

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

IRIS STÉFANI VIANA DE OLIVEIRA

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS COMO FONTE DE
VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO APL DE
CALÇADOS DA GRANDE JOÃO PESSOA/PB**

JOÃO PESSOA - PB

2014

IRIS STÉFANI VIANA DE OLIVEIRA

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS COMO FONTE DE
VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO APL DE
CALÇADOS DA GRANDE JOÃO PESSOA/PB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento das exigências para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Fabiana Gohr

JOÃO PESSOA - PB

2014

O48r Oliveira, Iris Stéfani Viana de.

Relacionamentos interorganizacionais como fonte de vantagem competitiva: um estudo em empresas do APL de calçados da grande João Pessoa-PB / Iris Stéfani Viana de Oliveira.-- João Pessoa, 2014.

202f. : il.

Orientadora: Cláudia Fabiana Gohr

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CT

1. Engenharia de produção. 2. Relacionamentos interorganizacionais. 3. Visão relacional. 4. Recursos interorganizacionais. 5. Rendas relacionais. 6. Vantagens competitivas.

UFPB/BC

CDU: 62:658.5(043)

IRIS STÉFANI VIANA DE OLIVEIRA

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS COMO FONTE DE
VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO APL DE
CALÇADOS DA GRANDE JOÃO PESSOA/PB**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa (PB), 27 de agosto de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cláudia Fabiana Gohr (Orientadora)

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Profa. Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes (Examinadora interna)

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Prof. Dr. Fábio Walter (Examinador externo)

Departamento de Administração

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Este trabalho é dedicado à doce figura humana que é, indiscutivelmente, a grande responsável por cada uma das minhas conquistas: minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que é meu maior alicerce, meu refúgio e guia em cada um dos meus passos.

Ao meu imprescindível núcleo familiar: pais e irmã. À minha mãe, Josefa, por todo o incentivo ao longo de minha vida e por ser meu melhor exemplo de força e superação. Sem ela, eu não teria chegado até aqui. Ao meu pai, Solon, por todos os seus ensinamentos e por contribuir para que eu me tornasse quem sou hoje. À minha irmã, Ionara, pelo apoio no sentido mais especial do termo, pelo cuidado, por estar sempre ao meu lado e por sempre se dispor a me ajudar no que for preciso.

Ao meu amor e melhor amigo, Carlos, por ser bem mais que um namorado, por toda compreensão, por todas as palavras carinhosas de incentivo, pela parceria e pelo companheirismo de sempre.

À minha orientadora, Cláudia Gohr, pela competência demonstrada ao longo da minha passagem pelo mestrado, pela dedicação para que esta pesquisa fosse concretizada e por ser sempre tão atenciosa. Exercer com maestria o dom de ser professora/orientadora é um dos seus diferenciais.

Aos professores Maria de Lourdes e Fábio Walter por aceitarem participar desta banca e contribuírem com seus conhecimentos.

Às amigas que conquistei no mestrado, Fernanda Arantes e Emanoela Toscano pelo apoio ao longo desses dois anos.

Ao Professor Francisco Másculo e ao colega Geraldo Colaço, por facilitarem meu acesso a uma das empresas objeto de estudo deste trabalho.

À Professora Paula Sanches, pelos conhecimentos acerca do Atlas/ti e por demonstrar grande disponibilidade em ajudar no que fosse necessário.

Aos demais professores do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFPB, em especial, à professora Maria Silene Leite e ao professor Luciano Santos.

Aos funcionários do PPGEPP por serem tão dedicados e carinhosos no trato com os alunos.

Às empresas investigadas e seus gestores, que permitiram o acesso para a realização da pesquisa de campo deste trabalho.

À CAPES pelo apoio financeiro durante todo o mestrado.

Aos amigos e colegas que contribuíram direta ou indiretamente para que mais esta importante etapa da minha vida fosse concretizada. À todos o meu: muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar de que forma os relacionamentos interorganizacionais entre empresas constituintes do APL de calçados da Grande João Pessoa podem contribuir para o desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens competitivas. Dessa forma, foi realizada uma revisão da literatura utilizando a Visão Baseada em Recursos e, especialmente, a Visão Relacional e a Visão Baseada em Recursos Estendida, como bases teóricas principais. Sendo assim, por meio de conceitos da literatura investigada, foi possível desenvolver um modelo de análise formado por três etapas principais: caracterização dos relacionamentos interorganizacionais de empresas do APL, identificação de recursos interorganizacionais e identificação de fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas. Esta pesquisa se caracteriza por um estudo de multicasos por meio da análise de três empresas do APL de calçados da Grande João Pessoa. Além disso, possui caráter predominantemente qualitativo e descritivo. Para a coleta de dados, foram utilizadas especialmente entrevistas semiestruturadas com gestores das diferentes empresas investigadas. Para organização e análise dos dados qualitativos, foi utilizado o *software* Atlas/ti. Verificou-se como principais características comuns ao relacionamento interorganizacional das três empresas: confiança; compartilhamento de recursos tangíveis e/ou intangíveis; aprendizagem conjunta; diferentes graus de colaboração; cooperação; interdependência entre parcerias formalmente estabelecidas; parcerias informais, na figura de seus gestores e funcionários; e, interação com instituições públicas e/ou privadas. Como principais recursos interorganizacionais foram identificados: matérias-primas, peças, equipamentos, espaço físico, conhecimentos e informações sobre aspectos diretamente ligados ou não ao processo produtivo que são compartilhados entre as empresas; utilização da malha rodoviária, proximidade com portos, baixo custo da mão-de-obra da região e interação com instituições privadas de serviços autônomos; e incentivos fiscais concedidos especialmente pelo governo estadual. Como fontes geradoras de rendas relacionais foram identificadas rotinas de compartilhamento de conhecimento, dotações complementares de recursos e existência de mecanismos de governança. Dessa forma, verifica-se, portanto, potencial para a geração de rendas relacionais, indicando que os relacionamentos entre as empresas do APL de calçados da Grande João Pessoa podem trazer, variando conforme o nível de parceria, vantagens competitivas para as empresas que dele fazem parte.

Palavras-chave: Relacionamentos Interorganizacionais; Visão Relacional; Recursos Interorganizacionais; Rendas Relacionais; Vantagens Competitivas.

ABSTRACT

This work aims to investigate how interorganizational relationships between constituent companies of the Great Joao Pessoa's shoes' APL may contribute to the development of relational rents and competitive advantage. Thus, first, a literature review using the Resource Based View and as the main theoretical bases, especially Relational View and Extended Resource Based View was held. Thus, through the concepts of the literature investigated, it was possible to develop an analytical model consists of three major steps: characterization of the inter-relationships of the APL companies, identification of interorganizational resources and identifying potential sources of relational rents and competitive advantage. This research is characterized by a multi-case study by analyzing three companies of the Great Joao Pessoa's shoes' APL. Moreover, it has predominantly qualitative and descriptive. Especially semi-structured interviews with managers of different companies investigated were used to collect data. For organization and analysis of qualitative data, the Atlas/ti software was used. It was found as the main common characteristics interorganizational relationship of the three companies: trust; sharing of tangible and/or intangible resources; joint learning; different degrees of collaboration; cooperation; interdependence between formally established partnerships; informal partnerships, in the figure of its managers and employees; and interaction with public and/or private institutions. Main interorganizational resource raw materials, parts, equipment, space, knowledge and information about aspects or not the production process that are shared between the companies were identified; use of the road network, proximity to ports, low cost of labor-intensive interaction with the region and private institutions of autonomous services; besides the tax incentives granted by the state government especially. As sources of relational rents knowledge sharing routines, complementary resource endowments and the existence of governance mechanisms were identified. Accordingly, therefore, there is the presence of potential for the generation of relational rents, indicating that relationships between companies in the Great João Pessoa's shoes' APL may bring, varying according to the level of partnership, competitive advantages for companies forming part of them.

Keywords: Interorganizational Relationships; Relational View; Interorganizational Resources; Relational Rents; Competitive advantages.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Composição da renda extraída pela empresa focal numa aliança.....	69
Figura 2 - Enquadramento metodológico	83
Figura 3 - Etapas da pesquisa	84
Figura 4 - Primeira etapa da revisão teórica	85
Figura 5 - Investigação preliminar da revisão sistemática	87
Figura 6 - Etapas adotadas para a seleção do portfólio de artigos.....	90
Figura 7 - Exemplo de códigos, fundamentação empírica (<i>groundedness</i>), densidade teórica (<i>density</i>) e relações no Atlas/ti.....	105
Figura 8 - Recursos mais importantes para a competitividade da Empresa A	117
Figura 9 - Recursos particulares de relacionamento da Empresa A	120
Figura 10 - Recursos sistêmicos da Empresa A	121
Figura 11 - Características do relacionamento interorganizacional da Empresa A.....	123
Figura 12 - Recursos importantes para a competitividade da Empresa B	134
Figura 13 - Recursos mais importantes para a competitividade da Empresa B	135
Figura 14 - Recursos particulares de relacionamento da Empresa B	137
Figura 15 - Recursos sistêmicos da Empresa B.....	138
Figura 16 - Características do relacionamento interorganizacional da Empresa B	140
Figura 17 - Recursos organizacionais da Empresa C	151
Figura 18 - Recursos particulares de relacionamento da Empresa C	154
Figura 19 - Recursos sistêmicos da Empresa C.....	155
Figura 20 - Características do relacionamento interorganizacional da Empresa C.....	156
Figura 21 - Recursos mais importantes para a competitividade das Empresas A, B e C	169
Figura 22 - Recursos interorganizacionais comuns às Empresas A, B e C	172
Figura 23 - Fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas das Empresas A, B e C.	176

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantitativo de artigos encontrados por base de dados	88
Gráfico 2 - Evolução das publicações encontradas pelo método de revisão sistemática	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas de pensamento da Estratégia	26
Quadro 2 - Modelo VRIO.....	33
Quadro 3 - Modelo VRIO e Vantagem Competitiva.....	34
Quadro 4 - Definições de recursos	37
Quadro 5 - Classificação dos recursos.....	38
Quadro 6 - Teorias voltadas para estratégias de cooperação e/ou parceria	45
Quadro 7 - Diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais entre empresas	46
Quadro 8 - Classificação dos recursos interorganizacionais	56
Quadro 9 - Determinantes da vantagem competitiva interorganizacional	66
Quadro 10 - Tipos de rendas geradas de acordo com o modelo de Lavie (2006)	71
Quadro 11 - Comparações entre as teorias abordadas	72
Quadro 12 - Categorias de análise adotadas	78
Quadro 13 - Artigos utilizados na revisão teórica	91
Quadro 14 - Objetivos, categorias de análise e variáveis de pesquisa	96
Quadro 15 - Características das entrevistas e dos gestores entrevistados	98
Quadro 16 - Principais elementos constitutivos do Atlas/ti	101
Quadro 17 - Categorias formuladas para a pesquisa e códigos correspondentes	103
Quadro 18 - Conectores dos códigos do Atlas/ti	104
Quadro 19 - Principais características das Empresas A, B e C	114
Quadro 20 – Síntese da caracterização do relacionamento interorganizacional	167
Quadro 21 – Síntese dos recursos organizacionais identificados	168
Quadro 22 – Síntese dos recursos interorganizacionais identificados.....	170
Quadro 23 - Síntese das fontes identificadas com potencial para gerar rendas relacionais e vantagens competitivas.....	173

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de publicações identificadas na fase preliminar	88
---	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1. ESTRATÉGIA	23
2.1.1 Estratégia e Vantagem Competitiva	26
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	29
2.2.1 Definição e Categorização dos Recursos	34
2.3 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	41
2.3.1 Arranjos Produtivos Locais	47
2.4 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E VANTAGEM COMPETITIVA	54
2.4.1 Visão Relacional	59
2.4.2 Estudos e Tendências sobre a Visão Relacional e a Visão Baseada em Recursos Estendida	73
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	77
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	80
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	80
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	82
3.2.1 Revisão teórica	84
3.2.2 Modelo de Análise	95
3.2.3 Desenvolvimento do estudo empírico	96
3.2.4 Descrição e análise dos dados	99
3.2.4.1 Categorização e uso de códigos	102
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	106
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	107
4. 1 CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CALÇADOS DE JOÃO PESSOA	107

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA A.....	114
4.2.1 Relacionamento interorganizacional da Empresa A.....	115
4.2.2 Recursos organizacionais da empresa A	116
4.2.3 Recursos interorganizacionais da empresa A	118
4.2.4. Fontes geradoras de rendas relacionais da empresa A	124
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA B.....	131
4.3.1. Relacionamento interorganizacional da Empresa B.....	132
4.3.2. Recursos organizacionais da Empresa B.....	133
4.3.3. Recursos interorganizacionais da Empresa B.....	136
4.3.4. Fontes geradoras de rendas relacionais da Empresa B	140
4.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA C.....	148
4.4.1 Relacionamento interorganizacional da Empresa C.....	149
4.4.2 Recursos organizacionais da Empresa C	150
4.4.3 Recursos interorganizacionais da Empresa C.....	151
4.4.4 Fontes geradoras de rendas relacionais da Empresa C	156
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS.....	162
4.5.1 Aspectos convergentes e divergentes dos resultados	165
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	177
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	178
5.1 ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS.....	178
5. 2. CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS E PRÁTICAS	181
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	183
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	183
REFERÊNCIAS	185
APÊNDICE A	195

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório são apresentados os principais aspectos que a presente pesquisa tratou, bem como as razões que fizeram com que houvesse o interesse pela realização da mesma. Sendo assim, foi feita uma breve contextualização do tema e do problema de pesquisa e, logo em seguida, foram apresentados os objetivos geral e específicos. Logo depois, apresentou-se a justificativa para a realização desta pesquisa e, por fim, uma breve estruturação de como o trabalho encontra-se organizado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A explicação das razões pelas quais as empresas apresentam ganhos diferenciados em relação às outras, que são muitas vezes da mesma área de atuação, tem sido buscada por muitos estudos ao longo dos últimos anos. O entendimento acerca do porquê de algumas empresas serem mais bem sucedidas do que outras, quais são os fatores que influenciam seu desempenho e de que modo as estratégias podem ser adotadas no sentido de garantir melhores resultados tem sido alvo de pesquisas em diversas áreas do conhecimento, dentre elas, a Administração Estratégica.

Na área de administração estratégica, o tema “vantagem competitiva” tem sido bastante recorrente, variando conforme as abordagens conceituais adotadas. Neste contexto, Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam dois grandes grupos principais: teorias que tratam a vantagem competitiva como relacionada ao posicionamento, oriundas da estrutura da indústria que a empresa está inserida, da concorrência e do mercado; e outro, que admite que o desempenho superior obtido pelas empresas estaria associado às particularidades internas que cada organização possui. Independentemente da teoria escolhida, Sanches (2011) admite que por conta da competição inerente às organizações, os gestores devem adotar suas escolhas de modo estratégico.

Como alternativa oposta aos pressupostos propostos pela Teoria da Estrutura da Indústria, tem-se, no segundo grupo a Teoria dos Recursos e, especialmente, a Visão Baseada em Recursos (VBR), que considera que os recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades organizacionais internos são as grandes fontes de geração de vantagens competitivas. Para tanto, devem ser heterogêneos, imperfeitamente móveis, valiosos, raros e difíceis de imitar (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 1996; GRANT, 1991; PETERAF, 1993;

BARNEY; HESTERLY, 2007). Assim, para ser considerado estratégico e trazer vantagens competitivas para uma determinada empresa, um recurso precisa possuir valor, raridade, inimitabilidade e ter seu potencial explorado pela organização. (BARNEY, 1991, 1996).

Segundo Barney e Hesterly (2007) a vantagem competitiva refere-se a um valor econômico maior que uma empresa adquire em relação às empresas rivais. Admitem os autores, que o valor econômico é a diferença entre os benefícios ganhos por uma empresa no que diz respeito aos seus bens e serviços em relação ao custo econômico total desses bens e serviços. Dessa forma, quanto maior a diferença entre o valor econômico que uma empresa consegue criar em relação aos seus concorrentes, maior será sua vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

É importante considerar que a VBR apresenta grande contribuição acerca da estratégia que uma empresa pode adotar e tem sido largamente utilizada nos últimos anos no campo do gerenciamento estratégico, ainda que tendo seu foco em uma análise individual das organizações.

No entanto, segundo Barros *et al.* (2010), cada vez mais as antigas estruturas organizacionais vêm perdendo espaço, fazendo surgir comportamentos mais flexíveis e participativos com o intuito de explorar ainda mais as competências das organizações.

Segundo os mesmos autores, o número de empresas que se unem e formam alianças, parcerias, ou que se constituem em arranjos empresariais ou ainda, de modo mais amplo, que formam os chamados relacionamentos interorganizacionais como forma de obter ganhos e alcançar vantagens competitivas, tem sido ascendente. Esses relacionamentos vêm surgindo, dentre outros fatores, devido ao advento da globalização, do avanço da microeletrônica e das novas tecnologias de informação que acabam fazendo com que haja a necessidade de novas formas de interação e comunicação entre as empresas, tendo em vista que a possibilidade de ganhos coletivos oriundos das sinergias entre empresas faz com o que a formação de arranjos/alianças/parcerias se torne cada vez mais forte (VALE; LOPES, 2010; ZEN, 2010).

A Visão Baseada em Recursos, dessa forma, torna-se limitada para suprir o entendimento desta temática, principalmente porque, segundo Lavie (2006) os proponentes da VBR, como Wernerfelt (1984) e Barney (1991), têm considerado as empresas como unidades independentes, desenvolvendo seus próprios conceitos de barreiras para proteção de recursos, de forma a limitar a imitação ou a substituição destes, mas voltados, especialmente, para um âmbito restrito de firmas individualmente consideradas.

Nesse sentido, novas teorias são necessárias com o intuito de fornecer um grau de explicação mais satisfatório acerca dos benefícios que os diferentes tipos de relacionamentos

interorganizacionais podem trazer. E, em busca de uma teoria que possa explicar os ganhos obtidos por meio destes, pode-se adotar uma complementação da VBR (WILK, 2006; LAVIE, 2006), ou uma análise dos ganhos relacionais (DYER; SINGH, 1998).

De acordo com Brito e Leite (2008) a formação de arranjos empresariais tem como um dos principais objetivos o compartilhamento da gestão e, por meio disso, a criação ou consolidação de vantagens competitivas. Muitos desses arranjos surgiram em virtude da proximidade locacional das empresas, sendo tratados como aglomerações produtivas. Tal tema tem apresentado grande importância para explicar o desenvolvimento econômico e regional.

Sölvell (2008) atribui esta importância à existência de vantagens de eficiência, flexibilidade e inovação. Kanter (1994) traz o termo “vantagem colaborativa” para indicar que a formação da parceria pode ser de extrema importância para o bom desempenho de uma empresa e afirma que a habilidade de criar e sustentar colaborações “frutíferas” dá as empresas um significativo poder competitivo.

Ainda segundo Kanter (1994), esta vantagem considera algumas questões inerentes à relação, tais como: excelência individual dos parceiros e recursos que possuem e associam à relação; importância dada ao relacionamento; interdependência e complementaridade de ativos e recursos; investimento recíproco no desenvolvimento de ativos; bom fluxo de informação e comunicação entre as organizações; estabelecimento de conexões entre os membros das organizações; formalização do relacionamento e; integridade dos parceiros, aumentando a confiança na relação. Admite o mesmo autor que a colaboração entre empresas permite novas oportunidades, criação conjunta de valor, valorização das habilidades dos parceiros e, além disso, a colaboração está associada a conexões interpessoais e estruturais que melhoram os níveis de aprendizagem (KANTER, 1994).

A formação de arranjos/alianças/parcerias indica um movimento direcionado ao desenvolvimento de estratégias empresariais que possam dar solução a problemas tanto estruturais quanto conjunturais, com o objetivo maior de alcançar vantagens coletivas (ou colaborativas), a exemplo do aumento do poder de barganha em compras, do acesso a novos mercados e a novas tecnologias, da melhoria de produtividade, bem como a redução de custos (VINHAS; BECKER, 2006). Ainda de acordo com autores recém-citados, esses arranjos interorganizacionais funcionam como uma forma de atuar no mercado em que, por meio de ações conjuntas, seja possível atender as exigências e enfrentar as situações que o mercado impõe.

Segundo Gonçalves, Leite e Silva (2012), os termos mais comumente relacionados aos arranjos empresariais são: arranjo produtivo local (APL), *clusters*, redes de empresas, cadeia produtiva, cadeia de suprimentos, condomínio industrial e consórcio modular. Os arranjos produtivos locais, em especial, são, segundo Gonçalves, Leite e Silva (2012, p.7):

Aglomerações ou concentrações territoriais e setoriais de agentes econômicos, políticos e sociais em torno de uma atividade econômica específica, nas quais se estruturam vínculos e relações de interação, interdependência, cooperação e aprendizagem, voltadas para o enraizamento da capacitação inovativa contínua, essencial para geração de competitividade e sustentabilidade dos seus membros, como também para a promoção do dinamismo econômico local da região em que o APL está inserido, diminuindo as disparidades intra e inter-regionais.

Possuem os APL's um caráter que ultrapassa uma perspectiva puramente econômica, atingindo também o nível social e político de uma determinada região. Para serem caracterizados como APL's precisam atender a requisitos tais como: quantidade de médias e pequenas empresas concentradas, índices de especialização da produção de determinados bens, existência de relacionamentos formais e informais, compartilhamento de cultura, níveis de cooperação e competição, entre outros (BARROS *et al.*, 2010).

No entanto, Gonçalves, Leite e Silva (2012) admitem que, independentemente do tipo, os arranjos empresariais têm contribuído para a superação de entraves ao crescimento de pequenas e médias empresas, especialmente. Ainda segundo eles, fatores como a proximidade física e cognitiva fazem surgir externalidades positivas, a exemplo da interação cooperativa e do compartilhamento de conhecimento (com o intuito de melhorar a qualidade de produtos e processos, aumentar participação no mercado e, por conta de uma maior quantidade de ações coordenadas, resolver problemas de modo conjunto).

Nesse contexto, a Visão Relacional (VR) tem apresentado destaque ao ultrapassar as fronteiras da empresa em seu contexto individual e considerar os relacionamentos interorganizacionais como uma forma para a geração de ganhos ou rendas relacionais e, consequentemente, vantagens competitivas. Diante disto, Dyer e Singh (1998) admitem que, para que as empresas constituintes desses relacionamentos possam obter as chamadas rendas relacionais, precisam desenvolver investimentos em ativos específicos de relacionamento, rotinas de compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e capacidades, além da adoção de mecanismos efetivos de proteção dessas rendas.

Outra teoria que aborda aspectos provenientes da VBR e da Visão Relacional, contribuindo também para o entendimento dos ganhos relacionais e vantagens competitivas oriundos dos relacionamentos inteorganizacionais é a Visão Baseada em Recursos Estendida

(VBRE), proposta por Lavie (2006). No entanto, tem suas análises voltadas para a consideração de uma díade (empresa foco e empresa cliente).

Diante do exposto, pretende-se neste trabalho responder ao seguinte problema de pesquisa: **“como relacionamentos interorganizacionais de algumas empresas do ramo calçadista constituintes do APL da Grande João Pessoa podem contribuir para o desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens competitivas?”**.

Os trabalhos desenvolvidos por Dyer e Singh (1998) *“The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”* e por Lavie (2006) *“The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view”* foram fundamentais para o desenvolvimento dessa dissertação, sendo que foi a partir deles que foi possível desenvolver a temática do mesmo.

O arranjo produtivo local de calçados da Grande João Pessoa, ou arranjo litorâneo, inclui empresas localizadas em João Pessoa e nos municípios circunvizinhos, como Santa Rita, Bayeux e Cabedelo. Apesar de possuir um número relativamente reduzido de empresas, tem considerável importância e diversidade, já que é constituído por grandes empresas do setor. Consolidou-se a partir da abertura comercial do final da década de 1980, por meio de uma política governamental de atração de empresas em meio a uma intensa guerra fiscal que foi adotada por estados nordestinos. Somente depois deste processo é que, de fato, a área se firmou como um importante espaço de produção calçadista. É relativamente recente, e ainda está criando, portanto, um processo de enraizamento e fortalecimento de suas relações com outras empresas localizadas no Estado (KEHRLE, 2006).

