentino Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD 2017)

São Paulo, de 01 a 04 de outubro de 2017.

Contribuição dos autores

Contribuição	Vinicius Farias Moreira	Walter Fernando Araujo de Moraes	Jose Luis Hervás-Oliver	Samuely Bezerra Barbosa Laurentino
1. Definição do problema de pesquisa	√		√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√		√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)				
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos			√	
6. Coleta de dados				
7. Análise estatística	√	√		
8. Análise e interpretação dos dados				
9. Revisão crítica do manuscrito			√	
10. Redação do manuscrito	√	√		
11. Outra (especificar)				

Errata

Onde se lia:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.4 out-dez. 2019 p. 706-721.”

Leia-se:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21, Special Issue. 2019 p. 706-721”