Para a realização deste trabalho, são propostos os objetivos a seguir relacionados ao tema.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o potencial de geração de rendas relacionais e vantagens competitivas nos relacionamentos interorganizacionais existentes entre algumas empresas constituintes do APL de calçados da Grande João Pessoa.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Verificar a existência de relacionamentos interorganizacionais em algumas das empresas constituintes do APL, caracterizando-os;
- II. Caracterizar os possíveis recursos interorganizacionais existentes;
- III. Verificar as possíveis fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Vale e Lopes (2010), os estudos acerca de temas relacionados à cooperação entre duas ou mais empresas não são novos, a exemplo de temas abordados pela teoria econômica ao longo do século XX, como a coalização entre firmas e seu reflexo no mercado. No entanto, segundo eles, uma análise mais estruturada e sistematizada sobre parcerias e alianças entre empresas ou, como considerado aqui, relacionamentos interorganizacionais é recente no campo do pensamento estratégico. Neste contexto, inserem-se a Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998) e a Visão Baseada em Recursos Estendida (LAVIE, 2006).

Dessa forma, o desenvolvimento desta pesquisa é considerado importante devido, primeiramente, às suas contribuições teóricas, pois se trata de uma temática relativamente recente. Em uma pesquisa desenvolvida em diferentes bases de dados para encontrar trabalhos que pudessem dar suporte para o desenvolvimento do capítulo 2 desta dissertação (conforme será discutido no capítulo 3), pôde-se verificar que boa parte dos trabalhos sobre o tema foram publicados entre os anos de 2010 a 2013. Além disso, foram poucas as pesquisas que adotavam a VR e a VBRE de forma intercambiada.

Por exemplo, Doolinger, Lin e Mooney (2010) reuniram em sua pesquisa a VBR, VR e VBRE, aplicando essas teorias para analisar um mega evento olímpico considerado por eles um tipo de relacionamento interorganizacional complexo. Segundo os autores, fatores que podem influenciar a criação e a geração de renda relacional, neste caso, são a periodicidade, o local do evento, a estrutura de governança existente, a conectividade entre as empresas participantes da rede e suas regras.

Liu, Ghauri e Sinkovics (2010) adotaram a VR e a VBR em conjunto com a Teoria de Aprendizagem Organizacional para desenvolver um *framework* e analisar a influência do capital relacional e da aquisição de conhecimento entre parceiros de alianças. Os autores admitem que empresas com maiores níveis de aprendizagem, tanto interna quanto externamente (na relação com outras), têm maiores probabilidades de alcançar resultados

superiores frente a outras alianças. Além disso, a confiança e a interação fazem com que a aquisição de conhecimento entre parceiros seja facilitada.

Gold, Seuring e Beske (2010) fizeram uso da VBR e da VR, que eles consideram como uma extensão da anterior, admitindo que em uma rede de empresas a questão da inimitabilidade, associada à VBR, se faz bastante presente, tendo em vista que os recursos associados a uma rede complexa fazem com que a imitação por parte dos concorrentes seja consideravelmente dificultada, pois tais recursos podem ser considerados casualmente ambíguos, possuírem uma condição histórica diferenciada e serem socialmente complexos.

Lai *et al.* (2012) empregaram a VBRE em conjunto com a teoria contingencial para verificar como a integração interna e as condições ambientais moderam o impacto da integração da cadeia de suprimentos. Uma das conclusões dos autores tem vínculo com a VBRE, principalmente por que esta teoria tem um papel estratégico central para auxiliar na integração entre clientes e fornecedores.

Algumas pesquisas que consideram as alianças entre empresas ou arranjos interorganizacionais como forma de obtenção de vantagens competitivas adotaram a Visão Relacional de forma isolada, conforme pode ser observado nos trabalhos de Mesquita, Anand e Brush (2008), Ritala e Ellonen (2010), Wassmer; Meschi (2011), Inemek e Matthyssens (2012). Outros trabalhos adotaram algum tipo de extensão da Visão Baseada em Recursos (MATHEWS, 2003; RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2003; MCWILLIANS; FLEET, CORY, 2002; LAVIE, 2006; LAI *et al.*, 2012), que ultrapassa o escopo de análise tradicional da VBR.

Dessa forma, por se tratar de um tema recente, este trabalho poderá contribuir para a literatura da área, pois os principais trabalhos sobre VR e VBRE datam das décadas de 1990 e 2000 respectivamente, sendo que as pesquisas até então discutiam as teorias sob o ponto de vista predominantemente teórico. Portanto, o desenvolvimento desta pesquisa contribuirá empiricamente para a literatura, uma vez que se pretende estudar de que forma os relacionamentos interorganizacionais em um APL podem contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas, por meio de rendas relacionais.

Outra contribuição desta pesquisa está relacionada ao tipo de relacionamento interorganizacional aqui estudado, ou seja, um arranjo produtivo local. Por meio da análise da literatura constatou-se que grande parte dos trabalhos que analisaram vantagens competitivas em relacionamentos interorganizacionais tinha como foco de estudo, especialmente, cadeias de suprimentos (RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2003; CORSTEN; KUMAR, 2005; WU *et al.*, 2006; GOLD, SEURING; BESKE, 2010, ZACHARIA, NIX; LUSCH, 2011; SANDERS, AUTRY; GLIGOR, 2011; CHANG, CHIANG; PAI, 2012; FAWCETT *et al.*, 2013).

Dessa forma, neste trabalho pretende-se verificar o potencial para a geração de rendas relacionais e vantagens competitivas em um APL do estado da Paraíba utilizando, prioritariamente, a Visão Relacional e, complementarmente, a Visão Baseada em Recursos Estendida. Ambas as teorias levam em consideração alguns dos aspectos da Visão Baseada em Recursos tradicional, sendo eles aplicados à análise de relacionamentos interorganizacionais; tais relacionamentos são considerados como uma forma de desenvolver vantagens competitivas. Tanto a Visão Relacional como a Visão Baseada em Recursos Estendida, partem do princípio de que nos relacionamentos interorganizacionais as empresas trocam, transferem ou compartilham recursos que podem permitir o desenvolvimento de rendas relacionais e, conseqüentemente, de vantagens competitivas (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006).

Em uma análise preliminar da literatura, foi identificado o trabalho desenvolvido por Wilk e Fensterseifer (2003) cujo foco era a análise da competitividade de empresas interconectadas em um *cluster* localizado no sul do Brasil. Entretanto, os autores utilizaram como suporte teórico apenas a Visão Baseada em Recursos para identificar recursos e capacidades compartilhados entre as empresas e a forma que estes contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Conforme destacado anteriormente, a VBR apresenta algumas limitações na análise da vantagem competitiva de empresas interconectadas em arranjos. Dessa forma, ressalta-se a relevância deste trabalho ao adotar teorias que são voltadas especialmente para relacionamentos interorganizacionais.

A escolha de um arranjo produtivo local para a aplicação desta pesquisa, ao invés de outros tipos de relacionamentos interorganizacionais, se dá em virtude da importância que este tipo de arranjo empresarial possui para o desenvolvimento local e a dinamização econômica, gerando benefícios não apenas sociais, mas também exercendo influência sobre o aumento da competitividade do setor e da região que faz parte (BRITO, 2000).

De acordo com Santana e Santana (2004), os APL's podem ser considerados como uma estratégia de referência para delinear políticas de desenvolvimento includentes que englobam possibilidades para fomentar o capital humano e social (ANDRADE, 2011). Tal desenvolvimento envolve uma articulação entre diversos atores sociais, propiciando uma dinâmica de integração econômica, política e social capaz de permitir consideráveis melhorias (ALBUQUERQUE, 1998).

Pode-se dizer que o presente trabalho tem sua importância ao contribuir para o avanço da literatura sobre relacionamentos interorganizacionais e os possíveis ganhos inerentes a eles, com um viés de aplicação diferente do que normalmente é encontrado na literatura sobre

o tema. E, dessa forma, por incluir um tema relativamente recente, e ter um contexto de aplicação diverso do habitual, verifica-se, portanto, o potencial diferenciador que possui este trabalho.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

É importante deixar claro que o foco deste trabalho está na análise dos relacionamentos interorganizacionais tomando por base teorias como a Visão Relacional e, de modo complementar, a Visão Baseada em Recursos Estendida. Dessa forma, não volta sua investigação para a análise do ambiente externo no qual as empresas estão inseridas, como prega a Teoria da Estrutura da Indústria. Além disso, a presente pesquisa não faz, necessariamente, uma análise do contexto interno das empresas, como defende a Visão Baseada em Recursos. Na verdade, são utilizadas informações de aspectos relacionados a alguns elementos do contexto interno das empresas para demonstrar características dos relacionamentos interorganizacionais e se estes apresentam potencial para a geração de rendas relacionais e vantagens competitivas, tal como pregam Dyer e Singh (1998) e Lavie (2006).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto por cinco capítulos: Capítulo I – Introdução; Capítulo II – Revisão da Literatura; Capítulo III – Procedimentos Metodológicos; Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados; e Capítulo V – Considerações finais.

No capítulo I, Introdução, são apresentadas a definição do tema e do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos do trabalho, sua justificativa, bem como a delimitação da pesquisa.

No capítulo II, Revisão da Literatura, são apresentadas as particularidades das teorias aqui estudadas: Visão Baseada em Recursos e Visão Relacional, com ênfase nesta última. De modo complementar serão apresentadas também características da Visão Baseada em Recursos Estendida.

No capítulo III, Procedimentos Metodológicos, são apresentadas informações acerca de como o trabalho foi desenvolvido em relação à estruturação da revisão teórica, o desenvolvimento do modelo de análise, a seleção dos casos, os instrumentos de coleta e análise dos dados.

No capítulo IV, Análise e Discussão dos Resultados, são descritos os achados que a pesquisa empírica propiciou, de acordo com os objetivos inicialmente propostos.

Por fim, no Capítulo V, Considerações Finais, faz-se um resgate de tudo o que foi exposto anteriormente, destacando o atendimento aos objetivos, as contribuições teóricas e práticas da pesquisa e as sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos, utilizando este como ponto de partida. Além disso, são apresentadas as limitações encontradas durante o desenvolvimento desta pesquisa.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta os principais aspectos teóricos relacionados à Visão Baseada em Recursos (VBR), à Visão Relacional (VR) e, de modo complementar, à Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE). Mas, antes de entrar no mérito destas teorias, são expostas algumas considerações e conceitos acerca de Estratégia e de Vantagens Competitivas. Busca-se, assim, clarificar o entendimento do leitor acerca de temas que permeiam os chamados relacionamentos interorganizacionais.

2.1. ESTRATÉGIA

O termo “estratégia” tem sido usado há muitos anos pelos mais variados campos do conhecimento. Dentre as várias definições que podem ser aplicadas a tal termo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), consideram cinco principais, conhecidos como os cinco P’s da estratégia. São eles:

- Estratégia como um plano: trata-se de uma direção, guia ou curso de ação para o futuro; refere-se a uma estratégia pretendida.
- Estratégia como um padrão: trata-se de tomar por base o comportamento passado, estabelecendo padrões a serem seguidos por determinada organização; refere-se a uma estratégia realizada.
- Estratégia como uma posição: refere-se à localização de produtos no mercado, trata-se de uma posição que determinada empresa ocupa neste mercado.
- Estratégia como perspectiva: refere-se à visão que determinada empresa tem de si mesma.
- Estratégia como truque: trata-se de alguma ação tomada por certa empresa apenas para despistar ou confundir seus concorrentes.

Segundo Welge e Al-Laham (2001 *apud* NOTHNAGEL, 2008), a estratégia define a principal função de uma dada organização, incluindo a maneira como esta tenta alcançar seus objetivos estratégicos, utilizando recursos e capacidades próprios, com o intuito de atingir vantagens competitivas de longo prazo.

A estratégia, apesar de suas várias definições é, antes de mais nada, uma direção que estrategistas e integrantes de uma determinada organização pretendem seguir para alcançar objetivos pré-estabelecidos e essa tal direção deve ser flexível ao ponto de permitir mudanças, novas ideias, novos conceitos e um novo direcionamento, quando necessário (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2008). Segundo os mesmos autores, não se trata, portanto, de um conceito fechado e imutável, varia conforme a necessidade, os anseios e a razão de ser de cada organização.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2008), os termos “estratégia” e “decisões estratégicas”, normalmente, incluem questões referentes a uma organização, tais como: direção de longo prazo, escopo de atividades que ela desenvolve, vantagens em relação à concorrência, ajuste no que diz respeito ao ambiente de negócios, recursos e competências, valores e expectativas de consumidores, grupos ou concorrentes.

Ainda segundo Johnson, Scholes e Whittington (2008), há uma série de fatores que permeiam as estratégias e decisões estratégicas das organizações:

- Complexidade – especialmente em empresas multinacionais, em virtude de grande número de atividades e departamentos.
- Incerteza – pois não se pode saber ao certo o que acontecerá no futuro da organização.
- Alinhamento com as decisões operacionais – tendo em vista que caso não haja o alinhamento entre a estratégia adotada e os aspectos operacionais da organização, o nível de insucesso é alarmante.
- Integração – pois, para que haja uma estratégia efetiva, os gestores devem saber lidar com diversos aspectos do negócio, integrando o nível operacional, funcional e/ou corporativo, para que todos estejam buscando objetivos que se completem e atendam à proposta principal da organização.
- Relacionamentos – diz respeito à necessidade de formação de uma ou mais redes entre fornecedores, distribuidores e clientes.
- Mudança – componente típico da estratégia, deve se fazer presente quando as condições internas e/ou externas da organização necessitarem que seus gestores adotem uma mudança de postura em relação à estratégia adotada.

Existem categorias principais que dividem as estratégias organizacionais em três níveis: corporativo, de negócios e operacional (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; BARNEY; HERSTERLY, 2007; HITT;

IRELAND; HOSKISSON, 2007; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2008). O primeiro volta-se para questões globais da organização, por exemplo: cobertura geográfica, diversidade de bens e/ou serviços, alocação de recursos entre as diferentes partes da organização, expectativas dos *stakeholders*, entre outras (BARNEY; HERSTERLY, 2007; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2008). O segundo, também chamado de estratégia competitiva, refere-se a como as empresas devem competir pelos mercados de bens e/ou serviços em que estão inseridas, como por exemplo, por meio de estratégias de custo e diferenciação (BARNEY; HERSTERLY, 2007; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Já o terceiro diz respeito às estratégias funcionais, caracterizadas por um vínculo ainda mais forte com recursos, processos e pessoas propriamente ditos, sempre obedecendo aos outros níveis de estratégias anteriormente citados (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2008).

Nesse contexto, de acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2008), é preciso considerar a importância do gerenciamento estratégico, pois o mesmo inclui o entendimento da posição que determinada organização ocupa no mercado, ou seja, sua posição estratégica, além de escolhas a serem realizadas para o futuro e a gestão da estratégia atual. Segundo os mesmos autores, a posição estratégica considera o ambiente externo, a capacidade estratégica interna, além dos *stakeholders*. Afirmam que as escolhas para o futuro incluem tanto questões de nível corporativo quanto de negócios, bem como o rumo que deverão tomar, podendo haver sucesso ou não. E, admitem ainda que a gestão da estratégia atual é influenciada por questões estruturais, recursos e a capacidade de se adaptar a mudanças.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no processo de formulação de estratégias, independentemente do nível que ocupem, destacam-se dez visões diferentes (mas complementares), sobre as quais grande número de estudiosos tem se debruçado nos últimos anos. De acordo com os autores, essas dez visões, são traduzidas em Escolas de Pensamento, que captam de maneira diferenciada variados aspectos de um mesmo fenômeno, qual seja, o processo de formulação estratégica. São elas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e, por fim, Escola de Configuração. Um resumo das características de cada uma dessas escolas pode ser visualizado no Quadro 1, ilustrado a seguir.

Quadro 1 - Escolas de pensamento da Estratégia

Escolas de pensamento	Características
Escola do <i>Design</i>	Trata basicamente da formulação da estratégia como um “desenho informal”, voltado para a ideia de concepção da mesma, onde se pretende combinar capacidades internas com possibilidades externas.
Escola do Planejamento	Trata a formulação da estratégia como algo relacionado a um planejamento formal sistemático; tem maior inclinação pelas estratégias deliberadas.
Escola do Posicionamento	Enfatiza mais o conteúdo das estratégias do que seu processo de formulação, buscando identificar as posições estratégicas do mercado.
Escola Empreendedora	Considera a formulação da estratégia como algo de caráter visionário.
Escola Cognitiva	Admite que a formulação da estratégia diz respeito a um processo mental do estrategista.
Escola do Aprendizado	Considera que a estratégia deve se formar aos poucos, de acordo com adaptação ou “aprendizado” obtido pela organização considerada.
Escola do Poder	Traz a ideia de que a formulação da estratégia refere-se a uma grande negociação entre várias partes tanto internamente quanto entre organizações.
Escola Cultural	Como o próprio nome sugere, traz à tona a ideia de que formulação estratégica está diretamente relacionada com a cultura que a determinada organização possui.
Escola Ambiental	Afirma que a formulação estratégica é muito mais um reflexo do ambiente sobre o qual a organização está inserida, isto é, seu contexto, do que seu interior.
Escola de configuração	Agrupar todas as ideias anteriores no sentido de considerar as diferentes etapas de formulação, conteúdo, estruturas e contexto das estratégias em um processo de transformação.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

2.1.1 Estratégia e Vantagem Competitiva

De acordo com Besanko *et al.* (2006) a vantagem competitiva diz respeito à capacidade que determinada empresa possui de superar as outras em sua indústria, obtendo um lucro superior ao normal.

De acordo com Barney e Hesterly (2007) a vantagem competitiva é a diferença entre os benefícios (em termos de lucratividade) ganhos por uma empresa no que diz respeito aos seus bens e serviços em relação ao custo econômico total desses bens e serviços. Quanto maiores forem tais benefícios, maior será a vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Segundo Nothnagel (2008), a vantagem competitiva se dá quando a estratégia de criação de valor é implementada por uma empresa sem que seja copiada pelas demais. Cabe

destacar, de acordo com o autor, que tal estratégia pode incluir uma melhoria na eficácia e/ou eficiência, ou outro benefício que o consumidor seja capaz de perceber.

Na área de Administração Estratégica, o tema vantagem competitiva tem sido bastante recorrente. De modo geral, trata-se da capacidade que uma firma tem realizar de modo eficiente as atividades necessárias com o intuito de alcançar menores custos em relação aos concorrentes, bem como organizar suas atividades de modo que gerem valor diferenciado para seus compradores (PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2007). E, dessa forma, buscar explicar de que maneira as empresas criam e sustentam suas vantagens competitivas tem sido tema de vários estudos. Tais estudos trazem contribuições a respeito desse tema e eles diferem quanto às fontes de vantagens, como mostrado a seguir.

Edward Mason e Joe Bain foram os responsáveis pela difusão de um dos modelos mais conhecidos quando se trata da estrutura da indústria, que foi chamado de modelo SCP (do inglês *Structure-Conduct-Performance*) ou Estrutura-Condução-Desempenho (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). O primeiro termo, estrutura, considera o contexto no qual a indústria está inserida (concorrência, heterogeneidade de produtos, custos de entrada e saída, entre outros); o segundo, condução, diz respeito às estratégias adotadas por determinada empresa num setor; e, desempenho, refere-se ao resultado não apenas individualmente considerado, mas também da economia em geral (BARNEY; HESTERLY, 2007). Argumenta-se que o desempenho das empresas numa determinada indústria provém de maneira direta do seu comportamento no mercado em relação à fixação de preços e custos, sendo tal comportamento inerente à indústria que as empresas fazem parte (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Ou seja, segundo Porter (1980), o desempenho de uma empresa depende da condução dos compradores e vendedores no mercado, e a condução destes depende da estrutura da indústria (número e tamanho de vendedores).

Porter (1980) partindo do modelo básico de Mason e Bain, admitia que há dois fatores que determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais, referindo-se aos ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo (em virtude de sua relação com o ambiente externo) e a escolha dos gestores acerca do melhor caminho a seguir. Este mesmo autor desenvolveu o modelo da estrutura de cinco forças, que busca identificar as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes. Ameaças aumentam os custos de uma empresa, diminuem sua receita, reduzem seu desempenho. São elas: ameaça da entrada, ameaça de rivalidade, ameaça de substitutos, ameaça de fornecedores e ameaça de compradores.

Dessa forma, segundo esta ideia, uma empresa que possuísse uma posição de mercado atraente exerceria poder de mercado e obteria rendas de monopólio (preços acima dos custos marginais), além disso, a sustentabilidade de tais rendas estaria associada à estrutura da indústria (RITALA; ELLONEN, 2010).

Referindo-se à teoria dos recursos, a Escola do *Design Estratégico*, por meio do modelo de análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) supõe que a análise de forças e fraquezas se baseia em uma investigação interna (focada em recursos e competências distintivas) enquanto a análise de oportunidades e ameaças se baseia em uma investigação externa (focada nas condições de concorrência e demanda) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Ainda segundo os autores supracitados, tal análise admite que, de modo geral, as forças e fraquezas de uma organização são resultado: a) das forças e fraquezas dos indivíduos que compõem a organização; b) da forma como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo; e; c) da qualidade da coordenação dos esforços de equipe. Consideram ainda que a competitividade de uma organização está atrelada à sua capacidade de selecionar e combinar recursos que sejam adequados e complementares (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Já a Visão Baseada em Recursos (VBR) enfatiza que os recursos e capacidades específicos de uma empresa são determinantes para a geração de renda e vantagens competitivas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Tal abordagem afirma que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa, e que a vantagem competitiva provém da posse e desenvolvimento de recursos que são de alguma forma, superiores aos dos competidores (BARNEY, 1991).

O próprio Barney (1991) considera que as firmas adquirem vantagens competitivas implementando estratégias que explorem suas forças internas em resposta às oportunidades do ambiente, enquanto neutralizam as ameaças externas, superando, assim, suas fraquezas. Para tanto, admite que uma empresa possui vantagem competitiva quando adota ou implementa alguma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente implementada pelos concorrentes atuais ou potenciais. A sustentabilidade dessa vantagem dependerá da incapacidade de outras empresas concorrentes atuais ou potenciais de duplicarem/replicarem os benefícios de tal estratégia (BARNEY, 1991). Além disso, as vantagens competitivas, para a VBR, estariam associadas à imobilidade e a heterogeneidade de recursos (BARNEY, 1991, 1996; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

A VBR, de acordo com Lin e Wu (2014), tem apresentado um importante papel para a formação de estratégias empresariais e, especialmente, para o alcance e sustentabilidade de suas vantagens competitivas. Tais estratégias tomam por base os recursos e capacidades internos da organização, sendo estes as fontes de vantagens. É considerada uma teoria consistente quando se pretende determinar a vantagem competitiva entre empresas (TONDOLO; BITENCOURT, 2008). Essa teoria será discutida mais detalhadamente na próxima seção.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Segundo Grant (1991), durante os anos de 1980, um dos focos principais do estudo da estratégia era a relação entre esta e o ambiente externo da organização. Enquanto isso, admite o mesmo autor, a relação entre estratégia, recursos e habilidades internas foi, de certa forma, esquecida e, além disso, boa parte das pesquisas voltadas ao ambiente interno se referiam apenas à implementação de estratégias e análise de processos organizacionais. Posteriormente, um maior interesse surgiu no que diz respeito à importância do papel exercido pelos recursos e capacidades como direcionadores da(s) estratégia(s) de uma organização, sendo este interesse baseado em teorias de autores como David Ricardo, Joseph Schumpeter e Edith Penrose (citados por GRANT, 1991; BARNEY, 1991, PETERAF, 1993; BARNEY; ARIKAN, 2001).

É importante notar que recursos e capacidades internos de uma organização são importantes direcionadores da estratégia da mesma e, além disso, são fonte inicial de lucros para uma organização (GRANT, 1991). Uma estratégia bem sucedida é aquela capaz de explorar os pontos fortes (recursos e capacidades) que a mesma dispõe (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991, PETERAF, 1993; BARNEY; ARIKAN, 2001).

Nesse contexto, uma grande contribuição foi dada pela Teoria dos Recursos ou, em outras palavras, em virtude do interesse desta pesquisa, a Visão Baseada em Recursos. A lógica básica do que viria a ser a VBR no campo do gerenciamento estratégico acabou influenciando, inclusive, outras áreas, como gerenciamento de recursos humanos, marketing e outros (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Considera-se que a primeira grande contribuição acerca da VBR tenha sido de autoria de Edith Penrose (1959). Para ela, uma firma deve ser entendida como um “feixe” de recursos interligados numa estrutura administrativa. Segundo Penrose (1959, p. 24) “uma firma representa muito mais do que uma unidade administrativa, trata-se também de um conjunto de

recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas”. Além disso, ainda de acordo com Penrose (1959), o crescimento de uma firma era limitado pelas possibilidades de produção criadas por esse “feixe de recursos” produtivos que poderia variar consideravelmente entre empresas, até mesmo de uma mesma indústria. Ou seja, as empresas, para ela, são unidades heterogêneas possuidoras de recursos idiossincráticos.

Andrews (1971 *apud* ZEN, 2010) argumentou que, na formulação de estratégias corporativas, as empresas devem identificar oportunidades e riscos; mas, para isto, era preciso considerar as capacidades distintivas que a empresa possuía, bem como seus recursos corporativos.

Mas, foi somente na década de 1980, com os trabalhos de Wernerfelt (1984) que a VBR ganhou maior força no campo do gerenciamento estratégico. De acordo com Wernerfelt (1984), um recurso é tudo aquilo que pode ser considerado força ou fraqueza dentro de uma empresa. Admite, inclusive, que esses mesmos recursos podem ser chamados de ativos tangíveis e/ou intangíveis que dada empresa pode dispor. A mesma autora enfatizou as diferenças de desempenho como referentes àqueles recursos que a empresa controla. Wernerfelt (1984) afirmava que a lucratividade das empresas estava associada a seus recursos.

Barney (1991) mostrou várias contribuições acerca do valor estratégico e do processo de aquisição dos recursos. Demonstrando, assim, que as empresas precisariam dar mais importância aos seus recursos do que ao ambiente competitivo. Barney (1991) apresentou que duas características essenciais propostas pela VBR eram: os recursos (e capacidades) eram distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e os recursos eram imperfeitamente móveis.

Peteraf (1993), com o intuito de garantir a permanência de ganhos por parte das empresas, isto é, vantagens competitivas sustentáveis, considerou quatro condições necessárias: a existência de recursos heterogêneos, mobilidade imperfeita dos mesmos, limites à competição *ex post* (que dizem respeito às barreiras que fazem com que a heterogeneidade seja mantida depois que uma empresa passa a ocupar uma posição superior, limitando, assim, a concorrência; associam-se a isso a imperfeita mobilidade e a imperfeita substituição dos recursos) e limites à competição *ex ante* (que implicam que deve haver uma competição limitada antes mesmo de uma empresa estabelecer uma posição superior em relação aos seus recursos, no sentido de que o valor dos recursos não poderá ser de conhecimento de todos os competidores, sendo, portanto, a incerteza e as assimetrias de informação que fazem com que as empresas possam manter seus lucros superiores frente aos concorrentes).

É interessante notar que a heterogeneidade dos recursos, bem como sua imobilidade (ou mobilidade imperfeita) são aspectos tratados por autores como Barney (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993) para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, sendo esta uma das grandes bases da VBR, a de que os recursos (e capacidades) diferentes das de seus concorrentes e com dificuldades de serem reproduzidos podem gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Barney (1991), por exemplo, admite que com a homogeneidade de recursos, considerando que as firmas tenham as mesmas quantidades de recursos estrategicamente relevantes, as empresas implementariam estratégias que poderiam ser adotadas por outras empresas concorrentes. E, implementando estratégias idênticas, com os mesmos recursos, todas as empresas melhorariam sua eficiência e eficácia da mesma forma e na mesma medida. Dessa forma, a vantagem competitiva não poderia se sustentar. E, sendo assim, a teoria afirma que para poder alcançar vantagens competitivas sustentáveis, os recursos que as firmas controlam devem ser heterogêneos. Esta heterogeneidade pode ser verificada quando as empresas possuem diferentes conjuntos de recursos e capacidades, que mesmo que estejam sendo consideradas empresas concorrentes de um mesmo setor, é possível, por meio desta heterogeneidade, que algumas dessas empresas consigam se sobressair no mercado (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

No que diz respeito à imobilidade de recursos, Barney (1991) considera que se os recursos forem perfeitamente móveis, então qualquer recurso que permita que as empresas implementem suas estratégias podem ser facilmente adquiridos por outras empresas que estão ou pretendem entrar no setor. E, dessa forma, tais estratégias (e os recursos que lhe dão suporte) não seriam fontes de vantagens competitivas que pudessem se sustentar com o passar o tempo. Sendo assim, a imobilidade de recursos refere-se à propriedade que as empresas possuem sobre seus recursos, fazendo com que as diferenças e particularidades dos recursos de cada empresa gerem benefícios que podem ser duradouros ou bastante custosos de serem adquiridos ou desenvolvidos por empresas concorrentes.

Peteraf (1993) trata os recursos imperfeitamente móveis como aqueles que são negociáveis, mas são mais valiosos dentro da empresa que estão sendo empregados, do que se eles fossem utilizados por outras empresas. Isto é, os recursos são imperfeitamente móveis quando são específicos das necessidades da empresa que estão sendo, de fato, utilizados. E, dessa forma, acabam funcionando como fontes de vantagens competitivas, já que serão valiosos apenas para as empresas que os possuem.

É importante destacar que, de acordo com Barney (1991) a vantagem competitiva que uma empresa possui só seria mantida se ela adotasse alguma estratégia que pudesse explorar as suas forças internas e neutralizar as ameaças externas. Mas, segundo ele, para que os recursos e capacidades de uma empresa possam manter uma vantagem e ser considerados estratégicos, precisam possuir quatro características essenciais: devem ser valiosos (no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente), raros (em relação aos concorrentes atuais e potenciais), difíceis de imitar (serem imperfeitamente imitáveis) e não substituíveis (não podem ter substitutos estratégicos equivalentes para os recursos valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis), compondo o modelo VRIN, para analisar os recursos estratégicos da empresa. Da mesma forma, Amit e Schoemaker (1993) concordam que a simultaneidade e a correlação desses quatro aspectos fazem com que um recurso possa ser tratado como ativo estratégico para uma organização.

Barney (1996) apresenta um novo modelo em que acrescenta a necessidade de organizar políticas e processos para explorar da maneira mais adequada os recursos e capacidades, culminando no conhecido modelo VRIO, que levanta quatro questões sobre um recurso ou capacidade a fim de determinar qual seria seu potencial competitivo, isto é, **Valor**, **Raridade**, **Imitabilidade** e **Organização**. De acordo com Barney e Hesterly (2007) o modelo VRIO atua como um filtro, buscando identificar os recursos e capacidades estratégicos, desde que atendam às quatro questões propostas.

A seguir, no Quadro 2, é apresentado o modelo VRIO, as questões levantadas por ele e a caracterização de cada um dos quatro aspectos.

Com o intuito de aplicar o modelo VRIO, Barney e Hesterly (2007) propõem uma maneira de verificar o potencial de ganho associado aos recursos e capacidades explorados por uma empresa, tal como mostrado no Quadro 3 a seguir.

Assim, para que os recursos (e capacidades) possam trazer uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, precisam ser valiosos, raros, difíceis de imitar e, além disso, é preciso ter uma estrutura interna que permita a exploração do potencial deles. Caso contrário, isto é, se os recursos ou capacidades não possuírem ou possuírem apenas algumas das quatro características citadas pelo VRIO, estes poderão trazer desvantagem competitiva, paridade competitiva ou apenas uma vantagem competitiva temporária para as empresas que deles façam uso.

Quadro 2 - Modelo VRIO

MODELO VRIO	
Valor	Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore uma oportunidade externa e/ou neutralize uma ameaça do ambiente? Em caso afirmativo, recursos e capacidades serão considerados forças da empresa. Caso contrário, serão fraquezas. Um recurso ou capacidade é considerado valioso quando fazem com que a empresa melhore sua posição competitiva e isto vai depender de qual recurso ou capacidade se está considerando, como está sendo usado e em qual setor ou mercado está atuando. A geração de vantagem competitiva varia conforme a exploração dos mesmos e o ambiente em que são explorados. Uma forma de verificar se está ocorrendo um impacto positivo dos recursos e capacidades é identificar quais resultados trazem em termos de receitas líquidas (mais altas) e/ custos líquidos (mais baixos).
Raridade	Os recursos e capacidades são controlados por um número reduzido de empresas concorrentes? Neste caso, apenas quando recursos e capacidades não forem controlados por várias empresas ao mesmo tempo, tornam-se capazes de se tornarem fontes de vantagem competitiva. Recursos e capacidades valiosos, porém comuns, geram paridade competitiva, isto é, as empresas adquirem lucros normais, não geram ganhos acima da média. Sendo assim, para que se possa obter vantagem competitiva considerando a questão da raridade, é preciso que o número de empresas que possui certo recurso ou capacidade valioso seja menor do que o número necessário para garantir a dinâmica do setor em que estão inseridas.
Imitabilidade	Caso a empresa não possua os recursos ou capacidades, terá de enfrentar alguma desvantagem de custo para que possa obtê-los ou desenvolvê-los? Recursos (e capacidades) raros e valiosos só serão fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem tiverem que enfrentar altos custos para obtê-los ou desenvolvê-los. De modo geral, a imitação pode se dar através da duplicação direta ou substituição. Se o custo disto for alto, a empresa que possui recursos e capacidades valiosos pode obter vantagens sustentáveis. Caso contrário, as vantagens serão temporárias. Dentre os fatores que tornam a imitação de recursos e capacidades custosa estão: a) condições históricas únicas: quando uma empresa adquire acesso barato aos recursos por conta de sua posição no tempo e espaço, isto é, através das vantagens de pioneirismo e da dependência do caminho (a empresa pode obter vantagens atuais por conta da aquisição e desenvolvimento de recursos em períodos anteriores); b) ambiguidade causal: quando as empresas potencialmente imitadoras não entendem a relação entre recursos e capacidades controlados pela empresa possivelmente imitada. Isto se dá pela forte combinação e inter-relação que se dá entre recursos e capacidades; c) complexidade social: quando são consideradas as várias relações interpessoais entre grupos, cultura, reputação, confiança e outros fatores intrínsecos à determinada organização e; d) patentes: que, apesar de diminuir a imitação por um tempo (especialmente nos setores químico e farmacêutico), podem contribuir com informações para a concorrência a partir do momento em que, para adquirir uma patente, uma empresa precisa detalhar informações de seu produto ou tecnologia.
Organização	As políticas e procedimentos organizacionais estão dispostos de tal maneira que permitem e dão suporte à exploração de recursos e capacidades raros, valiosos e dispendiosos de imitar? Neste caso, é preciso considerar a existência de uma estrutura formal de reporte (descrição de quem se reporta a quem, inclui o organograma empresarial), sistemas formais e informais de controle gerencial (para identificar se os gerentes estão adotando ações alinhadas com as estratégias da empresa, incluem desde orçamentos e relatórios até a cultura organização e monitoramento de atividades), políticas de remuneração (pagamento aos funcionários e incentivo ao cumprimento de normas). Podem, tais fatores, serem considerados como recursos e capacidades complementares da organização. Percebe-se, então que o aspecto “Organização” se faz presente quando as empresas possuem uma estrutura interna capaz de fazer com que elas possam explorar ou aproveitar da melhor maneira possível o potencial de seus recursos e capacidades.

Fonte: Elaboração própria com base em Barney e Hersterly (2007).

Quadro 3 - Modelo VRIO e Vantagem Competitiva

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicação competitiva
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 80).

De modo geral, pode-se concluir que a principal ideia que a VBR expõe diz respeito aos recursos e capacidades internos (desenvolvidos e controlados pelas empresas) como as grandes fontes de vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Considerando esta afirmação, a próxima seção discute detalhadamente os recursos, e algumas definições de capacidades e competências citadas na literatura, tendo em vista que recursos, capacidades e competências acabam, algumas vezes, sendo tratados de forma intercambiada.

2.2.1 Definição e Categorização dos Recursos

Existem na literatura diferentes definições de recursos. Por exemplo, Penrose (1959) afirma que os recursos são de extrema importância para o crescimento das firmas, mas admite que, em termos estritos, eles sozinhos não são os insumos de produção, tais insumos seriam, na verdade, os serviços que estes recursos podem prestar às firmas. Ainda segundo a autora, os serviços proporcionados pelos recursos são função do modo como eles são utilizados, em que o mesmo recurso pode ser usado para diversos fins ou de modos diferentes, em combinações com outros tipos ou quantidades de recursos; constituem um conjunto de serviços potenciais. Todo recurso, portanto, pode ser visto “como um feixe de possíveis serviços” (PENROSE, p.67). Isto ressalta a natureza dinâmica dos recursos e da forma de utilização destes pela firma para a oferta de um determinado serviço (WILK, 2006; ZEN, 2010).

Já Wernerfelt (1984) considera que recurso é tudo aquilo que possa ser pensado como força ou fraqueza de uma determinada empresa. Os recursos são, segundo ele, ativos possuídos pela empresa de modo semipermanente. Barney (1991, p. 101) considera recursos

como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, etc., controlados pela firma e que permitem a adoção e implementação de estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”. Grant (1991), por sua vez, refere-se aos recursos como sendo as entradas de produção, e, portanto, são as unidades básicas de análise. Para Grant (1991) eles são as fontes de capacidades da firma. Já Amit e Schoemaker (1993) tratam os recursos como estoques de fatores disponíveis que a empresa possui ou que são controlados por ela.

Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que os recursos são ativos específicos da firma difíceis e, muitas vezes, impossíveis de imitar. Tais ativos são difíceis de transferir entre as empresas em virtude da existência de custos de transação e custos de transferência, além da presença de conhecimento tácito. Mills *et al.* (2002) consideram como recurso algo que a organização possui ou tem acesso, ainda que temporariamente. Mathews (2003) corrobora com a visão de alguns dos autores já citados ao definir os recursos como sendo os ativos produtivos das empresas, sendo eles os meios pelos quais as atividades se realizam em uma empresa.

Hoskisson *et al.* (2009) têm a mesma visão acerca dos recursos de uma firma, pois para eles são fontes de capacidades de uma empresa e as capacidades são fontes de competências essenciais desta mesma empresa; são, portanto, a base para a geração de vantagem competitiva.

De uma forma geral, pode-se verificar que os autores não divergem muito entre si em relação ao conceito de recursos. Dessa forma, um modo bastante amplo de categorizar os recursos é dividi-los em recursos tangíveis e recursos intangíveis, tal como fez Wernerfelt (1984). Segundo ele, recursos tangíveis são aqueles que podem ser visualizados de modo material; incluem especialmente recursos físicos e humanos. Já os recursos intangíveis são aqueles relacionados ao conhecimento inerente às empresas individualmente e que são, normalmente, difíceis de transferir, substituir ou desenvolver rapidamente, sendo fontes potenciais de vantagens competitivas entre as empresas.

Penrose (1959) também classifica os recursos em físicos e humanos. Para ela, recursos físicos são ativos tangíveis da empresa tais como instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, produtos em estoque, entre outros; e, recursos humanos incluem o pessoal qualificado ou não e o pessoal ligado às questões administrativas, financeiras, legais, técnicas, gerenciais, dentre outros.

Barney (1991) considera que os recursos podem ser divididos em físicos (plantas e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas), humanos (treinamento,

experiência, inteligência, percepção de gestores e funcionários) e de capital organizacional (estrutura de uma empresa formal, elaboração de relatórios, planejamento formal e informal, controle e sistemas de coordenação, relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre a empresa e seu ambiente). Barney (1996), além dos anteriores, acrescentam um quarto tipo, os recursos financeiros, para denominar aqueles que incluem todos os ativos monetários pelas empresas para a criação e implementação de estratégias. Recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros são novamente tratados por Barney e Hesterly (2007).

Grant (1991) traz o termo “recursos individuais” para referir-se a itens de bens de capital, habilidades individuais, patentes, marcas, finanças, entre outros. Além disso, Grant (1991) considera ainda os recursos tecnológicos (*softwares*, *hardwares*, equipamentos e maquinários) e reputacionais (qualidade, confiança). Mills *et al.* (2002) ao considerarem a classificação dos recursos em tangíveis (recursos físicos e humanos) e intangíveis (que incluem conhecimento organizacional), categorizam os intangíveis em: recursos de conhecimento (em que habilidades tácitas e experiência são específicas de seus detentores); sistema e recursos processuais (documentados a partir de sistemas de recrutamento e seleção de sistemas para medição de desempenho e sistemas de recompensa); recursos culturais (incluem valores, crenças, comportamentos preferenciais); e recursos de rede (relativos aos grupos de interesse da empresa, tais como fornecedores, clientes, autoridades e conselheiros).

Para Mathews (2003) os recursos incluem as entidades tangíveis (sistemas de produção, tecnologias, máquinas) e intangíveis (marcas e patentes), da mesma forma que Mills *et al.* (2002) e Hoskisson *et al.* (2009). Hoskisson *et al.* (2009) definem os recursos tangíveis como aqueles que podem ser observados e quantificados, como equipamentos, unidades de produção e estruturas hierárquicas; e os intangíveis como aqueles intrínsecos à história empresarial, como conhecimento, confiança, capacidade de inovação, rotinas organizacionais, reputação da empresa, entre outros.

Assim como outras classificações de recursos citadas anteriormente, Hoskisson *et al.* (2009) subdividem os recursos tangíveis em: financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos; este último referindo-se à marcas, patentes, segredos industriais. E os intangíveis em pessoas (inclui conhecimento, confiança, capacidades gerenciais e rotinas organizacionais), inovação (trata de ideias, capacidade científica e capacidade de inovação) e reputação (inclui credibilidade, marca, qualidade, durabilidade e confiabilidade do bem ou serviço). Boyd, Bergh e Ketchen Jr. (2010) admitem ser a reputação parte de uma cadeia de relações integradas que criam valor e posição únicos para a empresa numa indústria.

É importante notar que, por serem os recursos intangíveis mais difíceis de serem copiados pelas empresas concorrentes, eles possuem maior probabilidade de gerar ganhos e funcionar como base para as capacidades e competências essenciais das empresas.

A seguir, nos Quadros 4 e 5, respectivamente, estão dispostas diferentes definições e classificações dos recursos, segundo os diferentes autores.

Quadro 4 - Definições de recursos

AUTORES	DEFINIÇÃO
Penrose (1959)	São o principal fator indutor e regulador do crescimento das firmas; são um conjunto de possíveis serviços da firma, o que ressalta a natureza dinâmica dos recursos e da forma de utilização destes pela firma para a oferta de um serviço.
Wernerfelt (1984)	É qualquer coisa que possa ser pensado como força ou fraqueza de uma determinada empresa. Trata ainda como os ativos possuídos pela empresa de modo semipermanente.
Barney (1991)	São todos os ativos controlados pela firma que permitem a empresa adotar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.
Grant (1991)	São as entradas para o processo de produção - são as unidades básicas de análise. São as fontes de capacidades da firma.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	São ativos específicos da firma que são difíceis, se não impossíveis de imitar. Tais ativos são difíceis de transferir entre as sociedades por conta dos custos de transação e por possuírem conhecimento tácito.
Mills <i>et al.</i> (2002)	É algo que a organização possui ou tem acesso, ainda que temporariamente.
Mathews (2003)	São os ativos produtivos das empresas, os meios através dos quais as atividades se realizam numa organização.
Hoskisson <i>et al.</i> (2009)	São fontes de capacidades de uma empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, destaca-se também que, apesar de existirem diferentes definições e classificações acerca dos recursos de uma empresa, muitos autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Teece, Pisano e Shuen (1997), Mills *et al.* (2002), Mathews (2003) e Hoskisson *et al.* (2009) admitem, de forma ampla, que os recursos podem ser definidos, na maioria das vezes, como uma possível fonte para a implementação das estratégias e consequente geração de vantagens competitivas.

Neste trabalho, tomando por base o Quadro 4 e os autores nele citados, será considerado recurso tudo aquilo que uma empresa possui ou tem acesso e que permite a esta mesma empresa implementar estratégias e/ou beneficiar-se, de alguma forma, frente à concorrência.

Analisando o Quadro 5, a seguir, pode-se observar que apesar das diferentes categorizações de recursos, todas as classificações, de alguma forma, estão fortemente

interligadas numa espécie de denominador comum que inclui os recursos categorizados em tangíveis e intangíveis.

Quadro 5 - Classificação dos recursos

CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS	AUTORES					
	Penrose (1959)	Wernerfelt (1984)	Grant (1991)	Mills <i>et al.</i> (2002)	Barney e Hesterly (2007)	Hoskisson <i>et al.</i> (2009)
Físicos						
Humanos						
Financeiros						
Organizacionais						
Tangíveis						
Intangíveis						
Tecnológicos						
Reputacionais						
Individuais						

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante destacar, porém, que diferentes autores que tratam da VBR trazem conceitos distintos a respeito de capacidades, competências e competências essenciais. Estas, aliadas aos recursos, são, de acordo com a teoria, as fontes geradoras de vantagens competitivas para as empresas. Dessa forma, nos parágrafos a seguir são mostradas algumas das definições que permeiam estes conceitos.

Para Grant (1991), as capacidades, assim como os recursos internos, fornecem a orientação básica para a estratégia de uma empresa e são a principal fonte de lucro desta. Amit e Schoemaker (1993), por sua vez, definem capacidades como sendo as habilidades de mobilizar recursos por meio de processos organizacionais, com o intuito de alcançar um determinado objetivo, resultado de complexas interações entre os recursos da empresa. Admitem que, contrariamente aos recursos, as capacidades são baseadas no desenvolvimento e na troca de informações que ocorrem por meio do capital humano da empresa. São, portanto, “ativos invisíveis” de uma organização.

Olavarrieta e Ellinger (1997, p. 563) admitem que capacidades “são conjuntos de habilidades individuais, ativos e conhecimento acumulado por meio de processos organizacionais que permitem às empresas coordenar suas atividades, bem como fazer uso de seus recursos”. Já Mills *et al.* (2002) consideram que as capacidades, denominadas pelos autores como competências, são formadas pelo conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que uma empresa possui.

Barney e Hesterly (2007) tratam capacidades como um subconjunto dos recursos de uma empresa, sendo caracterizados como ativos tangíveis e intangíveis que fazem com que seja possível que a empresa explore ao máximo os outros recursos que controla ou possui. Para eles, as capacidades, de modo isolado, não geram vantagem competitiva. Tal vantagem é conseguida quando essas mesmas capacidades são usadas para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Hoskisson *et al.* (2009) definem capacidades como sendo o conhecimento que a empresa possui para impulsionar recursos de modo alcançar determinado objetivo; funcionam como um fator de adesão entre recursos organizacionais. Segundo os mesmos autores, as capacidades baseiam-se, geralmente, no desenvolvimento, transferência, troca de informação e conhecimento por meio do capital humano empresarial, isto é, estão relacionadas às aptidões inerentes às pessoas que fazem parte de determinada organização (conhecimento organizacional) e, são, portanto, a base sobre a qual se sustentam as vantagens competitivas. Hoskisson *et al.* (2009) também consideram que as capacidades são fontes de competências essenciais da firma.

Teece, Pisano e Shuen (1997) trazem o conceito de capacidades dinâmicas para referir-se à capacidade ou habilidade que a empresa tem de responder às constantes mudanças do ambiente, integrando, construindo e reconfigurando competências internas e externas como formas de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Admitem ainda que tais competências são viáveis em várias linhas de produtos, e podem se estender para fora da empresa, na relação entre parceiros de aliança, ou seja, tal conceito vem de certa forma, suprir algumas limitações da Visão Baseada em Recursos tradicional.

A teoria das capacidades dinâmicas considera a capacidade de acumular e combinar recursos que possam gerar fontes adicionais de renda, além disso, tem seu foco no conjunto de processos organizacionais (rotinas, atividades, culturas, prioridades) que exercem influência sobre a produção de ativos tangíveis e intangíveis das empresas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). De acordo com os mesmos autores, esta teoria admite que nem todas as capacidades são igualmente importantes e que as firmas se destacam em um número restrito de competências, ou competências essenciais (*core competencies*). Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), diante das incertezas no ambiente-concorrencial, esta teoria busca indicar como as firmas podem reconfigurar sua base de recursos em resposta às mudanças do ambiente.

Teece (2007) afirma que as capacidades dinâmicas podem ser aproveitadas para criar, ampliar, atualizar, proteger e manter uma base relevante de ativos exclusivos da empresa.

Estas podem contribuir para detectar oportunidades e ameaças; para aproveitar as oportunidades, e para manter a competitividade através da melhoria, combinando, protegendo e, quando necessário, reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis do empreendimento comercial. Além disso, Teece (2007) ainda afirma que as capacidades dinâmicas correspondem a uma meta-competência, que vai além da competência operacional e busca observar fontes e métodos de criação de valor das organizações em ambientes que se modificam rapidamente.

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) admitem que as capacidades operacionais são responsáveis pela resolução de problemas, enquanto as capacidades dinâmicas provocam mudanças na maneira de resolver os problemas por parte dos gestores. Referem-se a uma mudança de caráter estrutural (LACERDA, ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Segundo Sanchez, Heene e Thomas (1996 *apud* ZEN, 2010) as competências dizem respeito à habilidade de coordenar o uso de recursos de modo a alcançar os objetivos da firma. São, portanto, um conjunto de habilidades necessárias para coordenar e alocar os recursos da empresa para a execução das tarefas necessárias (HII; NEELY, 2000).

Hamel e Prahalad (1990) trazem o termo “competências essenciais” para se referirem ao aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito à como coordenar diversas habilidades de produção e integrar fluxos de tecnologia. Ou seja, dizem respeito ao conhecimento coletivo da empresa sobre como coordenar diversas habilidades de produção e tecnologias, o que permite uma superioridade frente aos concorrentes, que estes tem grande dificuldade para copiar. Segundo os mesmos autores, as competências essenciais não diminuem, ao contrário de ativos físicos, ao longo tempo; estas são reforçadas cada vez que são aplicadas e compartilhadas. No entanto, é preciso considerar que, assim como nem todas as empresas terão recursos considerados estratégicos, da mesma forma, nem toda empresa terá competências essenciais.

Percebe-se, portanto, diante do exposto, uma grande confusão nos conceitos de capacidades e competências, que acabam às vezes, a exemplo de Barney e Hesterly (2007) sendo tratados como um subconjunto de recursos da firma. Tal confusão é exatamente uma das principais críticas feitas à VBR, referindo-se, assim, ao caráter tautológico de suas definições, isto é, nomenclaturas diferentes são aplicadas a conceitos que, muitas vezes, culminam num mesmo entendimento (PRIEM; BUTLER, 2001).

Cabe destacar, porém, que como um dos objetivos deste trabalho diz respeito à identificação de recursos (interorganizacionais), o mesmo irá se utilizar de alguns conceitos de recursos citados no início desta subseção, mas não entrará no mérito das grandes diferenças

conceituais que permeiam a VBR, especialmente no que tange às capacidades e competências, já que estas não estão incluídas nos objetivos desta pesquisa.

Um outro ponto a ser considerado é que a VBR tem seu foco voltado especialmente para análise individual das firmas. Mas, segundo Gasparetto (2003), é cada vez menos frequente a existência de estruturas empresariais verticalizadas, que predominavam no século XX e, dessa forma, em virtude das atuais exigências do mercado, diferentemente das empresas que realizavam internamente toda ou a maior parte das atividades necessárias ao fornecimento do produto, percebe-se que nos dias atuais as organizações passam a se concentrar próximas umas as outras objetivando, por meio de novos formatos organizacionais, maiores vantagens frente à concorrência, bem como maiores rendimentos. É nesse contexto que surge o conceito de relacionamentos interorganizacionais. Considerando o objetivo desta pesquisa, a próxima seção versará sobre esse assunto.

É importante considerar, porém, que mesmo a VBR tratando os recursos estratégicos especialmente de uma empresa individualmente, os próprios argumentos da VBR declaram que as empresas podem criar uma vantagem competitiva a partir de recursos dos parceiros de uma aliança (PARK; MEZIAS; SONG, 2004).

2.3 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Várias modalidades de arranjos, parcerias ou alianças empresariais vêm sendo formadas ao longo dos anos, representando uma importante inovação em termos organizacionais (LOWENDAHL; REVANG, 1998; LASTRES; FERRAZ, 1999). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 188) afirmam que "com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégias deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros".

Das e Teng (2000) também afirmam que o aumento da formação de alianças diz respeito a uma mudança acerca da concorrência, sendo esta relacionada à inovações constantes e uma entrada rápida em novos mercados, demonstrando a importância que a vantagem colaborativa tem exercido nos últimos anos.

Segundo Yasuda (2005) o aumento substancial de empresas que se unem em alianças tem sido oriundo, dentre outros fatores, de uma maior rapidez de resposta às mudanças do ambiente, aos importantes avanços tecnológicos, a um aumento dos investimentos e à grande globalização do mercado.

De acordo com Gulati (1998) alianças interfirmas podem ser definidas como acordos voluntários entre as empresas que envolvem a troca ou compartilhamento de recursos, em que há um engajamento para o codesenvolvimento ou fornecimento de produtos, tecnologias ou serviços. Tais alianças podem ocorrer em virtude de uma ampla gama de motivos e objetivos, tomar uma variedade de formas e ocorrer por meio de limites horizontais ou verticais. Assim, Gulati (1998) afirma que a formação de alianças entre empresas está associada, dentre outros fatores, ao acesso à novos recursos e tecnologias, podendo criar uma interdependência entre essas empresas. Segundo ele, uma característica notável do crescimento dramático de alianças nos últimos é o aumento da diversidade de tais alianças.

Kale, Singh e Perlmutter (2000), com base em autores como Powell, Bleeke e Ernst, concordam que as empresas formam alianças para ganhar vantagem competitiva no mercado, para acessar ou internalizar novas tecnologias e *know-how* que estão além das fronteiras de uma firma individual, para explorar economias de escala e escopo, para partilhar riscos e/ou incertezas com empresas parceiras e para obter variados ganhos por conta da interação que possa ter com outras empresas. Da mesma forma, Nooteboom (1999 *apud* ALVES *et al.*, 2013) associa geralmente os relacionamentos interorganizacionais a uma maior disponibilidade de recursos e conhecimentos, à possibilidade de criação de novos conhecimentos e de aprendizagem, ao acesso a novas oportunidades (mercados, *know-how*, diferenciação do produto) e à inovação.

Mowery, Oxley e Silverman (1996) consideram que as alianças entre empresas também se concentram na colaboração entre clientes e fornecedores como forma de coordenação e formulação de técnicas. Segundo eles, um dos motivos mais citados na literatura para a colaboração entre empresas que fazem parte de alianças é a aquisição de técnicas, habilidades ou capacidades do parceiro. Por meio da combinação de incentivos do mercado, juntamente com o monitoramento dos recursos associados a controles internos, as alianças oferecem uma maneira bastante atrativa de acessar recursos de outros. A aquisição de recursos, capacidades, tecnologias é um importante benefício atribuído à colaboração interfirmas.

É preciso considerar, porém, que um parceiro pode limitar sua contribuição para com outras empresas da aliança ou pode adotar comportamentos oportunistas (GULATI, 1998). Há, portanto, riscos associados a tais alianças, já que um parceiro pode agir unilateralmente e/ou desproporcionalmente de modo desleal, fazendo com que algum outro parceiro saia prejudicado (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000). As empresas, então, se deparam com a

tarefa de gerenciar o equilíbrio entre fazer relações e trocas com outras mas, ao mesmo tempo, tentar se proteger desse tipo de comportamento (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000).

Conforme afirma Gulati (1998), para que sejam construídos laços capazes de permitir o atendimento das necessidades de cada empresa e a minimização desses riscos associados às diferentes operações numa aliança, é preciso que haja, além do conhecimento prévio sobre as necessidades e exigências dos parceiros, uma confiança mútua na relação, fator de extrema importância e indispensável para que seja extraído o máximo de benefícios das relações. Segundo ele, a confiança permite não apenas as trocas de informações, como também promove uma facilidade na interação e uma flexibilidade por parte de cada parceiro. Além disso, admite, com base em Zaheer, McEvily e Perrone (1997), que tanto a confiança interpessoal quanto a confiança interorganizacional podem influenciar no desempenho das relações de troca. A confiança é, portanto, algo imprescindível para que sejam evitados problemas posteriores nas relações interorganizacionais.

Kale, Singh e Perlmutter (2000) trazem o termo “capital relacional” para designar um nível de confiança mútua e respeito que surge na interação de nível individual entre os parceiros da aliança. Sugerem que o capital relacional é capaz de ajudar empresas de sucesso a equilibrar a aquisição de novas capacidades e a proteção de ativos de propriedade em alianças. Admitem os autores que o capital relacional pode estar associado a uma facilidade de aprendizagem mútua entre os parceiros e ao mesmo tempo minimizar o risco de comportamentos oportunistas por parte dos mesmos. Consideram, inclusive, que o capital relacional pode desenvolver papel importante no contexto de alianças, pois contribui para que novas alianças sejam formadas no futuro.

Gold, Seuring e Beske (2010) consideram a confiança entre os parceiros da firma, o comprometimento, os valores compartilhados, a visão de futuro comum e o acesso a informações valiosas, bem como a troca/transferência de conhecimento e a aprendizagem interfirmas como fatores de grande importância para que as empresas tenham relações entre si. Os autores admitem que as relações entre empresas são grandes oportunidades de absorver recursos e capacidades de fontes externas.

Paulraj, Lado e Chen (2008) afirmam que relacionamentos de longo prazo têm grande importância na construção e no estabelecimento de competências relacionais que culminam em um resultado positivo no que diz respeito ao desempenho das empresas. Os autores consideram ainda que a resolução de problemas de qualidade, redesenho da rede ou lançamento de um novo produto podem ser fatores que desencadeiam a necessidade de formação de aliança ou relações colaborativas de longo prazo com outras empresas. Tais

fatores conduzem a trocas de habilidades internas e externas, que devem considerar também a capacidade de absorção e a colaboração das empresas. Os resultados podem ser positivos tanto em nível operacional quanto em termos de relacionamento (ZACHARIA; NIX; LUSCH, 2011).

Segundo Mori, Batalha e Alves Filho (2009) a dinâmica espacial e setorial das empresas varia conforme o fluxo de recursos e informações, à intensidade com que ocorrem as trocas dentro e entre aglomerações de empresas, às relações de cooperação e poder, ao nível de especialização e desintegração vertical, bem como à capacidade inovativa dessas empresas.

Winckler e Molinari (2011) afirmam que ao ingressar em uma aliança, os parceiros levam em conta os recursos que estão disponíveis entre eles, gerando, assim, um grau de interdependência estratégica que busca atingir objetos específicos. Segundo os mesmos autores, o ingresso numa aliança pode considerar várias razões, dentre elas o acesso ao mercado, o aumento da capacidade produtiva, entre outros. Dessa forma, assumem eles, que a estratégia adotada interorganizacionalmente pode ser competitiva, cooperativa, colaborativa ou cooepetitiva.

A primeira baseia-se no “modelo de cinco forças” de Michael Porter e admite que as empresas devem defender sua posição competitiva diante dos concorrentes; a segunda argumenta a existência de ganhos mútuos, funcionando com certa complementaridade; a terceira trata daquelas relações onde não há, necessariamente, benefícios mútuos, funciona, na verdade, como uma espécie de apoio que gera benefício para um dos parceiros e; por fim, a estratégia cooepetitiva considera que há uma cooperação para alcançar certos objetivos, no entanto, também há competição no momento da partilha dos ganhos obtidos (WINCKLER; MOLINARI, 2011).

Autores como Kogut, Zander, Lorenzoni, Lipparini, McEvily e Marcus (citados por INEMEK; MATTHYSSENS, 2012) afirmam que as habilidades empresariais são melhoradas por meio da aprendizagem, da adaptação e da integração que se dá em uma relação de troca. Hamel (1991) admite também que a colaboração entre firmas permite um nível de aprendizagem que torna possível a aquisição de habilidades e competências dos parceiros. Destaca, dentre outros fatores, a importância da transparência nessas relações. E considera que a colaboração e a aprendizagem podem ser, então, uma oportunidade para os parceiros internalizarem as habilidades dos outros e, assim, melhorarem sua posição no mercado. Uma vez internalizadas, as habilidades do parceiro podem ser aplicadas a novos mercados geográficos, novos produtos e novos negócios (HAMEL, 1991).

De acordo com Vale e Lopes (2010) são várias as teorias que tratam da importância das estratégias voltadas para a formação de alianças e parcerias, ou seja, teorias que tratam de diferentes relacionamentos interorganizacionais entre empresas e como atuam sobre ganhos e vantagens competitivas. Dentre elas, podem ser citadas: teorias militares, teoria dos jogos, teoria de poder de mercado, teoria dos custos de transação, teorias das redes sociais, teoria do aprendizado e teoria baseada em recursos. Um resumo dessas teorias e as suas respectivas contribuições para as estratégias de cooperação/parceria pode ser visualizado no Quadro 6 que é apresentado a seguir.

Quadro 6 - Teorias voltadas para estratégias de cooperação e/ou parceria

TEORIAS	CONTRIBUIÇÕES PARA A ESTRATÉGIA DE PARCERIA/COOPERAÇÃO.
Teorias militares	Tratam o processo estratégico como sendo relacionado a um ambiente de conflitos, confrontos e negociações, em que alianças são formadas com o intuito de proteger, consolidar posições e/ou adquirir novos espaços no mercado, mas, cabe destacar, que tais alianças são meramente provisórias.
Teoria dos jogos	Considera a possibilidade de rivais potenciais interagirem no sentido de permitir ganhos para todas as partes envolvidas na cooperação/parceria; é neste sentido que se dá a cooperação, com o objetivo único de permitir o entendimento, através da experimentação, que a otimização de benefícios mútuos pode ocorrer.
Teoria dos custos de transação	Busca obter os menores custos e, para isto, prega o uso da cooperação/parceria como uma estratégia pertinente no alcance dessa redução.
Teoria de poder de mercado	Direciona o processo estratégico para questões relacionadas ao posicionamento externo ocupado por determinada empresa; neste caso, a parceria se dá apenas com o intuito de melhorar tal posicionamento e aumentar o poder que tal empresa exerce no mercado.
Teoria das redes sociais	Afirma que o processo estratégico é ditado pelas redes sociais, trazendo, implicitamente o importante papel que as alianças exercem.
Teoria do aprendizado	Destaca a dinâmica do aprendizado através da interação e da cooperação no processo estratégico, dando ênfase ao compartilhamento de informações e conhecimento.
Teoria dos recursos	Mostra o papel fundamental que os recursos e capacidades internas de uma organização exercem para a obtenção de vantagens frente aos concorrentes e a possibilidade de cooperar com empresas parceiras.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Vale e Lopes (2010).

De acordo com Gonçalves, Leite e Silva (2012) diferenciar os relacionamentos entre organizações não é tarefa fácil, pois determinadas características podem ser comuns a alguns tipos de relacionamentos interorganizacionais. Segundo Suzigan (2006) em cada tipo de relacionamento há características distintas em termos de história, evolução, organização institucional, contextos sociais e culturais, da forma de organização da produção e da forma de governança local. Sendo assim, diferenças podem ser encontradas no que diz respeito aos

graus de desenvolvimento, de articulação e interação entre agentes e instituições e de capacidades sistêmicas para a inovação (SUZIGAN, 2006).

Gonçalves, Leite e Silva (2012) identificaram, como mostrado no Quadro 7, os principais tipos de relacionamentos interorganizacionais ou arranjos empresariais abordados na literatura: *clusters*, redes de empresas, cadeia produtiva, cadeias de suprimentos, condomínio industrial, consórcio modular e arranjo produtivo local. Além destes, é mostrada a definição de alianças estratégicas proposta Das e Teng (2000) e Barney e Hersterly (2007), a fim de que se possa ampliar a relação de diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais. A seguir, estão listadas as definições que esses mesmos autores adotaram em seus trabalhos.

Quadro 7 - Diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais entre empresas

ARRANJO	DEFINIÇÃO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Cluster ou distrito industrial	Aglomeração geograficamente concentrada de organizações com características similares, que trabalham direta ou indiretamente para o mesmo mercado final, com relações verticais e horizontais, mostrando uma clara tendência de cooperação e de compartilhamento de competências, valores e conhecimentos, com ênfase na concorrência como fator de dinamismo.
Redes de empresas	Formatos organizacionais, definidos a partir de um conjunto de articulações entre entidades empresariais independentes e geograficamente dispersas, que atuam através de ações de coordenação, interação e cooperação, baseadas ou não em contratos formais, compartilhando recursos, pessoas, tecnologias, informações, conhecimentos, sob uma única forma de atuação e uma mesma estratégia, com o objetivo de obter maior capacidade competitiva para lidar com a complexidade do atual ambiente de negócios.
Cadeia produtiva	Conjunto de operações sucessivas responsáveis por transformações dissociáveis desde a obtenção de matéria-prima até a comercialização dos respectivos produtos finais. Cada membro da cadeia é responsável pela realização de diferentes etapas do processo e podem estar localizados em regiões ou localidades distintas.
Cadeia de suprimentos ou Supply Chain	Rede de organizações que mantêm relações mútuas, agregando valor aos produtos e/ou serviços, desde os fornecedores de matéria-prima, passando pelos distribuidores, até os consumidores finais, incluindo também, eventualmente, os movimentos de retorno de produtos não consumidos ou descartados. Refere-se a uma sequência de processos e fluxos que acontecem dentro e entre estágios da cadeia, num formato contínuo e sistêmico, no qual o princípio básico está voltado à integração de informações entre seus membros.
Condomínio Industrial	Infraestrutura configurada a partir do momento que empresas montadoras reúnem, ao redor de sua fábrica, seus principais fornecedores diretos, chamados de sistemistas, os quais abastecem a montadora diretamente ao lado da linha de montagem, mas não participam da linha de montagem final do produto, a qual permanece a cargo da montadora.
Consórcio Modular	Caso de terceirização radical entre uma montadora e um pequeno número de fornecedores diretos, chamados de modulistas, que ficam instalados dentro da planta da própria montadora. Neste tipo de Arranjo os fornecedores são responsáveis pela montagem prévia do módulo e pela montagem final na linha de produção da montadora. Os investimentos em equipamentos e ferramentas, e o gerenciamento parcial do módulo também ficam a cargo dos modulistas, já a montadora, que dá a marca, providencia a planta e a linha de montagem final, executa a coordenação da mesma, e a inspeção final dos produtos. Há um aumento da responsabilidade atribuída aos fornecedores, e a necessidade de relações de parcerias mais fortes.

Arranjos Produtivos Locais	Aglomerações ou concentrações territoriais e setoriais de agentes econômicos, políticos e sociais em torno de uma atividade econômica específica, nas quais se estruturam vínculos e relações de interação, interdependência, cooperação e aprendizagem, voltadas para o enraizamento da capacitação inovativa contínua, essencial para geração de competitividade e sustentabilidade dos seus membros, como também para a promoção do dinamismo econômico local da região em que o APL está inserido, diminuindo as disparidades intra e inter-regionais.
Alianças Estratégicas	Ocorre quando duas ou mais empresas independentes resolvem cooperar no desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços. Podem ser divididas em três tipos: alianças sem participação acionária (administradas por acordos de licenciamento, acordos de fornecimento e acordos de distribuição), alianças com participação acionária e <i>joint ventures</i> (uma empresa independente é criada e nela são feitos investimentos e repartidos os lucros entre as empresas se uniram para criá-la). Ou seja, as alianças estratégicas podem ser consideradas acordos entre empresas com o objetivo de alcançar vantagens competitivas.

Fonte: Elaborado pela autora, utilizando definições de Das e Teng (2000), Barney e Hesterly (2007) e Gonçalves, Leite e Silva (2012).

Conforme destacado no Quadro 7, os Arranjos Produtivos Locais são um tipo de relacionamento interorganizacional. Referem-se às aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que fazem parte de um conjunto de atividades ou setor onde existem vínculos e relações de interdependência capazes de gerar ganhos competitivos para os seus participantes (BRITTO; STALLIVIERI, 2010). É sobre esse assunto que versa a próxima seção.

2.3.1 Arranjos Produtivos Locais

A formação de alianças, redes, parcerias, arranjos empresariais ou, genericamente falando, relacionamentos inteorganizacionais, também pode ocorrer por meio da proximidade entre empresas, isto é, pela concentração geográfica de empresas de um determinado segmento, formando os chamados “aglomerados produtivos”.

Segundo Porter (1999, p.211), um aglomerado é:

Um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas, produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos ou outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais) que competem, mas também cooperam entre si. Os aglomerados também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras) e agências de normatização. Os órgãos governamentais seriam uma das partes integrantes.

As empresas que estão situadas em uma mesma região geográfica e possibilitam o desenvolvimento de uma aglomeração produtiva permitem às outras integrantes do aglomerado a possibilidade de ganhos coletivos em termos da produção e, estão muitas vezes relacionadas à ideia de uma maior competitividade trazida pela aglomeração em detrimento das empresas consideradas isoladamente, especialmente em se tratando de empresas geograficamente próximas (MARSHALL, 1890; PORTER, 1999).

Porter (1999) também admite que a prevalência de aglomerados na economia ao invés de empresas e setores isolados permite importantes *insights* sobre a natureza da competição e o papel da localização na vantagem competitiva. Para ele, os aglomerados assumiram uma importância crescente numa economia que tem sido cada vez mais complexa, dinâmica e baseada no conhecimento.

Desde o final do século XIX, assuntos referentes a aglomerações produtivas já eram considerados como sendo objeto de estudos, sendo o economista Alfred Marshall uma das principais referências teóricas quando se tratava desse tema (SUZIGAN, 2006; IACONO, NAGANO, 2007; KELLER, 2008). 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 trata da relevância da concentração de indústrias, especialmente no que diz respeito a pequenas empresas, para propiciar ganhos por meio das chamadas economias de escala, bem como adquirir vantagens por meio 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 das empresas estarem aglomeradas setorialmente ou territorialmente e que desempenham um papel relevante em termos de competitividade (SUZIGAN, 2006; IACONO, NAGANO, 2007; KELLER, 2008).

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003) a globalização permitiu que consideráveis mudanças ocorressem no âmbito econômico, social e/ou cultural. No contexto econômico, o tema aglomeração produtiva tem apresentado grande relevância, especialmente em virtude dos benefícios que as conexões entre empresas podem trazer para todos os integrantes de um grupo produtivo, a exemplo do compartilhamento de recursos, da transferência de conhecimento, do maior poder de barganha, do maior nível competitivo e dos maiores ganhos frente a outras empresas. Dessa forma, passou-se a dar uma maior importância às relações

entre as empresas e entre estas e demais instituições dentro de um espaço geográfico delimitado (LASTRES; CASSIOLATO; 2003).

De acordo com os mesmos autores recém citados, a aglomeração de empresas 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 de redes empresariais ou alianças organizacionais gera maiores possibilidades na superação de entraves ao crescimento, bem como na produção e comercialização de produtos tanto interna quanto externamente (LASTRES; CASSIOLATO; 2003).

A aglomeração de empresas é criada ou reforçada quando um polo de desenvolvimento atrai investimentos para um determinado local (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004). Segundo os mesmos autores, a partir do momento que tais empresas escoam seus produtos, permitem uma elevação da renda, uma maior atração de pessoas e indução de investimentos públicos em infraestrutura e, dessa forma, mais empresas são atraídas com o intuito de atender as necessidades de demanda da região. Por essas e outras razões, a aglomeração e, neste caso, os APL's tem sido um tema bastante relevante para pesquisas (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Nesse contexto, os arranjos produtivos locais passaram a receber considerável atenção, especialmente após experiências bem sucedidas nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício, por volta das décadas de 1980 e 1990, sendo uma das características básicas dos APL's a existência de cooperação entre pequenas e médias empresas (SUZIGAN, 2006; SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Segundo Santos, Diniz e Barbosa (2004) os APL's podem ser tratados como aglomerações que tenham a presença 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. Lastres e Cassiolato (2003, p. 3) definem APL como:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Suzigan (2006) admite que, em virtude do potencial que possuem, há nos APL's um apoio federal, estadual e/ou municipal, com o intuito de incentivar atividades produtivas e a inovação destas empresas. Em virtude da proximidade entre as empresas, outra característica dos APL's 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 APL's. Além disso, Lastres e Cassiolato (2005) argumentam 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.

Corroborando e tomando por base o que foi dito por outros autores anteriormente, Schmidt Filho (2007, p. 41) resume o conceito de APL como:

Aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, bem como de empresas correlatas e complementares como fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, em um mesmo espaço geográfico (um município, conjunto de municípios ou região). Possuem identidade cultural local e vínculo, mesmo que incipiente, de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais e instituições públicas ou privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento. Tem-se, assim, um conjunto de empresas, instituições e outros agentes econômicos, situados em um espaço geográfico, e todos estes agentes travam entre si um conjunto de relações e configuram as características da produção local.

De acordo com a Schmidt Filho (2007), caso haja uma aglomeração produtiva, na qual os agentes econômicos, políticos e sociais, apresentem vínculos de interdependência, incluindo ou não instituições voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, mas se existir um foco produtivo comum, então se passa de um simples aglomerado para um APL.

Segundo Lastres e Cassiolato (2003, p. 7), “cada tipo de aglomeração pode envolver diferentes atores, além de refletir formas diferenciadas de articulação, governança e enraizamento. Do mesmo modo, uma região pode apresentar diferentes tipos de aglomerações”.

Cavalcanti Filho (2013, p. 21) traz uma definição mais elaborada ao afirmar que um APL é “um sistema complexo, composto por diversos atores, distinguidos por sua natureza

(variedades) e posição hierárquica (assimetrias), auto organizados em subsistemas (através de processos históricos), articulados entre si pelo seu papel na geração de valor econômico (sua lógica imanente), definindo o seu território de ação, em permanente transformação estrutural, através de processos inovativos”. Além, disso, admite o mesmo autor que “um APL é composto pelo conjunto de produtores de bens/serviços finais, fornecedores de matérias-primas, insumos e equipamentos; distribuidoras e comercializadoras; trabalhadores e consumidores; organizações de capacitação de recursos humanos, informação, engenharia, P&D; apoio/promoção/financiamento; cooperativas, associações/sindicatos e demais órgãos de representação patronal, sindical ou outras, governos e movimentos sociais”.

É importante considerar, no entanto, que nem toda concentração de empresas pode ser considerada um APL. De acordo com Santos, Diniz e Barbosa (2004) o fator locacional (relacionado à capacidade inovativa e à difusão de conhecimento) exerce grande importância nas vantagens competitivas, especialmente em se tratando de pequenas e médias empresas que, muitas vezes, não tem capital suficiente para se instalarem em outros locais. Além disso, outra fonte de vantagem competitiva é a imagem regional, que, normalmente gera benefícios para o turismo da região.

A cooperação é um dos grandes diferenciais do conceito de APL em relação aos outros aglomerados produtivos. Segundo Lastres e Cassiolato (2003), a cooperação entre empresas pode acontecer em virtude de um intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros); por meio da interação de vários tipos, com empresas e outras organizações, por meio de programas comuns de treinamento, da realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros; além desses, a integração de competências, quando projetos conjuntos são realizados, incluindo desde melhoria de produtos e processos até o desenvolvimento e a pesquisa propriamente dita, entre empresas e destas com outras organizações (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; GALDÁMEZ; CARPINETII; GEROLAMO, 2009).

De acordo com o Termo de Referência para atuação do sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais (2003), em um APL são percebidos diferentes tipos de cooperação, como a cooperação produtiva que tem por objetivo obter economias de escala e de escopo e melhoria dos índices de qualidade e produtividade; bem como a cooperação inovativa, que possibilita uma diminuição de riscos, custos, tempo e, especialmente um aprendizado interativo, que dinamiza o potencial de inovação do APL.

Segundo Olave e Amato Neto (2000), um APL acumula vários tipos de conhecimento (tácito, explícito e científico), que podem ser repartidos entre as empresas constituintes do

arranjo. Admitem que tal característica se dá em virtude dos relacionamentos pessoais e os laços que existem na comunidade permitirem uma maior confiança e facilitação do fluxo de informações.

É importante considerar que a confiança, não apenas em APL's, é um aspecto fundamental para que todo arranjo/parceria/aliança empresarial obtenha sucesso e ganhos econômicos. Por meio da confiança, reduz-se o grau de oportunismo e quebra de contratos que geram perdas não apenas para os empresários, mas para a própria comunidade local como um todo, pois deixa de obter ganhos por meio de externalidades positivas oriundas da aglomeração produtiva de empresas (GALDÁMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009).

Purcidãoio e Francisco (2007, p. 70) afirmam que os APL's "tornaram-se tema relevante para os governos, em todas as esferas e entidades representativas e de apoio às empresas, pois são indutores do desenvolvimento regional". Segundo Barros *et al.* (2010, p. 160):

Vincular os APLs ao processo de desenvolvimento local e sustentável em parceria com a atuação da comunidade torna-se uma vertente importante, uma vez que tal aglomeração poderá contribuir direta e/ou indiretamente nas atividades econômicas, sociais e ambientais que possam estar sendo desenvolvidas e implementadas.

Conforme afirmam Ruthes e Nascimento (2006) é necessário que se tenha em mente que a sustentabilidade local precisa estar alinhada com a vocação, especialidade e potencialidades da região, sendo este alinhamento importante para que as organizações possam formular estratégias que realmente contribuam com o desenvolvimento local.

Por meio de um estudo realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Santos, Diniz e Barbosa (2004) consideram como características associadas aos APL's: a) concentração espacial da produção de bem ou serviço exportável para outras regiões, ainda que da mesma cidade, se esta é uma metrópole, ou produto ou serviço que atende a atividades que exportam para outras regiões; b) as vantagens competitivas de origem locacional, que tendem a atrair empresas, subunidades de empresas ou mesmo produtores autônomos, ou a fazer crescer ou mesmo manter competitivas as empresas já instaladas, se o ambiente de concorrência é crescente com empresas de outras regiões.

Para tanto, ainda segundo Santos, Diniz e Barbosa (2004) é preciso considerar, além de outros fatores: (a) o conhecimento tácito, que é fundamental para as empresas locais (b) o acesso facilitado por cooperação ou relações de confiança ao conhecimento de empresas concorrentes ou não-concorrentes e que possuem conhecimento complementar; (c) a proximidade cognitiva e o desenvolvimento conjunto cliente/fornecedor; e, (d) o acesso

facilitado a ativos, serviços ou bens públicos complementares importantes para as empresas locais, o qual pode ser disponibilizado por relações comerciais e societárias, por cooperação informal, por cooperação institucionalizada ou por entidades governamentais.

Dentre os tipos de aglomerações citadas nesta subseção, características comuns entre elas podem ser observadas, especialmente entre *clusters* e APLs (que muitos autores consideram como sinônimos). Entretanto, Amato Neto (2000) e Casarotto Filho e Pires (2001) admitem que um *cluster* se refere a uma concentração setorial e geográfica de empresas em que existe um grupo de organizações localizadas na mesma região e que se interligam por meio da fabricação de produtos similares. Já os APL's, segundo eles, são grupos de empresas localizadas numa mesma região que apresentam um tipo comum de especialização numa atividade determinada.

Com base no que foi exposto serão definidos, neste trabalho, como **relacionamentos interorganizacionais** as ligações capazes de ocorrer de maneira formal ou informal, pré-determinada por questões históricas ou não, entre diferentes empresas, onde deve haver confiança mútua entre os envolvidos e uma tendência à interação e à articulação entre essas empresas por meio da formação de relações entre si e parcerias. Além disso, normalmente há a possibilidade (ainda que variando conforme cada empresa e/ou grupo) da existência de:

- Troca, transferência ou compartilhamento de variados tipos de recursos (tangíveis e/ou intangíveis) e/ou capacidades/competências;
- Interdependência;
- Aprendizagem conjunta;
- Integração e cooperação entre empresas;
- Acesso a novos recursos e/ou tecnologias e/ou informações privilegiadas;
- Partilha de riscos e/ou redução de custos, diante das incertezas do mercado;
- Possibilidades de inovação; e,
- Colaboração capaz de tornar possível a existência de ganhos e diferentes tipos de benefícios.

Dessa forma, esses relacionamentos podem, conseqüentemente, gerar vantagens competitivas para as empresas que deles fazem parte.

Acrescente-se ainda, especialmente para relacionamentos do tipo APL's, algum grau de apoio governamental, uma associação com a indução do desenvolvimento regional, benefícios por conta da proximidade geográfica, além da articulação e interação com instituições públicas e/ou privadas para apoio, financiamento, treinamento de funcionários, entre outros fatores.

É importante destacar que a definição apresentada, obviamente, encontrará diferentes desdobramentos na literatura; inclusive pelo fato de que cada tipo de relacionamento tem suas particularidades e suas características específicas. Mas, com o intuito de englobar o máximo de aspectos que possam mostrar as características consideradas mais marcantes e, assim, generalizar este conceito, será, para fins do presente estudo, esta a definição para relacionamentos interorganizacionais adotada neste trabalho de dissertação.

2.4 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E VANTAGEM COMPETITIVA

De acordo com Dyer e Singh (1998), as principais perspectivas teóricas que buscavam explicar o porquê do desempenho superior e das vantagens competitivas de determinadas empresas em relação à concorrência estavam atreladas à Visão da Estrutura da Indústria (relativa aos trabalhos de Michael Porter e que admite que os retornos acima do normal estariam associados às características estruturais favoráveis) ou à Visão Baseada em Recursos (que destaca a importância da heterogeneidade e da imperfeita mobilidade de recursos, além da existência de recursos e capacidades considerados estratégicos). Ambas as teorias analisam as empresas especialmente de modo individual, conforme destacado no início desse capítulo.

No entanto, Dyer e Singh (1998) consideram que tais perspectivas ignoram o fato de que o desempenho superior e as consequentes vantagens competitivas podem estar relacionados não à empresa individualmente, mas ao conjunto de relações existentes entre a empresa e o meio, isto é, às relações nas quais está inserida.

A Visão Baseada em Recursos tradicional busca explicar as vantagens competitivas sustentáveis das empresas em decorrência de seus recursos estratégicos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Porém, ao considerar uma análise individual das mesmas, ela tem apresentando uma contribuição apenas parcial no campo da gestão estratégica, já que normalmente desconsidera os importantes avanços no estudo de alianças ou relacionamentos interorganizacionais (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006).

Existe um considerável número de pesquisas que aponta que as interações interorganizacionais têm um reflexo positivo no desempenho das empresas integrantes de determinada aliança, a exemplo dos trabalhos de Singh e Mitchell, Saxton, Stuart *et al*, Afuah, Stuart, entre outros (citados por LAVIE, 2006). Dessa forma, os defensores da VBR tradicional estavam corretos ao afirmar que os recursos valiosos eram aqueles não comercializáveis e imperfeitamente móveis. Porém, esses mesmos defensores apresentaram

uma contribuição parcial ao desconsiderarem os benefícios que o compartilhamento de recursos traria para empresas membros de uma aliança, o que contesta a ideia de que é necessário ter propriedade/controlar sobre os recursos para que sejam alcançadas vantagens competitivas (LAVIE, 2006).

Molina-Molares (2001) admite, inclusive, que o compartilhamento de recursos entre empresas permite um desempenho superior, já que tornam possíveis melhores oportunidades de mercado em relação àquelas que não fazem parte de algum relacionamento.

Das e Teng (2000) consideram que os recursos exercem um papel significativo na formação das alianças, sendo os recursos críticos uma espécie de pré-requisito para tal formação. As alianças entre empresas, com o passar dos anos, puderam ser observadas como um tipo de capacidade dinâmica e começaram a ganhar força, ao permitirem a renovação e reconfiguração dos recursos das empresas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), o que amplia a VBR tradicional, sendo esta possuidora de algumas restrições na análise dos relacionamentos interorganizacionais e na forma que estes podem auxiliar no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Nos relacionamentos interorganizacionais os recursos estratégicos podem ultrapassar os limites empresariais individuais, sendo criados por meio dos mais variados tipos de relacionamentos entre as empresas (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006; ZEN, 2010). Além dos recursos internos de uma firma poderem, por si mesmos, gerar vantagens para as empresas que os possuem, os recursos utilizados e/ou derivados de relações interorganizacionais podem também se constituir numa fonte de obtenção de vantagem competitiva (VIANA, 2010).

Conforme destacado anteriormente, esses relacionamentos podem acontecer de diferentes formas, como por exemplo, em *clusters*, cadeias de suprimentos, arranjos produtos locais, entre outros.

Muitos autores admitem que recursos estratégicos estão além dos limites da empresa e estes são classificados de diferentes formas, dependendo da relação que estabelecem com outras empresas, em um caráter externo. A seguir, o Quadro 8 mostra uma descrição dos principais tipos de recursos interorganizacionais tratados na literatura sobre o tema.

Conforme destacado no Quadro, os “ativos específicos de relacionamento” referem-se àqueles recursos especializados que determinada empresa desenvolve ou possui em conjunto com outro(s) parceiro(s) de uma dada aliança/rede (WILLIAMSON, 1985).

Quadro 8 - Classificação dos recursos interorganizacionais

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO DE RECURSOS
Williamson (1985)	Ativos específicos de relacionamento
Gulati (1999), Lavie (2006), Dyer e Hatch (2006)	Recursos de rede
Sanchez, Heene e Thomas (1996 <i>apud</i> ZEN, 2010)	Recursos acessíveis
Dyer e Singh (1998)	Recursos complementares
Molina-Morales (2001)	Recursos coletivos
Wilk (2006)	Recursos de acesso restrito Recursos sistêmicos
Lavie (2006)	Recursos compartilhados
Wong e Karia (2010)	Recursos relacionais
Li e Wu (2013)	Recursos externos

Fonte: Elaboração própria.

Gulati (1999) traz o termo “recursos de rede” para designar aqueles recursos inerentes às redes ou relacionamentos interorganizacionais em que as empresas estão localizadas. São as fontes de informações valiosas para as empresas, isto é, referem-se às vantagens informacionais obtidas a partir das redes de relações entre empresas. São uma forma específica de recursos que podem ser utilizados para conceber e implementar estratégias. Dyer e Hatch (2006) consideram que os recursos de rede resultam em um desempenho diferencial da empresa, mesmo em redes de fornecedores, onde os rivais estão comprando dos mesmos fornecedores.

Segundo Lavie (2006), recursos de rede são recursos externos inerentes às alianças e redes de firmas que proporcionam/estendem oportunidades estratégicas e que afetam o valor e o comportamento da firma; são recursos dos parceiros das alianças transferidos por meio de interações diretas interfimas e que acabam tendo impacto no desempenho dessas empresas. Lavie (2006) admite que os recursos de rede têm um importante papel não apenas na evolução das redes de aliança, conforme trata Gulati (1999), mas também na formação da vantagem competitiva de empresas interconectadas, já que são recursos das empresas integrantes de alianças/redes que podem ser acessados por empresas parceiras.

Já os “recursos acessíveis” são, de acordo com Sanchez, Heene e Thomas (1996 *apud* ZEN, 2010) aqueles que, embora não sejam possuídos pela empresa, podem ser acessados. “Recursos complementares”, de acordo com Dyer e Singh (1998) são aqueles que em

conjunto possuem uma maior sinergia e geram mais lucratividade do que se fossem utilizados individualmente pelas empresas integrantes de uma aliança. Segundo os mesmos autores, esses recursos devem ser provenientes exclusivamente dos parceiros da aliança e, quando combinados precisam ser mais valiosos, raros e mais difíceis de imitar do que individualmente, permitindo assim, maiores ganhos em termos de vantagem competitiva e renda relacional.

Os “recursos coletivos” são, segundo Molina-Morales (2001) aqueles recursos intangíveis e capacidades compartilhados por empresas de um arranjo empresarial. Tais recursos não são de exclusividade nem de propriedade das empresas individualmente e não são disponibilizados a empresas externas. Podem produzir renda para as empresas do arranjo e podem cumprir as condições estabelecidas pela VBR, isto é, serem valiosos, raros, difíceis de imitar e substituir. É o caso do acesso a fatores pertencentes ao arranjo que oferecem oportunidades de mercado que não são disponibilizados para empresas externas a ele. Possuem ambiguidade causal para os não-membros da rede, o que os torna de difícil imitação. Associa-se àqueles conhecimentos tácitos, complexos e específicos do arranjo ou relacionamento interorganizacional.

Os “recursos sistêmicos” são, segundo Wilk (2006), aqueles 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. Os “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 firmas. Diferente dos sistêmicos que podem beneficiar todas as empresas, os recursos de acesso restrito beneficiam apenas grupos distintos de empresas.

Lavie (2006) trata “recursos compartilhados” como aqueles 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. Afirmar ainda que o grau de recursos compartilhados varia entre as alianças/redes. Lavie (2006) adota a definição de Barney (1991) ao considerar como recursos todos os tipos de ativos, processos organizacionais, conhecimento, capacidades e outras fontes potenciais de vantagem competitiva que são possuídos ou controlados pelas empresas.

Wong e Karia (2010) admitem que os “recursos relacionais” dizem respeito àqueles onde 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. Um relacionamento de longo prazo é construído com confiança mútua e compromisso, sendo tal reconhecimento o que leva a um melhor desempenho. De acordo com Viana (2010), os recursos relacionais devem possuir as características consideradas na visão baseada em recursos. Lin e Wu (2013) afirmam que os “recursos externos” são todos aqueles que podem ser obtidos por meio de alianças cooperativas e aquisições.

Diante das várias definições de recursos interorganizacionais citadas anteriormente, é possível perceber consideráveis semelhanças de conceitos entre elas que acabam, porventura, se sobrepondo ou se complementando. Dessa forma, com o intuito de evitar confusões na identificação dos recursos presentes nos relacionamentos das empresas aqui investigadas, e facilitar o entendimento do que esteja sendo analisado, serão adotadas nesta pesquisa três categorias: “**recursos particulares de relacionamento**”, “**recursos sistêmicos**” e “**recursos de acesso restrito**”.

Sendo assim, serão considerados “**recursos particulares de relacionamento**” todos aqueles que estão, de alguma forma, relacionados às interações formais e/ou informais entre diferentes empresas de um arranjo ou qualquer outro tipo de relacionamento interorganizacional. Esta definição tomou por base os conceitos de: recursos de rede, recursos complementares, recursos relacionais, ativos específicos de relacionamento, recursos compartilhados e recursos externos.

Serão tratados como “**recursos sistêmicos**” todos aqueles que não pertencem às firmas individuais, mas podem ser acessados por elas e impactam indistintamente no desempenho de todas. Nesta categoria foram agrupados os conceitos de recursos sistêmicos e recursos acessíveis, já que possuem grandes semelhanças em suas definições.

Uma outra categoria considerada neste trabalho diz respeito aos “**recursos de acesso restrito**”, que são aqueles que não pertencem a nenhuma firma individual, no entanto, podem ser acessados de maneira privilegiada somente por um subconjunto de empresas; podem, a depender do tipo, possuir ambiguidade causal para os não-membros da rede, o que os torna de difícil imitação. Na categoria “recursos de acesso restrito” está incluso o conceito de recursos coletivos, em virtude das semelhanças que apresentam entre si.

Com base em estudos realizados por Gulati, Saxton, Stuart *et. al*, Singh e Mitchel, Afuah, Lee *et al*, Stuart, entre outros, Lavie (2006) afirma que os recursos dos parceiros de alianças influenciam na vantagem competitiva de empresas interconectadas, isto é, que funcionam como uma rede. Admite, inclusive, que o compartilhamento direto de recursos está associado a benefícios indiretos por conta da transferência desses mesmos recursos.

Sendo assim, a fim de que se possa estender o entendimento da VBR, é preciso considerar outras teorias e o seu papel na obtenção de vantagens competitivas por meio da análise dos relacionamentos interorganizacionais.

Dessa forma, a seguir, lança-se luz da Visão Relacional e da Visão Baseada em Recursos Estendida, complementarmente. As duas teorias utilizam conceitos propostos pela VBR, mas tem foco voltado para rotinas e processos inerentes aos relacionamentos interorganizacionais como fundamentais para o alcance e entendimento da vantagem competitiva (VIANA, 2010).

2.4.1 Visão Relacional

Segundo Dyer e Singh (1998) a existência de relações interorganizacionais podem gerar vantagens competitivas e rendas relacionais. As rendas relacionais são “um lucro acima do normal gerado conjuntamente em uma relação de troca, lucro este que não pode ser gerado por qualquer empresa isoladamente e que só se dá por meio das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros de alianças específicas” (DYER; SINGH, 1998, p. 662). Isto indica que é possível extrair retornos positivos além dos limites da empresa, por meio da troca de rotinas e processos entre elas (DYER; SINGH, 1998).

Ainda de acordo com autores supracitados, a existência de alianças entre empresas pode gerar rendas relacionais e consequentes vantagens competitivas se possuir características, como (a seguir, maiores detalhes sobre cada uma das características):

- a) investimento em ativos específicos de relacionamento;
- b) troca de conhecimento, por meio de rotinas de compartilhamento de conhecimento;
- c) dotações complementares de recursos;
- d) menores custos de transação frente às relações de concorrência, por meio de mecanismos efetivos de governança.

Considerando que tanto a Visão Relacional como a Visão Baseada em Recursos Estendida consideram aspectos relacionados à Teoria dos Custos de Transação (TCT), convém tecer alguns comentários sobre esta teoria. Conforme Fiani (2002), os custos de transação referem-se aqueles custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato e este último é, por sua vez, a sua unidade básica de análise. De acordo com esta teoria, no mercado existem assimetrias de informação (racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos) que fazem com que estes custos sejam

bastante significativos. Gomes e Sugano (2006) concordam ao afirmarem que os custos de transação deixam de ser desprezíveis, sendo eles um elemento importante nas decisões dos agentes econômicos.

Dessa forma, é necessário analisar os custos relacionados à transação (operação pela qual são negociados os direitos de propriedade) baseados nas características comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo dos agentes) e nas particularidades das transações (ativos específicos, incertezas, frequências das transações) (GOMES; SUGANO, 2006). A escolha da melhor alternativa a ser adotada pela empresa (se vai produzir, se vai comprar no mercado ou se vai desenvolver parceria com algum fornecedor) dependerá de uma série de aspectos relacionados às características e condições da transação a ser efetuada, apresentando impacto nos custos de transação (VALE; LOPES, 2010). Assim, a análise dos custos de transação é fundamental nas decisões estratégicas corporativas relacionadas ao produzir, comprar ou se unir com outras empresas no mercado, como forma de desenvolver vantagens competitivas (VALE; LOPES, 2010).

Conforme explicado anteriormente, a especificidade de ativos tem um papel relevante nas relações entre empresas para a obtenção de vantagens competitivas. É importante destacar, porém, que segundo Williamson (1991), a especificidade de ativos relaciona-se a um aumento dos custos de transação de todas as formas (ou estruturas) de governança, isto é, os custos relativos à transação aumentam de acordo com o aumento da especificidade de ativos, e a explicação para isto está no comportamento oportunista das empresas envolvidas, sendo, portanto, considerada (a especificidade de ativos) uma ameaça sob o ponto de vista da empresa individualmente.

No entanto, Dyer (1997) admite, contrariamente, que mesmo que o nível de especificidade de ativos entre as empresas integrantes da transação sejam iguais, os custos de transação associados podem variar. O autor afirma que a estrutura de governança tem relação tanto com os custos de transação quanto com os incentivos para a adoção de ações de criação de valor. E, sendo assim, os agentes podem fazer uso de variadas estratégias (em virtude de suas particularidades históricas, preferenciais, institucionais), seja em relação à especificidade de ativos ou aos tipos de salvaguardas que serão adotadas (DYER, 1997).

O autor supracitado ainda argumenta que os custos de transação não irão, necessariamente, aumentar caso haja um aumento nos investimentos em ativos específicos da relação. Dyer (1997) considera que mecanismos de governança eficazes podem, pelo contrário, causar redução nos custos de transação e influenciar no aumento das parcelas de investimento em ativos específicos, o que pode gerar vantagens competitivas.

Dessa forma, de acordo com Dyer e Singh (1998) **investimentos em ativos específicos da relação** podem trazer ganhos de produtividade. Segundo Viana (2010) as empresas são capazes de obter vantagem competitiva quando desenvolvem uma rede de produção consideravelmente integrada, onde exista um elevado grau de especialização interfirmas.

Williamson (1985) aponta três tipos de ativos específicos da relação: especificidade da região, especificidade de ativos físicos e, especificidade de ativos humanos. O primeiro diz respeito aos benefícios que a proximidade de localização entre parceiros traz, a exemplo da redução de custos com transporte, com estoques e com coordenação. O segundo trata do investimento em maquinário especializado e ferramentas que permitem uma maior qualidade da produção e uma maior diferenciação em relação às empresas (ou grupo de empresas) concorrentes. O terceiro refere-se às trocas de conhecimento, *know-how* acumulado e informação entre empresas que mantêm relações de longo prazo; reduz-se assim, erros de comunicação e há uma melhora na rapidez de resposta ao mercado.

É importante destacar que em trabalho anterior, Dyer (1996) afirma que é preciso, para haver vantagem competitiva considerando os ativos específicos da relação, que as empresas envolvidas em um relacionamento interorganizacional possam desenvolver mecanismos capazes de controlar o oportunismo dos parceiros com custos baixos.

O mesmo autor considera que existem algumas situações que podem limitar a eficácia dos investimentos em ativos específicos para a geração de vantagens competitivas, como: o ambiente institucional e contratual, o nível de volatilidade e incerteza do setor e a interdependência entre tarefas e produtos.

Dyer e Singh (1998) admitem que as rendas relacionais oriundas dos investimentos em ativos específicos se dão em virtude de reduções no custo total da cadeia de valor (seja com estoque, transporte ou coordenação de atividades), maior diferenciação do produto, menos defeitos, melhora na qualidade dos produtos, menores erros de comunicação, bem como ciclos mais rápidos de desenvolvimento dos produtos. Dessa forma, quanto maior o investimento neste tipo de ativo, maior a possibilidade de gerar rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998).

Tendo sido explicitados aspectos relevantes para o entendimento da especificidade de ativos como geradora de renda relacional, parte-se para os outros fatores que, segundo Dyer e Singh (1998) contribuem para a criação deste tipo de renda.

Dessa forma, os mesmos autores admitem que as **rotinas de compartilhamento de conhecimento** entre parceiros de alianças são extremamente importantes e, em muitos casos, a fonte principal de novas ideias e informação que também contribuem positivamente para

obtenção de maiores rendas. Redes que adotam essas rotinas entre clientes, fornecedores e concorrentes acabam se destacando em relação às outras redes que não fazem esse tipo de rotina.

Segundo Dyer e Singh (1998), estas rotinas referem-se às “interações entre empresas que permitem transferir, recombinaar ou criar conhecimento especializado”. Relacionam-se aos processos existentes entre empresas de um mesmo grupo (parceiras) que possibilitam e facilitam as transferências de conhecimento entre parceiros de uma aliança. Assim, trocas de conhecimento; *know-how*; recombinação e troca de informações importantes, permitindo, inclusive, a possibilidade de criação de um conhecimento mais especializado; possibilitam maiores rendas relacionais, isto é, maiores investimentos em compartilhamento de conhecimento podem indicar um maior potencial para gerar rendas relacionais.

É importante destacar que a habilidade/capacidade de extrair conhecimento de fontes externas (apropriabilidade) pode estar relacionada a um conhecimento prévio que dada empresa (ou grupo de empresas) possui, o que Cohen e Levinthal (1990, p. 128) chamam de capacidade absorptiva, que diz respeito à “habilidade de uma empresa reconhecer o valor da informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais”.

No caso de alianças entre empresas, tal capacidade diz respeito à habilidade de reconhecer e assimilar conhecimentos valiosos dos parceiros da aliança; para isso, é preciso considerar se os parceiros têm desenvolvido bases de conhecimento (que se sobrepõem) e qual o nível, a frequência e a intensidade da interação para que, posteriormente, o conhecimento possa ser transferido por meio das fronteiras organizacionais (DYER; SINGH, 1998). É importante destacar que esse conhecimento pode ser desenvolvido de modo informal entre as empresas por meio das interações interorganizacionais ao longo dos anos; mas, existe a possibilidade de também ser codificado (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996). Os parceiros de uma aliança podem aumentar a capacidade absorptiva de um parceiro específico por meio de rotinas ou interações que facilitem o compartilhamento de informação. E, dessa maneira, é possível admitir que uma maior capacidade de absorção por parte de uma empresa (ou grupo) permite uma maior potencial para geração de rendas relacionais provenientes do compartilhamento de conhecimento (*know-how*, informações, etc.), como defendem Dyer e Singh (1998). Tais rotinas são particularmente importantes por conta das transferências de *know-how* por meio de um processo interativo de troca. O sucesso dessas transferências relaciona-se ao nível de interações diretas e íntimas entre as empresas (DYER; SINGH, 1998).

Cabe destacar que, ainda de acordo com Dyer e Singh (1998) as rotinas de compartilhamento de conhecimento vão além de mecanismos ou técnicas capazes de demonstrar um melhor gerenciamento da produção e do desenvolvimento de novos bens e/ou serviços. É preciso, segundo os autores, haver um alinhamento entre as empresas no sentido de garantir que existirá transparência entre parceiros evitando, assim, comportamentos oportunistas. Dyer e Singh (1998) afirmam também que incentivos (formais ou informais) devem ser adotados para que as empresas integrantes de uma dada rede ou aliança tenham interesse em compartilhar suas informações com outras do mesmo grupo permitindo a criação de rendas relacionais. É preciso, portanto, encorajar as trocas (havendo transparência e reciprocidade) e desencorajar comportamentos oportunistas.

Além destas, outra possibilidade de geração de rendas relacionais ocorre por meio da **complementaridade de recursos entre parceiros de alianças**. Esta complementariedade tem sido apontada como um fator que também contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas das alianças. Dyer e Singh (1998, p. 666) definem dotações complementares de recursos como “recursos distintos dos parceiros da aliança que coletivamente geram mais rendas do que a soma das dotações individuais de cada parceiro”. Referem-se aos recursos específicos da aliança, que não podem ser adquiridos em um mercado secundário. Esses recursos devem ser indivisíveis, criando um incentivo para que as empresas formem alianças com o intuito de acessar esses recursos complementares. Alguns casos citados pelos autores mostram que a combinação de dotações de recursos combinados eram mais valiosas, raras e difíceis de imitar do que antes da combinação.

Entretanto, Dyer e Singh (1998) destacam que nem todos os recursos dos parceiros serão complementares. Esta complementaridade estará associada à proporção de recursos estratégicos do potencial parceiro que sejam sinergicamente sensíveis aos recursos da firma. Dessa forma, à medida que são percebidos recursos do parceiro que podem trazer uma sinergia quando combinados, maiores serão os potenciais para a geração de rendas relacionais. Uma maior proporção de recursos sinergicamente sensíveis possuídos pelos parceiros das alianças, que, quando combinados, aumentam a proporção em que tais recursos são valiosos, raros ou difíceis de imitar, indicará um maior potencial para gerar rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998). Mas isto (reconhecer parceiros e recursos potencialmente sinérgicos e valiosos) é algo bastante difícil (se não impossível) de ser identificado na prática.

As empresas variam na habilidade de identificar parceiros potenciais e complementaridade de recursos por razões como: experiência das firmas; diferenças nas capacidades de pesquisa e avaliação internas; diferenças na obtenção de informações sobre os

parceiros (DYER; SINGH, 1998). Dessa maneira, a geração de rendas relacionais por meio da complementariedade de recursos aumenta quando estas possuem experiências, investem em capacidade de pesquisa e avaliação e possuem a habilidade de ocupar uma posição na rede ou aliança que permite obter informações consideradas importantes. Mas para isto, é preciso, antes de mais nada, haver uma compatibilidade entre sistemas, processos e cultura organizacionais dos parceiros, facilitando assim a coordenação e a cooperação entre eles, ou seja, é preciso considerar também a existência de uma complementariedade organizacional.

Portanto, quanto mais complementaridade houver entre os recursos e entre os processos, sistemas, cultura organizacionais das empresas parceiras numa aliança, maiores serão os ganhos relacionais dos parceiros (DYER; SINGH, 1998).

Segundo Dyer e Singh (1998), a **governança** também é de extrema importância na criação de rendas relacionais por influenciar os custos de transação e o interesse dos parceiros para iniciativas de criação de valor. Um ponto importante a se considerar é que as empresas devem adotar estruturas de governança (salvaguardas) que possam minimizar seus custos e aumentar assim, sua eficiência. Dyer e Singh (1998) consideram dois tipos de governança em alianças: um relacionado à existência de acordo de terceiros (realizado por meio de contratos legais) e outro relativo a acordos formais e informais, mediados pelos próprios integrantes da relação. Os acordos formais buscam alinhar os incentivos econômicos das partes envolvidas, os informais baseiam-se em relações de confiança ou reputação (considerados mais eficientes por reduzir custos de transação com negociação, contratação, monitoramento e adaptação, o que melhora o desempenho e dificulta a imitação por parte de outras empresas); estes últimos são mais eficientes do que o caso em que há elaboração de contratos legais (onde há um custo para escrever, monitorar e fazer cumprir). No entanto, os autores afirmam que os contratos informais demoram mais tempo para se desenvolverem, já que tem todo um processo histórico de confiança e interação; e que, normalmente, as empresas iniciam suas relações com contratos formais e, então, com o tempo, podem acabar empregando mecanismos informais de governança.

De acordo com Fiani (2002, p. 277) uma estrutura de governança pode ser definida como sendo um “arcabouço institucional em que a transação é realizada, isto é, conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução”. Refere-se a uma espécie de controle “invisível” que rege as relações entre empresas participantes de um arranjo com o intuito de evitar comportamentos oportunistas. Nas palavras de Gulati (1998, p. 302), estrutura de governança diz respeito à “estrutura contratual formal utilizada para organizar as parcerias em uma aliança”.

Dyer e Singh (1998) admitem, com base em Williamson (1985, 1991), que as empresas que alinham suas transações com as estruturas de governança, tendem a ter vantagens sobre os concorrentes que não adotam mecanismos eficazes de governança, o que cria maior potencial para a geração de rendas relacionais. Pode-se considerar, portanto, segundo Dyer e Singh (1998), que uma governança efetiva permite a geração de rendas relacionais ao possibilitar uma redução nos custos de transação ou incentivo (maior segurança) para iniciativas de criação de valor como o investimento em ativos específicos, compartilhamento de conhecimento ou combinação de recursos (estratégicos) entre as empresas integrantes de uma aliança.

Fiani (2002) divide a governança em três tipos: governança pelo mercado, governança trilateral e governança específica da transação. Segundo o autor, a primeira é aquela onde não há esforço para sustentar e avaliar a transação, se aproximando da ideia de “mercado puro”. A segunda exige uma especificação prévia (de uma terceira parte) para a avaliação da execução da transação e para solucionar discordâncias entre as partes. Já o terceiro tipo de governança pode fazer surgir dois tipos de estruturas: contrato de relação (autonomia preservada entre as partes) ou uma empresa (unificação e hierarquização).

Uma aliança eficaz possibilita uma melhor estrutura de governança e uma melhor evolução das rotinas interorganizacionais, que permitem além de ganhos com renda relacional, melhores trocas de conhecimento e informação (DYER; SING, 1998; LAVIE, 2006). Chang, Chiang e Pai (2012) confirmam as ideias anteriores ao afirmarem que o grande objetivo da governança eficaz é a redução nos custos de transação e o aumento da eficácia por meio da escolha adequada da estrutura a ser adotada.

De acordo com Day *et al.* (2013) um fator fundamental para a formação e consolidação de alianças é a confiança entre os parceiros, já que trazem consideráveis benefícios para os mesmos. Segundo eles, tais benefícios incluem aumento na satisfação do relacionamento, diminuição de conflitos entre os membros e dos custos de governança, além de provocar um melhor relacionamento em termos de cooperação. Afirmam que a confiança é o alicerce sobre o qual o capital relacional é construído. Mas, o alcance de elevados níveis de confiança, bem como um forte enraizamento relacional são raros e difíceis de conseguir.

No Quadro 9, ilustrado a seguir, pode-se visualizar de forma resumida, os diferentes mecanismos anteriormente citados que permitem o desenvolvimento do potencial de geração de rendas relacionais e vantagens competitivas em empresas que atuam em diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais.

Quadro 9 - Determinantes da vantagem competitiva interorganizacional

DETERMINANTES DE RENDAS RELACIONAIS	FATORES QUE FACILITAM A AQUISIÇÃO DE RENDAS RELACIONAIS
Ativos específicos de relacionamento	- Existência de salvaguardas; - Volumes de transação interfirmas;
Rotinas de compartilhamento de conhecimento	- Capacidade absorptiva do parceiro; - Incentivos para encorajar a transparência na relação e evitar comportamentos de aproveitadores;
Dotações complementares de recursos	- Habilidade para identificar recursos potencialmente complementares; - Acesso aos benefícios de recursos estratégicos complementares;
Governança efetiva	- Capacidade de adotar seus próprios mecanismos, sem a participação de terceiros; - Capacidade de empregar mecanismos informais e formais de governança.

Fonte: Baseado em Dyer e Singh (1998)

Dyer e Singh (1998), propõem que a preservação das rendas pode se apoiar em duas questões citadas pela VBR: ambiguidade causal e deseconomias de compressão de tempo. A primeira, segundo os autores, estaria associada ao nível de confiança desenvolvido ou estabelecido em uma relação e que é algo muito complexo e específico. A segunda estaria associada ao fato de que a confiança e/ou a capacidade absorptiva das empresas não podem ser rapidamente desenvolvidas ou adquiridas no mercado.

Além destes, os autores ainda destacam outros mecanismos de preservação das rendas relacionais, tais como:

- Interconectividade dos ativos interorganizacionais: em que investimentos iniciais em ativos específicos de relacionamento realizados entre empresas parceiras provocam um efeito cumulativo, o que faz com que outros futuros investimentos especializados associados a essas mesmas parceiras só se tornem possíveis por conta dos investimentos inicialmente realizados e da confiança associada a tais investimentos. Isto é, acontece quando investimentos iniciais criam condições necessárias para que investimentos posteriores entre essas parceiras aconteçam.

- Escassez do parceiro: considera que não é fácil encontrar parceiros com dotações complementares de recursos e capacidade relacional (no sentido de interagir com suas parceiras). Então, quem primeiro se alia a parceiros com recursos estratégicos complementares e capacidade de renda relacional, obtém benefícios frente aos demais, já que nem toda empresa faz uso de relações colaborativas que possam trazer benefícios relacionais;

-Indivisibilidade do recurso: quando as empresas combinam recursos ou desenvolvem capacidades em conjunto de tal maneira que resultam em recursos e capacidades idiossincráticos e indivisíveis, fazendo com que seja difícil replicar.

- Ambiente institucional: pela dificuldade em replicar o ambiente institucional distinto e socialmente complexo, que possui as regras formais e informais necessárias para controlar o oportunismo e encorajar a cooperação.

De acordo com Paulraj, Lado e Chen (2008) a Visão Relacional, ao considerar uma unidade de análise interorganizacional, trata das capacidades e competências relacionais para a obtenção de vantagens competitivas e colaborativas duráveis; além disso, enfatiza a comunicação interorganizacional como tendo papel fundamental no desempenho da firma.

2.4.2 Visão Baseada em Recursos Estendida

Lavie (2006) também discute em seu artigo a Visão Relacional ao criticar as teorias tradicionais que abordam a questão da vantagem competitiva de empresas individuais e que são utilizadas, muitas vezes, para explicar questões associadas às relações interorganizacionais, como por exemplo, a Visão Baseada em Recursos. Para o autor, a VBR é falha ao não reconhecer que a divisão de recursos entre empresas e suas respectivas transferências podem contribuir para a vantagem competitiva entre empresas, principalmente entre aquelas que possuem relacionamentos interorganizacionais.

Isto pode ser evidenciado pela crítica que faz a trabalhos como o de Das e Teng (2000). De acordo com esses autores, a VBR pode ser utilizada para explicar a formação de alianças estratégicas ao afirmarem que, por meio delas, as empresas podem acessar recursos considerados valiosos de outras empresas integrantes da aliança.

No entanto, Lavie (2006) contrapõe essa ideia ao admitir que, pelo fato da VBR tradicional dar ênfase à idiossincrasia dos ativos estratégicos, bem como à imobilidade dos recursos, fazer uso da VBR tradicional em firmas interconectadas torna-se algo inconsistente, pois segundo esta teoria, os recursos que conferem vantagem competitiva às empresas devem limitar-se às suas fronteiras.

Sendo assim, com a intenção de preencher a lacuna teórica deixada pela VBR e por teorias dos Custos de Transação, Gestão da Aprendizagem e do Conhecimento, Teoria dos jogos e Teorias de Redes Sociais, Lavie (2006) apresenta uma análise teórica sistemática de empresas que participam de alianças. Examina, então, as limitações da VBR para analisar a vantagem competitiva que pode ser obtida por meio do relacionamento interorganizacional, e

afirma que o foco em recursos que são possuídos ou controlados pela empresa mina a contribuição essencial de recursos para parceiros de alianças. Para isto, o autor faz uso da Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998), com o intuito de verificar a aplicabilidade de preceitos da VBR em ambientes de redes (de empresas). Além disso, integra e estende a Visão Relacional e a Teoria das Redes Sociais fazendo um contraste entre a VBR tradicional e uma versão reformulada da mesma.

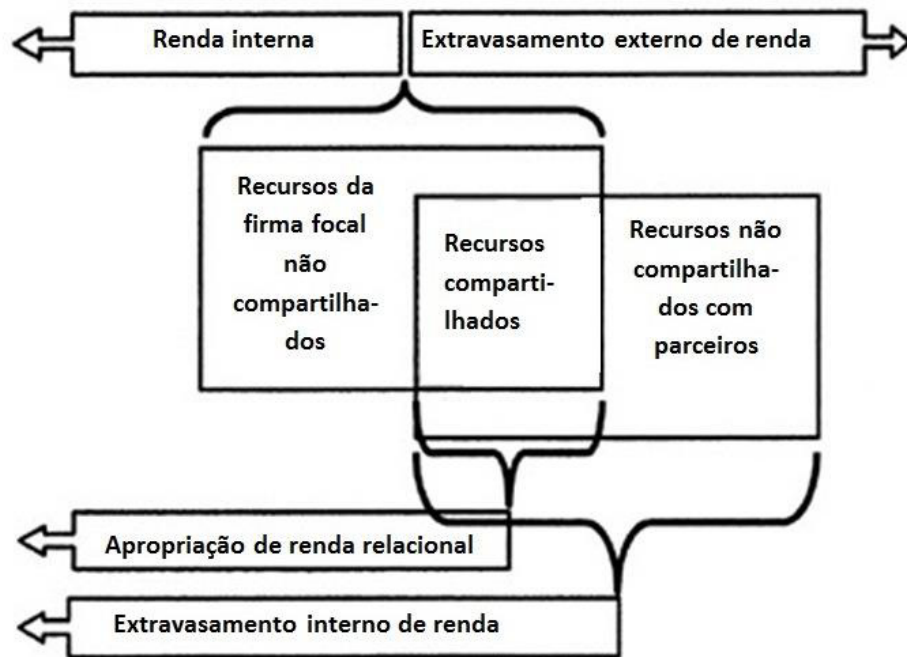
Segundo o autor, as condições sobre as quais a VBR se sustenta são a heterogeneidade de recursos e a imperfeita mobilidade. Dessa forma, para fazer uma extensão da VBR, o autor admite que é preciso, antes de mais nada, considerar se tais condições ainda se fazem presentes em ambientes de rede de empresas.

No caso de alianças de empresas, a condição de heterogeneidade é mantida quando se consideram as empresas membros como independentes. Em relação à imperfeita mobilidade, esta se enfraquece, ao se considerar que no caso de alianças a mobilidade de recursos se faz presente.

Dessa forma, Lavie (2006) apresenta um modelo em que considera a geração de vantagens competitivas a partir de uma aliança caracterizada por uma empresa foco e seus parceiros (aliança diádica). Em seguida, ele discute a formulação do modelo para o caso de redes de alianças onde existem vários parceiros (independentes ou interdependentes) e conclui que estas duas formas genéricas de rede podem ser generalizadas para qualquer estrutura onde há uma empresa foco (rede ego). Admite ele que, a partir do momento em que uma aliança se forma, as empresas que a compõem acabam possuindo um subconjunto de recursos compartilhados e outro de recursos não compartilhados que representam um grande conjunto de recursos.

Inicialmente, Lavie (2006) considera uma empresa focal e seu parceiro. Para a empresa foco obter vantagem competitiva, segundo este modelo, é preciso considerar quatro tipos de renda: a) renda interna; b) apropriação de renda relacional; c) transbordamento interno de renda ou extravasamento interno de renda e; d) transbordamento externo de renda ou extravasamento externo de renda, como mostrado na Figura 1. A seguir, maiores detalhes sobre as possibilidades de rendas que podem ocorrer em uma aliança, de acordo com o que explicita Lavie (2006) em seu estudo.

Figura 1 - Composição da renda extraída pela empresa focal numa aliança



Fonte: Lavie (2006, p. 644)

a) Renda interna: é relativa à combinação de rendas ricardianas (causada pela escassez de recursos, que limita o fornecimento num curto prazo) e quase-rendas (refere-se ao valor adicionado oriundo da especialização de recursos em relação ao valor que outras empresas podem extrair de recursos similares). No caso de empresas interconectadas, é preciso levar em conta também os recursos complementares quando se trata de rendas internas. Deve-se lembrar que as alianças podem trazer resultados positivos ou negativos para a empresa focal. No caso da renda interna, o valor de um único recurso interno depende de todos os outros recursos internos, como numa rede. É importante considerar, porém, que diferentemente das rendas relacionais, que dependem de complementaridades entre empresas na criação de benefícios comuns aos parceiros da aliança, as rendas internas são benefícios privados absorvidos exclusivamente pela empresa focal. Neste caso, as rendas internas resultantes dos recursos próprios da empresa focal dependerão das complementaridades positivas ou negativas dos recursos compartilhados e não partilhados dos seus parceiros.

b) Apropriação de rendas relacionais: raramente são absorvidas pelos parceiros de maneira igual. No caso da empresa focal, a apropriação de renda relacional pode estar associada a fatores como: maior capacidade de absorção (quanto maior a capacidade de absorção da empresa focal em relação aos parceiros, maior a proporção que ela adquire), menor escopo e escala dos recursos (quanto menor o nível de recursos compartilhados com o

parceiro, maior será a renda apropriada pela empresa focal), acordos contratuais favoráveis (capazes de fornecer benefícios em termos de acesso exclusivo a determinados recursos, participação nos retornos obtidos, proteção dos recursos contra atitudes indevidas, além da segurança oferecida por questões legais), menores comportamentos oportunistas (em virtude da adoção de contratos e salvaguardas) e maior poder de barganha .

c) Extravasamento de renda interna (ou *inbound spillover rent*): refere-se aos ganhos obtidos pela empresa focal que ocorrem de maneira não intencional a partir do compartilhamento ou não de recursos entre os parceiros da aliança. Desse modo, quanto maior o poder de barganha, o comportamento oportunista e a capacidade absorptiva da empresa focal, maiores serão as rendas extraídas. Exemplos de recursos não compartilhados ou partilhados de modo não intencional são a motivação e capacidade da firma de identificar e explorar oportunidades. Normalmente se dá em alianças horizontais, onde os competidores colaboram de modo estratégico. Para evitar tais ganhos, é preciso que os parceiros da aliança adotem mecanismos de isolamento.

d) Extravasamento de renda externa (ou *outbound spillover rent*): diz respeito, contrariamente ao que foi citado no parágrafo anterior, às rendas oriundas da empresa focal (por meio de um vazamento não intencional) apropriadas pelos parceiros da aliança. Nesse caso, quanto maiores o poder de barganha, o comportamento oportunista e a capacidade absorptiva dos parceiros, maior a apropriação pelos mesmos ou, em outras palavras, maior a perda de renda (por meio de recursos compartilhados ou não) por parte da empresa focal. Da mesma forma que no tópico anterior, mecanismos de isolamento devem ser adotados pela empresa focal para evitar tal perda.

Um resumo das possibilidades de rendas que podem ser geradas pela formação de alianças, segundo Lavie (2006), é apresentado no Quadro 10.

De acordo com Lavie (2006) o modelo representado na Figura 1 supera uma limitação da VBR tradicional ao considerar os recursos inerentes exclusivamente a uma única empresa. Pelo modelo, pode-se verificar como benefícios podem ser gerados a partir da combinação de recursos provenientes de empresas que se unem na formação de uma dada rede ou aliança (LAVIE, 2006).

Segundo o próprio Lavie (2006) o modelo por ele desenvolvido estende modelos como o de Dyer e Singh (1998) ao considerar inclusive a acumulação unilateral de rendas que produzem benefícios privados. Afirma também que existem mecanismos distintos de criação de valor quando se consideram recursos compartilhados e não compartilhados e que o valor dos recursos internos é afetado pelas complementariedades externas.

Quadro 10 - Tipos de rendas geradas de acordo com o modelo de Lavie (2006)

TIPOS DE RENDAS	CARACTERIZAÇÃO	ORIGEM
Renda interna	Combinação de rendas ricardianas e quase-rendas.	- Acesso aos recursos complementares interfirmas; - Ganhos exclusivos da empresa focal; - Capacidade de absorção; - Menor escopo e escala de recursos; - Acordos contratuais favoráveis; - Redução de comportamentos oportunistas; - Maior poder de barganha.
Apropriação de renda relacional	Lucros acima do normal obtidos por meio de investimento em ativos específicos da relação, partilha e rotinas de conhecimento, complementaridade de recursos e governança efetiva.	- Capacidade de absorção; - Menor escopo e escala de recursos; - Acordos contratuais favoráveis; - Redução de comportamentos oportunistas; - Maior poder de barganha.
Extravasamento de renda interna	Ganhos obtidos pela empresa focal, que ocorrem de maneira não intencional a partir do compartilhamento ou não de recursos entre os parceiros da aliança.	- Poder de barganha da empresa focal; - Comportamento oportunista da empresa focal; - Capacidade absorptiva da empresa focal.
Extravasamento de renda externa	Rendas apropriadas pelos parceiros da aliança, oriundas da empresa focal.	- Poder de barganha dos parceiros; - Comportamento oportunista dos parceiros; - Capacidade absorptiva dos parceiros

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com o modelo de Lavie (2006).

É interessante destacar que o modelo proposto por Lavie (2006) trata de vantagens competitivas em empresas interconectadas, mas com foco no estudo do que ele chama de “rede ego”, ou, em outras palavras, que considera a existência de uma empresa focal e seus parceiros, onde o nível de relação entre as empresas é muito mais estreito do que em outros tipos de relacionamentos interorganizacionais.

No Quadro 11 são feitas comparações acerca dos principais pontos abordados pela Visão Baseada em Recursos, pela Visão Relacional e pela Visão Baseada em Recursos Estendida para que se possa identificar seus pontos convergentes e divergentes.

No que diz respeito à preservação das rendas relacionais, Lavie (2006) discorda do que afirmam Dyer e Singh (1998) sobre a ambiguidade causal e a complexidade social. Segundo Lavie (2006), a ambiguidade causal é insuficiente para proteger as empresas da imitação quando o parceiro age como “coopetidor”. Lavie (2006) considera também que as alianças entre empresas permitem a oportunidade de acessar benefícios dos parceiros e, além disso, através da interação entre as empresas, os parceiros ficam expostos aos processos de *path*

dependence (dependência do caminho) de propriedade dos recursos, o que faz com que a ambiguidade causal e a complexidade social tornem-se irrelevantes.

Quadro 11 - Comparações entre as teorias abordadas

CARACTERÍSTICAS	VBR	VR	VBRE
Unidade de análise	Firma	Arranjos empresariais/relacionamentos interorganizacionais	Relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos por uma empresa focal e seus parceiros
Fonte primária de lucro	Recursos, capacidades e competências considerados estratégicos	Investimento em ativos específicos; Compartilhamento de conhecimento; Complementaridade de recursos; Governança efetiva	Renda interna; Apropriação de renda relacional; Extravasamento renda interna; Extravasamento renda externa
Mecanismos de sustentação da vantagem competitiva	Condições históricas únicas; Ambiguidade causal; Complexidade Social; Patentes.	Interconectividade dos ativos interorganizacionais; Escassez do parceiro, Indivisibilidade do recurso; Ambiente institucional	Capacidade de formar e manter relações de interação valiosas com parceiros de alianças

Fonte: Elaboradora pela autora.

Além destes, Lavie (2006) argumenta que outros mecanismos de preservação das vantagens competitivas citados pela VBR, como por exemplo, substituição imperfeita, heterogeneidade, mobilidade imperfeita, limites *ex post*, limites *ex ante*, tornam-se menos relevantes para empresas em alianças e conclui, portanto, que a capacidades das empresas de alcançar e sustentar vantagens competitivas dependerá menos das condições tradicionais propostas pela VBR e mais da sua capacidade relacional, isto é, a capacidade de formar e manter relações valiosas de interação com parceiros de aliança. Estas comparações estão apresentadas no Quadro 11.

No que diz respeito à geração de vantagem competitiva, Lavie (2006) admite que as empresas devem desenvolver mecanismos, no caso de empresas interconectadas, que permitam a apropriação de renda relacional quando for acessado o recurso complementar de um parceiro. Segundo o mesmo autor, as rendas relacionais derivam de ativos específicos das empresas dedicados às relações da aliança e de complementaridade entre seus recursos e os recursos de seus parceiros (LAVIE, 2006). E também confirma o que já foi dito anteriormente, isto é, que a Visão Relacional enfatiza os benefícios comuns que podem ser

obtidos pelos parceiros de uma aliança, benefícios estes que não poderiam ser gerados de maneira independente pelas empresas, isto é, sem a existência da parceria de rede ou, em outras palavras, sem a existência dos relacionamentos interorganizacionais (LAVIE, 2006).

Lavie (2006) conclui seu trabalho, como dito anteriormente, afirmando que as vantagens competitivas em firmas interconectadas dependerão muito menos das condições tradicionais propostas pela VBR (natureza dos recursos existentes) e bem mais da capacidade relacional dessas firmas, considerando a forma como mantém interações valiosas com os parceiros da aliança.

O modelo proposto por Lavie (2006) analisa, portanto, os benefícios gerados por uma empresa foco, ou por uma empresa parceira, ou por ambos, mas acaba não se estendendo a conjuntos maiores de empresas, que ultrapassam uma díade. Dessa forma, este modelo, mesmo contribuindo para o entendimento de vantagens competitivas para além dos limites da firma individual, não será aplicado nesta pesquisa, tendo em vista que o escopo de atuação deste trabalho ultrapassa relações numa díade (empresa focal e parceiro), já que se volta a relacionamentos interorganizacionais como um todo, e, especialmente, APL's. Dessa forma, automaticamente o modelo não responderia satisfatoriamente os objetivos da presente pesquisa. Mas, ainda assim, considera-se interessante conhecê-lo e reconhecer, portanto, sua importância e sua contribuição para a literatura acerca de relacionamentos interorganizacionais.

2.4.2 Estudos e Tendências sobre a Visão Relacional e a Visão Baseada em Recursos Estendida

Alguns trabalhos recentes reforçam a importância do uso da Visão Relacional e/ou da Visão Baseada em Recursos Estendida como suporte teórico para o estudo da geração de vantagens competitivas em relacionamentos interorganizacionais, realizando, para tanto, uma extensão do escopo de aplicação da Visão Baseada em Recursos tradicional. Tais estudos apresentam resultados consistentes com o que pregam tais teorias, a exemplo dos citados a seguir.

Mowery, Oxley e Silverman (1998) examinam, estendendo a VBR, como se dão as escolhas de empresas na colaboração interfirmas, destacando o papel das capacidades tecnológicas dos parceiros em empresas dos Estados Unidos e de outros países. Consideram uma extensão da VBR que parte do princípio de que a formação de alianças se dá por conta da intenção de adquirir capacidades de fontes externas e, neste caso, capacidades tecnológicas.

São utilizados dados de citações de patentes para medir a sobreposição tecnológica antes e depois da formação da aliança, com base em um estudo de multicasos. Para tanto, lança-se mão de hipóteses e testes estatísticos. Os resultados mostram que, a ampliação do escopo de análise da VBR tradicional, tem um considerável poder de explicação acerca das escolhas dos parceiros, e que esta escolha considera a capacidade de sobreposição tecnológica, admitindo-se, inclusive, que a participação em alianças altera o *portfólio* ou *spillovers* tecnológicos das empresas parceiras.

Rungtusanatham *et al.* (2003) também ampliam o escopo de análise da VBR para desenvolver um modelo conceitual que possa descrever, explicar e prever o porquê das vantagens das ligações entre empresas em uma cadeia de suprimentos. Trata-se de um estudo puramente teórico e conceitual. Nele, os autores admitem que, por meio da VBR, as ligações em cadeia de suprimentos podem ser consideradas como recursos e capacidades de aquisição de conhecimento; sendo assim, podem possibilitar um desempenho superior. Para tanto, consideram as propriedades de valor, raridade, inimitabilidade, não mobilidade e não substituição propostas pelo modelo VRIN de Barney (1991) e demonstram, por meio de uma discussão teórica, como tal modelo poderia ser aplicado na gestão de vários aspectos da cadeia.

Rungtusanatham *et al.* (2003) admitem que quando tais critérios são defendidos pelas empresas, é possível obter vantagens sustentáveis a partir deles. Do contrário, obtém-se vantagens temporárias. Como resultado, tem-se que o modelo desenvolvido neste trabalho, de acordo com os autores, pode ser usado para justificar o desenvolvimento, o fortalecimento e a proteção das relações com fornecedores e clientes. Também pode ser usado para avaliar práticas implementadas para melhor vincular uma empresa aos seus fornecedores e clientes e fornecer um roteiro de decisão para as empresas no sentido de melhor entender como maximizar o desempenho nas relações estabelecidas. Este estudo traz a importância que a Visão Baseada em Recursos possui para contribuir com o entendimento dos reflexos de interações entre empresas constituintes de uma cadeia de suprimentos no seu desempenho operacional.

Park, Mezas e Song (2004) utilizam a literatura sobre alianças estratégicas com ênfase nas alianças de comércio eletrônico (do inglês *e-commerce*, empresas que vendem serviços ou produtos exclusivamente pela *internet*) com o objetivo de verificar, com base na Visão Baseada em Recursos, como essas alianças influenciam no valor das empresas que a integram. Para tanto, consideram dados sobre variação dos preços das ações e sobre formação de alianças em meios eletrônicos, fazem uso do método de estudo de caso (multicasos), lançam

hipóteses e aplicam testes estatísticos. Os resultados mostram que, embora a literatura sobre o tema destaque que o potencial de criação de valor em alianças de *e-commerce* é maior do que entre empresas tradicionais (em virtude da existência de benefícios como grande troca de informações, alto alcance e riqueza de informações), neste estudo verificou-se que os investidores denotam grande importância às empresas tradicionais em virtude da grande incerteza existente no comércio eletrônico e da falta de experiência deles.

Admitem os mesmos autores que existem alguns tipos de alianças que são mais propensas a gerarem maior valor que outras; destacam, para isso, as alianças de marketing. Os gestores devem reconhecer e adotar a partilha de programas de fidelidade e nomes de marcas, fazer uso de propaganda conjunta, co-desenvolvimento de programas que compartilham canais de distribuição e vendas, por exemplo, para alcançar consideráveis benefícios. Além disso, os anos de existência da empresa influenciam positivamente no valor atribuído a elas por parte dos investidores.

Corsten e Kumar (2005), inspirados pela Visão Relacional e baseados no modelo ECR (do inglês *Efficient Consumer Response*), investigaram empiricamente em qual extensão os fornecedores de um grande varejista que adotaram o ECR obtinham resultados positivos. O ECR é uma ferramenta estratégica de criação de valor por meio da qual varejistas e fornecedores implantam práticas colaborativas com o intuito de alcançar os pedidos de modo rápido, melhor e ao menor custo. A pesquisa utilizou um *survey* com dados dos fornecedores e varejistas. Foram enviados questionários aos fornecedores e desenvolvidos modelos de mensuração. Os resultados mostraram que mesmo o uso do ECR tendo um impacto positivo no desempenho econômico do fornecedor e no desempenho de sua capacidade, gera, no entanto, a princípio, percepções negativas por parte do fornecedor.

Yasuda (2005) faz uso da Visão Baseada em Recursos e da Teoria dos Custos de Transação para explicar a razão da formação de alianças entre empresas de alta tecnologia (indústria de semicondutores), buscando verificar qual dessas teorias melhor explicaria as razões para tal formação. Os dados foram obtidos de maneira secundária, por meio de informações divulgadas pela imprensa, além de informações dos próprios executivos da área. Foram, para tanto, consideradas 10 empresas, indicando tratar-se de um estudo de multicascos. Os resultados mostram que os principais motivos para a formação de alianças neste tipo de indústria inclui: acesso a recursos de outras empresas, redução no tempo de produção (ou comercialização) e redução no custo. E, dessa forma, ao se levar em consideração que os recursos estão direta ou indiretamente ligados à redução tanto no tempo de produção quanto nos custos, o autor concluiu que a Visão Baseada em Recursos melhor

explica as razões para a formação dessas alianças. Além disso, admite Yasuda (2005) que questões como estrutura de governança e desempenho também podem ser melhor explicadas com o uso da Visão Baseada em Recursos.

Mesquita, Anand e Brush (2008) fazem uma comparação entre Visão Baseada em Recursos e Visão Relacional considerando o contexto de aprendizagem em alianças verticais. Buscam entender se os resultados positivos obtidos por dado fornecedor por meio da formação de alianças são exclusivos da existência de aprendizagem em dada parceira ou estão presentes em outras parcerias desse mesmo fornecedor. Admitem que a extensão de benefícios varia de acordo com o fato das capacidades obtidas pela aprendizagem serem possuídas exclusivamente pelo fornecedor ou serem expandidas para a relação com outra empresa (numa díade). Além disso, consideram que enquanto VBR ajuda a explicar o ganho de desempenho dos fornecedores considerando a média de parceiros, a VR admite que o desempenho superior permanece exclusivamente na parceria. Para tanto, fazem uso de um levantamento entre empresas de equipamentos e concluem que o desempenho exclusivo da parceria (desempenho relacional) é a verdadeira fonte de vantagem competitiva considerando a aprendizagem em díades. Isto inclui o desenvolvimento específico de capacidades e a estruturação de mecanismos de governança relacionais entre comprador e fornecedor.

Wassmer e Meschi (2011) consideram que quando existem acordos de coordenação conjunta e implementação de recursos entre duas ou mais empresas, tem-se uma aliança estratégica. Trazem tal conceito aplicado a alianças formadas por companhias aéreas. Afirmam que os recursos dentro de uma aliança indicam a intensidade relacional e a dependência interorganizacional que ocorrem entre as empresas membros.

Os mesmos autores dividem as alianças em co-especializadas e não especializadas. As primeiras são aquelas caracterizadas por um forte compromisso entre parceiros, grande contribuição de recursos entre os mesmos e, especialmente, um alto nível de confiança. Tais alianças permitem a criação de combinações de recursos que, além de serem difíceis de serem copiadas por outras empresas ou outras alianças, ainda permitem que os parceiros tenham seus custos de entrada reduzidos, gerando assim, maior rentabilidade. Já as alianças estratégicas não especializadas são aqueles onde se percebe, além de baixos investimentos em recursos, uma relação bastante simples, com trocas limitadas e descomprometidas, onde há uma busca rápida por lucro de curto prazo. Geram, portanto, menores potenciais de renda.

Sánchez e Schmid (2013) exploram o uso da Visão Relacional no sucesso de empresas que investem em projetos voltados para pessoas de baixíssima renda, baseados em uma vantagem competitiva interorganizacional. Segundo este estudo, o sucesso de tais projetos

dependerá das parcerias envolvidas e dos recursos oferecidos pelos grupos membros, que incluem os que produzem, distribuem e consomem os recursos. Por meio do uso de dados secundários de dois projetos, os autores concluíram que as parcerias só alcançam bons resultados por considerarem o lado do comprador, do distribuidor e dos consumidores finais, por meio da elaboração (de projetos) de produtos acessíveis, disponíveis e de baixo custo que atendam, de fato, as necessidades dos envolvidos. É preciso, porém, que haja troca de conhecimento e aprendizagem mútua, além da criação de mecanismos de governança eficazes que aumentem a confiança e garantam uma boa reputação, reduzindo inclusive, custos de transação.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O presente capítulo, ao considerar as características inerentes à Visão Baseada em Recursos e seus desdobramentos, por meio, especialmente, da Visão Relacional e, complementarmente, da Visão Baseada em Recursos Estendida, fornece o suporte teórico necessário para o entendimento das relações e particularidades interorganizacionais que permeiam o objetivo deste estudo.

Verificou-se, por meio do desenvolvimento deste capítulo que existem diferentes tipos de recursos dentro do contexto das empresas individualmente. Entretanto, nesta pesquisa foram adotadas as seguintes tipologias de recursos: tangíveis e intangíveis (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; MILLS et al., 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; HOSKINSSON *et al.*, 2009)

Na análise dos relacionamentos interorganizacionais em um APL do Estado da Paraíba, isto é, o APL de calçados da Grande João Pessoa, foi adotada a Visão Relacional com o auxílio complementar de questões tratadas na Visão Baseada em Recursos Estendida. Ambas as teorias argumentam que as relações interfirmas podem gerar benefícios e rendas relacionais para as empresas integrantes de variados tipos de relacionamento interorganizacionais, permitindo assim, maiores vantagens competitivas frente à concorrência (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006).

Ao longo do desenvolvimento deste capítulo, verificou-se a existência de diferentes categorizações de recursos interorganizacionais, tais como: ativos específicos de relacionamento, recursos de rede, recursos acessíveis, recursos complementares, recursos coletivos, recursos sistêmicos, recursos de acesso restrito, recursos compartilhados, recursos relacionais e recursos externos. Por possuírem semelhanças em suas definições, estes recursos

foram agrupados em três categorias distintas, “recursos particulares de relacionamento”, “recursos sistêmicos” e “recursos de acesso restrito”.

Por fim, a definição de rendas relacionais apresentadas neste capítulo foi de fundamental importância para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Por renda relacional entende-se “um lucro acima do normal gerado conjuntamente em uma relação de troca, lucro este que não pode ser gerado por qualquer empresa isoladamente e que só se dá através das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros de alianças específicas” (DYER; SINGH, 1998, p. 662).

Para finalizar, no Quadro 12 pode ser visualizado, de forma resumida, as categorias de pesquisa mais importantes para o desenvolvimento do estudo empírico (levantadas ao longo do desenvolvimento deste capítulo), assim como as suas respectivas definições. Vale lembrar que o conceito de recursos utilizado neste trabalho diz respeito à tudo aquilo que uma empresa possui ou tem acesso e que permite à ela implementar estratégias e/ou beneficiar-se, de alguma forma, frente à concorrência.

Quadro 12 - Categorias de análise adotadas

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES
Relacionamentos interorganizacionais	Ligações capazes de ocorrer de maneira formal ou informal, pré-determinada ou não, entre diferentes empresas, onde deve haver confiança entre os envolvidos e uma tendência à interação e articulação entre essas empresas por meio da formação de relações entre si e parcerias. E, por haver a possibilidade (ainda que variando conforme cada empresa e/ou grupo) da existência de: troca, transferência ou compartilhamento de variados tipos de recursos (tangíveis e/ou intangíveis) e/ou capacidades/competências, interdependência, aprendizagem conjunta, maior integração e cooperação entre empresas, maior acesso a informações privilegiadas, partilha de riscos e/ou redução dos custos diante das incertezas do mercado, maiores possibilidades de inovação, uma colaboração capaz de tornar possível a existência de ganhos e diferentes tipos de benefícios, estes tais relacionamentos interorganizacionais podem, consequentemente, gerar vantagens competitivas para as empresas que deles fazem parte. Para o caso específico de APL's, há que se considerar ainda a possibilidade de indução do desenvolvimento regional, a presença do apoio governamental e articulação e interação com instituições públicas e/ou privadas para apoio, financiamento, treinamento, etc.
Recursos interorganizacionais	- <u>Recursos particulares de relacionamento</u>: são todos aqueles que estão, de alguma forma, relacionados às interações formais ou informais entre diferentes empresas de um arranjo ou relacionamento interorganizacional. - <u>Recursos sistêmicos</u>: são aqueles que não pertencem às firmas individuais e impactam indistintamente o desempenho de todas (do arranjo), podendo ser acessados por ela. - <u>Recursos de acesso restrito</u>: são aqueles que não pertencem a nenhuma firma individual, no entanto, podem ser acessados de maneira privilegiada somente por um subconjunto de firmas. Além disso, podem, a depender do tipo, possuir ambiguidade causal para os não-membros da rede, o que os torna de difícil imitação.

Rendas relacionais	Um lucro acima do normal gerado conjuntamente em uma relação de troca por meio das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros de alianças específicas (DYER; SINGH, 1998). Para ter potencial para obter rendas relacionais as empresas precisam desenvolver: - <u>Investimentos em ativos específicos de relacionamento</u>: investimentos feitos em recursos especializados que são desenvolvidos ou possuídos em conjunto com outro(s) parceiro(s) do arranjo ou de uma aliança. São consideradas, para isso, a existência de salvaguardas e o volume de transação interfirmas. - <u>Rotinas de compartilhamento de conhecimento</u>: interações entre empresas que permitem transferir, recombinar ou criar conhecimento especializado. Maiores investimentos em compartilhamento de conhecimento podem indicar um maior potencial para gerar rendas relacionais. Leva-se em consideração a capacidade absorviva do parceiro e incentivos para encorajar a transparência na relação e evitar comportamentos de aproveitadores. - <u>Dotações de recursos complementares</u>: referem-se aos “recursos distintos dos parceiros da aliança que coletivamente geram mais rendas do que a soma das dotações individuais de cada parceiro”. Isto é, dizem respeito aos recursos específicos da aliança, que não podem ser adquiridos num mercado secundário. Esses recursos devem ser indivisíveis, criando um incentivo para que as empresas formem alianças com o intuito de acessar esses recursos complementares. Leva-se em conta a habilidade para identificar recursos potencialmente complementares e o acesso aos benefícios de recursos estratégicos complementares; - <u>Mecanismos efetivos de proteção</u>: controles existentes entre empresas do arranjo ou da aliança para garantir a execução da transação. Podem referir-se a contratos de terceiros ou a acordos formais e informais. Incentivam iniciativas de criação de valor como o investimento em ativos específicos, compartilhamento de conhecimento ou complementaridade de recursos.
---------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

O capítulo 3, em seguida, apresenta os procedimentos metodológicos que guiaram o desenvolvimento deste trabalho, podendo-se verificar o uso de conceitos aqui referenciados para a construção dos instrumentos utilizados na pesquisa empírica, bem como para a análise de seus resultados do presente trabalho.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram o desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, expõe-se a classificação da pesquisa e as etapas necessárias para a execução deste trabalho, de forma a alcançar os objetivos propostos no capítulo introdutório.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme destacado no capítulo de introdutório deste trabalho, grande parte das pesquisas que fazem uso da Visão Relacional tem sido aplicadas especialmente em cadeias de suprimentos. Sendo assim, a presente pesquisa pretende avançar nesta área do conhecimento, aplicando a Visão Relacional em conjunto com a Visão Baseada em Recursos Estendida no contexto do arranjo produtivo local de calçados da Grande João Pessoa. É um arranjo que tem sido pouco explorado em pesquisas acadêmicas e, dessa forma, foram escolhidas analisadas três empresas constituintes deste APL. Tais empresas foram selecionadas pelo critério de acessibilidade e o arranjo em questão foi selecionado pela grande representatividade econômica que apresenta para região, o que acaba impactando-a também socialmente.

Considerando que esta pesquisa tem caráter empírico, ela pode ser classificada como uma **pesquisa aplicada**. Nesse tipo de pesquisa, elaboram-se diagnósticos, identificam-se problemas e buscam-se soluções para eles, diferentemente da pesquisa básica, em que o conhecimento se dá por meio de verificação de hipóteses e elaboração de teorias (MACKE, 2013). Para Thiollent (1997, p.49), a pesquisa aplicada "exige conhecimentos, métodos e técnicas que são bastante diferentes dos recursos intelectuais mobilizados em uma pesquisa básica. Em particular, são exigidas maiores habilidades de comunicação e trato com pessoas e grupos".

Quanto aos **objetivos**, a pesquisa desenvolvida caracterizou-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tende a analisar algo que ainda foi pouco explorado, ou ainda é pouco conhecido, isso pode tornar a pesquisa mais explícita ou até mesmo construir hipóteses (SILVEIRA; CORDOVA 2009). De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (ao explicitá-lo). Ainda segundo Gil (2008), esta pesquisa pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado e, geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de

caso. Já a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar (TRIVIÑOS, 1987), caracterizando-se pela descrição dos fatos e fenômenos de determinada realidade.

Em relação aos **procedimentos** esta pesquisa utilizou fontes bibliográficas que compreenderam a pesquisa em livros, dissertações, teses e artigos de periódicos nacionais e internacionais. Segundo Vergara (2000, p. 48), a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Além disso, ainda no tocante aos procedimentos, será realizado um estudo de multicase, que, de acordo com Yin (2001) refere-se ao estudo de mais de um experimento (caso único), sendo que eles devem seguir uma lógica de replicação.

De acordo com o mesmo autor, um grande erro cometido quando são feitos estudos de caso é a generalização estatística dos resultados, pois, segundo ele, a generalização que se pode fazer é a generalização analítica, em que se utiliza uma teoria já desenvolvida como base para comparar os resultados empíricos do estudo de caso, tal generalização pode ser utilizada em estudos de casos múltiplos.

Ainda segundo Yin (2001), os resultados obtidos por meio do estudo de casos múltiplos são mais convincentes, sendo, portanto, considerado mais robusto que o estudo de caso único. No entanto, o estudo de casos múltiplos normalmente exige maior tempo e recursos por parte do pesquisador. Resumidamente, o método de estudo de casos múltiplos consiste em (YIN, 2001):

- a) selecionar os casos (para este estudo, três empresas do APL de calçados da Grande João Pessoa);
- b) estabelecer a forma como serão coletados os dados (para este trabalho, o modelo de análise que será discutido na seção a seguir);
- c) realizar os estudos de caso individualmente (para este estudo, entrevista semiestruturada em cada empresa escolhida e observação passiva);
- d) obter um relatório individual dos estudos de caso únicos (resultados das entrevistas semiestruturadas individuais e da observação);
- e) cruzar as informações dos casos únicos (para este estudo, as comparações entre as três empresas investigadas);
- f) confrontar os resultados com a teoria (que foi desenvolvida no capítulo 2 desta dissertação); e,

g) obter uma análise final com resultados cruzados (para este estudo, as considerações finais do capítulo de análise de resultados).

Maiores detalhes sobre o desenvolvimento do estudo de caso será apresentado no decorrer deste capítulo.

Dessa forma, pode-se dizer que esta pesquisa, no que tange a **abordagem do problema**, caracteriza-se como predominantemente qualitativa. A abordagem qualitativa tem como características (MARTINS, 2010, p. 51):

A ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos, o delineamento do contexto do ambiente de pesquisa, a abordagem não muito estruturada, múltiplas fontes de evidência, a importância da concepção de realidade organizacional e a proximidade com o fenômeno estudado.

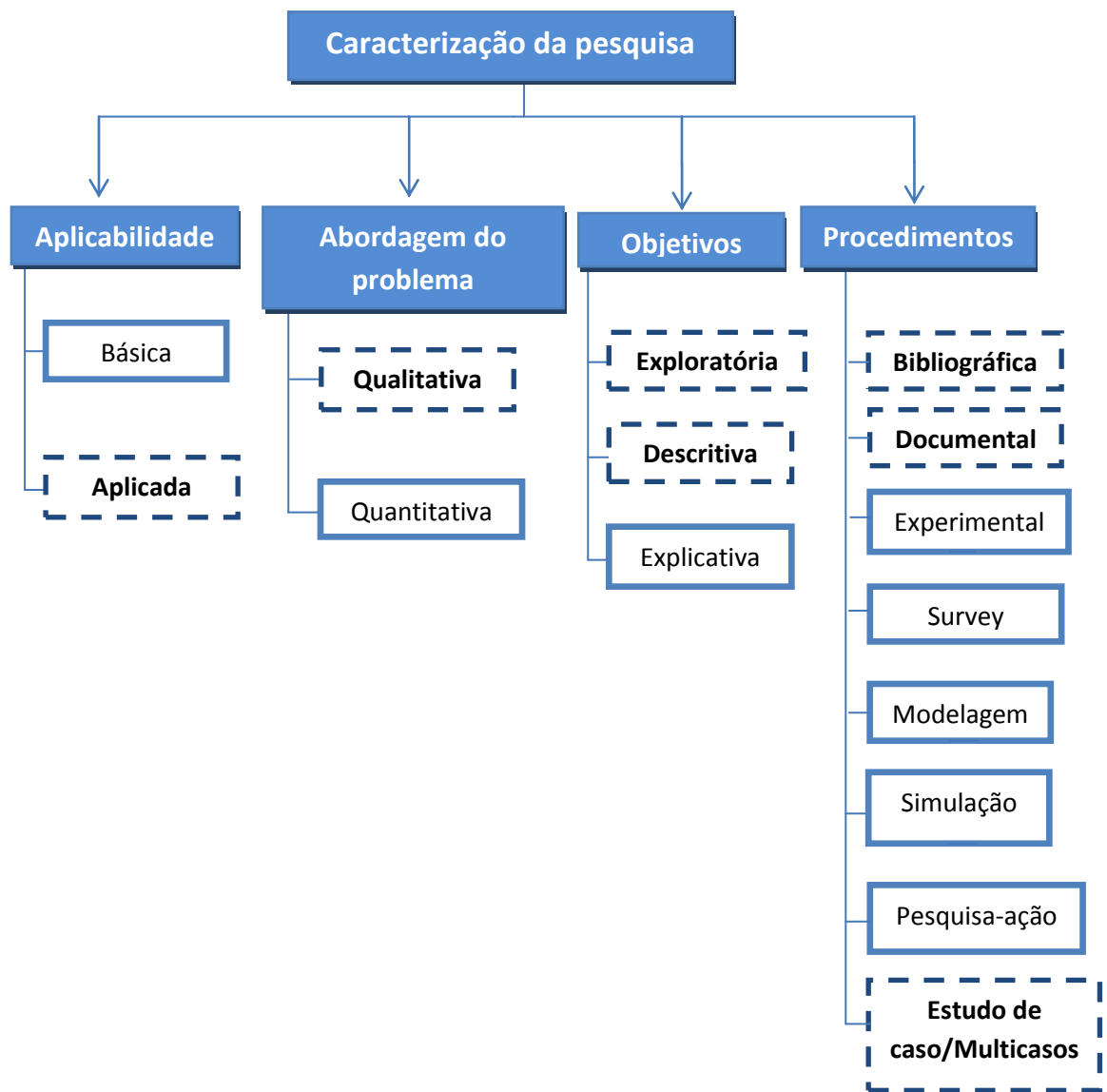
Ainda segundo Martins (2010), no caso da pesquisa qualitativa, o interesse não é apenas os resultados, mas a maneira pela qual se chegou até eles, além disso, considera-se um grau de flexibilidade, dentro dos limites científicos, para que o pesquisador possa atingir da melhor maneira possível os seus objetivos. É importante destacar que a abordagem qualitativa não é contrária ao uso de quantificação de variáveis, como pregam alguns estudiosos. A diferenciação principal entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa não está nessa quantificação, mas no foco que se dá ao indivíduo na primeira (MARTINS, 2010).

Na Figura 2, a seguir, está ilustrada, de maneira resumida a caracterização da presente pesquisa.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

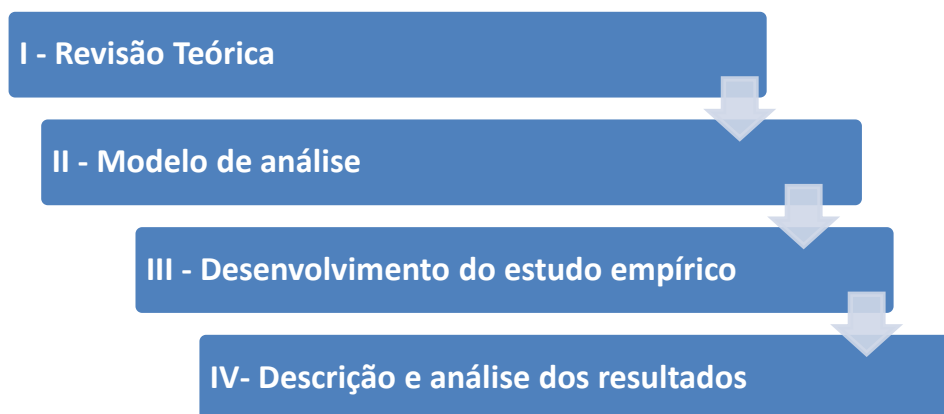
Esta pesquisa está dividida em quatro etapas conforme é possível observar na Figura 3 e que serão explicadas detalhadamente a seguir.

Figura 2 - Enquadramento metodológico



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 3 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

3.2.1 Revisão teórica

Segundo Karlsson (2008 *apud* LACERDA, ENSSLIN; ENSSLIN, 2012) a análise da literatura faz com que seja possível ao pesquisador:

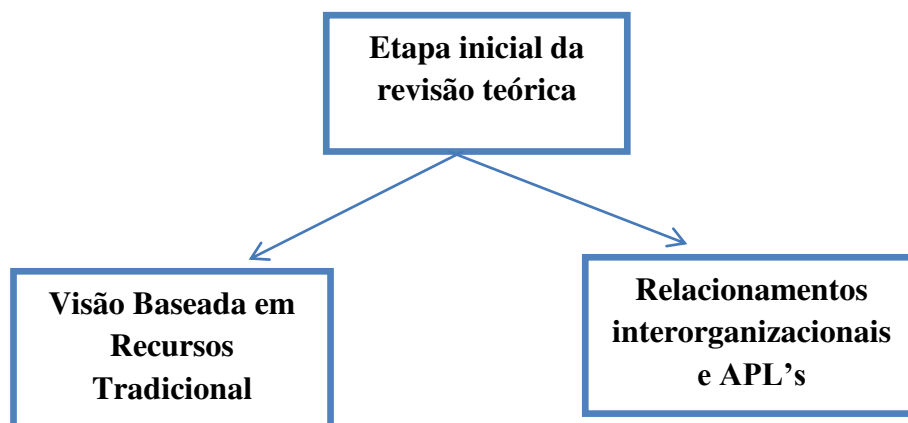
- a) obter o respaldo científico sobre seu trabalho, ao se basear no que tem sido publicado no assunto de interesse;
- b) justificar a escolha do tema e a contribuição da sua proposta de pesquisa;
- c) gerar uma justificativa sobre o seu enquadramento metodológico;
- d) restringir o escopo da pesquisa, tornando-a um projeto factível; e,
- e) desenvolver no pesquisador habilidades em análise crítica da literatura e no tratamento de informações abrangentes e dispersas.

Dessa forma, o desenvolvimento da revisão teórica é fundamental para o desenvolvimento de pesquisas científicas. A revisão teórica realizada para o presente estudo foi baseada em dois momentos distintos, porém complementares. Previamente, com base em uma série de leituras não estruturadas voltadas para o tema “Visão Baseada em Recursos”, buscou-se identificar, primeiramente, quais seriam os autores clássicos que já haviam tratado deste tema, bem como as pesquisas recentes especialmente de periódicos nacionais, dissertações e teses que pudessem ser mais relevantes.

Além disso, um estudo paralelo foi realizado para identificar artigos e estudos em geral que tratassem de relacionamentos interorganizacionais, especialmente os arranjos produtos locais, APL's. A partir daí e, em uma busca inicial, formou-se o primeiro grande grupo de artigos, teses e/ou dissertações tanto nacionais quanto internacionais (em menor número), por meio do uso dos periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior) e da base de dados Scielo, que englobariam os temas “visão baseada em recursos” e “relacionamentos interorganizacionais”, como mostrado na Figura 4.

Figura 4 - Primeira etapa da revisão teórica



Fonte: Elaboração própria.

No entanto, como a grande contribuição deste trabalho tem seu foco na Visão Relacional e, de um modo complementar, na Visão Baseada em Recursos Estendida, verificou-se que tais temas ainda são pouco abordados no Brasil, e partiu-se para um escopo de estudo maior, que considerou quatro diferentes tipos de bases de dados que englobam periódicos internacionais, fazendo assim, uso de uma seleção mais estruturada ou sistematizada de artigos para compor o *portfólio* que serviria de base inicial para o capítulo 2 deste trabalho.

Para tanto, foi adotada uma revisão sistemática da literatura para identificar trabalhos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Este tipo de revisão se utiliza de métodos explícitos e sistematizados de busca, com o intuito de identificar, selecionar, apreciar criticamente as pesquisas relevantes e sintetizar a informação selecionada (SAMPAIO; MACINI, 2007). Conforme afirmam Colicchia e Strozzi (2012), a revisão sistemática da literatura tem como objetivo a realização de uma seleção, desenvolvendo e identificando contribuições relevantes acerca de um determinado tema.

Tal como proposto por Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), a evolução dos sistemas de informação fez surgir um amplo escopo de bases de dados para servirem de fontes para diversas pesquisas. Dessa forma, conforme Tasca *et al.* (2010) é preciso desenvolver um processo estruturado com o intuito de extrair os materiais de maior relevância acadêmica sobre determinado tema. No entanto, é preciso considerar que isso também gera certa

dificuldade para selecionar o material de maior importância por parte do pesquisador (VILELA, 2012).

Sendo assim, adotou-se neste segundo momento, o método de revisão sistemática proposto por Ensslin *et al.* (2010) e denominado pelos autores de *ProKnow-C, Knowledge Development Process-Construtivist*. Este método serviu de base para selecionar uma grande quantidade de material disponibilizado nas bases de dados, assim como sistematizar suas informações. Vilela (2012) faz uso do mesmo e admite que tal método se dá de maneira simples, por meio do uso de técnicas bibliométricas, além de levar em conta o julgamento que o pesquisador tem do que é relevante acerca do tema.

Este método, segundo Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012) começa pelo interesse do pesquisador em relação a um determinado tema a ser investigado, assim como suas delimitações e restrições intrínsecas ao contexto acadêmico. De acordo com os autores, esse interesse pelo tema se dá em função da necessidade de se construir um conhecimento, que permita que o mesmo possa dar início e fundamentar a sua pesquisa científica.

Assim, os procedimentos adotados na presente pesquisa para a seleção de artigos tiveram como base o trabalho de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012). Dessa forma, pode-se dividi-los para esta segunda parte da revisão teórica em dois tópicos: (a) investigação preliminar; (b) seleção de artigos para auxiliar na composição do referencial teórico, desenvolvido no capítulo 2.

a) Investigação preliminar: esta etapa foi dividida em cronologia, bases de dados e seleção de palavras-chave.

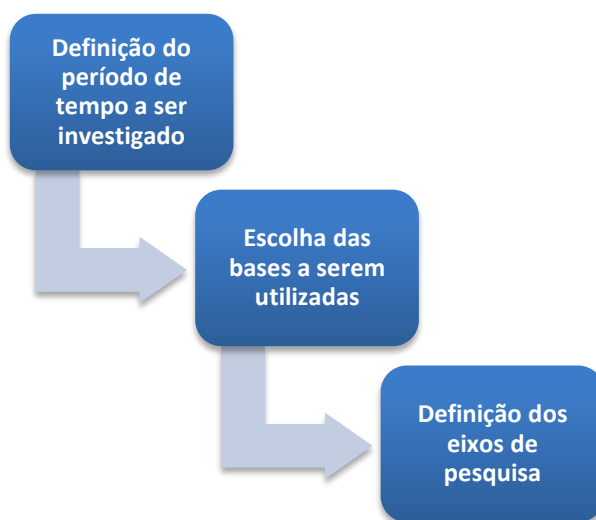
A pesquisa foi realizada no mês de março de 2013 e foram considerados os últimos 20 anos, isto é, 1993 a 2013. Este período foi escolhido com o intuito de verificar a evolução de publicações sobre os temas em questão. No entanto, alguns autores clássicos que publicaram seus trabalhos em anos anteriores, também foram considerados na revisão teórica deste trabalho em virtude da importância que possuem para os temas tratados.

Foram utilizadas quatro diferentes tipos de bases de dados: *Scopus*, *Web of Science* (ou *ISI*), *Emerald* e *Science Direct*, escolhidas pelo fato de, na investigação preliminar, ter sido verificado que tais bases seriam as que melhor se relacionavam ao tema aqui abordado, trazendo a maior parte dos trabalhos da área. Todas as pesquisas foram realizadas por meio do aplicativo “*Firefox UFPB*”, disponibilizado pelo NTI (Núcleo de Tecnologia da Informação) da Universidade Federal da Paraíba.

Tomando por base uma leitura preliminar não estruturada, em que foram observados os títulos, resumos e, em alguns casos, a leitura integral de artigos, verificou-se que os termos

que poderiam melhor abarcar uma maior parcela de trabalhos que tratassem de Visão Relacional e Visão Baseada em Recursos Estendida, eram: “*Resource Based View*”, “*Resource Based Theory*”, “*Relational View*”, “*Extended Resource Based View*” e “*Extended Resource Based Theory*”. No entanto, percebeu-se uma repetição desnecessária de artigos quando foram utilizados todos os cinco termos anteriormente citados. Dessa forma, optou-se pela adoção apenas dos três primeiros termos como eixos de pesquisa. A Figura 5 resume o que foi descrito anteriormente.

Figura 5 - Investigação preliminar da revisão sistemática



Fonte: Adaptado de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012)

Estão dispostas na Tabela 1 as bases utilizadas, os eixos adotados (palavras-chave), a restrição da busca (título, resumo e/ou tópico) e, por fim, o quantitativo encontrado. A título de esclarecimento, é importante destacar que o termo “*topic*”, adiante, refere-se à busca no título, palavras-chave e resumo dos artigos, sendo tal termo característico exclusivamente da base “*Web of Science*”, tal como admite Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012).

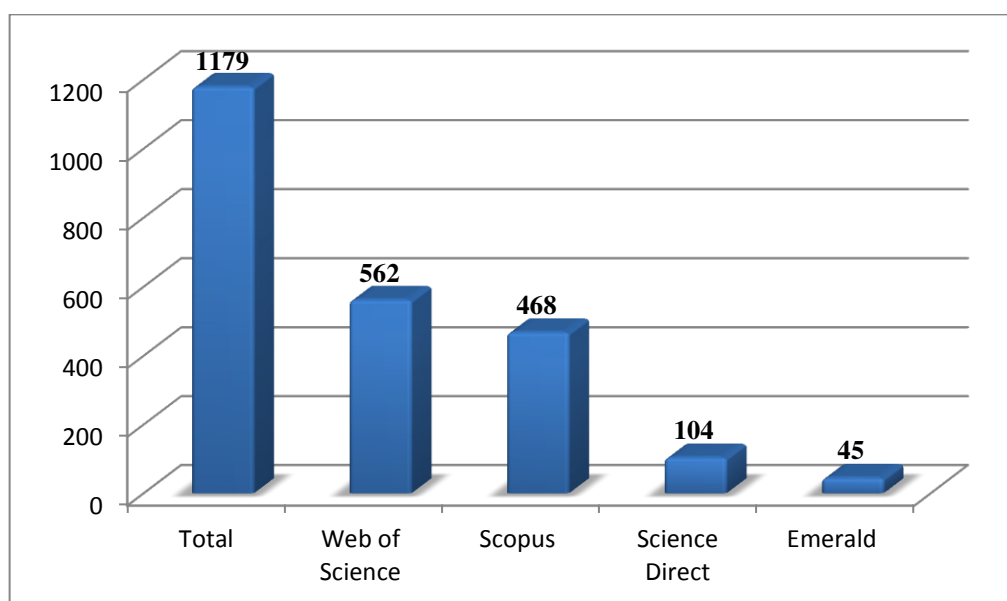
Com o objetivo de ilustrar o quantitativo geral encontrado para cada base de dados, apresenta-se a seguir no Gráfico 1 o resultado total das buscas. Verifica-se um total 1.179 publicações, considerando o somatório das quatro bases anteriormente citadas. A partir daí, alguns procedimentos foram realizados para filtrar o material encontrado e estruturar a segunda parte da revisão sistemática, conforme será explicado a seguir.

Tabela 1 - Quantitativo de publicações identificadas na fase preliminar

BASE UTILIZADA	TERMO	ONDE?	RESULTADO
Web of Science	“Resource Based View”	Title	219
	“Resource Based Theory”	Title	51
	“Relational View”	Topic	292
Science Direct	“Resource Based View”	Title	49
	“Resource Based Theory”	Title	14
	“Relational View”	Abstract	41
Scopus	“Resource Based View”	Title	212
	“Resource Based Theory”	Title	56
	“Relational View”	Abstract	200
Emerald	“Resource Based View”	Title	30
	“Resource Based Theory”	Title	5
	“Relational View”	Abstract	10
TOTAL GERAL			1179

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 1 - Quantitativo de artigos encontrados por base de dados



Fonte: Elaboração própria.

b) Seleção de artigos: nesta etapa foi necessário selecionar artigos relevantes que fariam parte do portfólio de artigos que comporiam grande parte do referencial teórico.

De um total de 1.179 publicações que retornaram após o levantamento nas quatro bases de dados, 436 foram eliminadas por haver repetição ou serem publicações de congressos, livros, seminários, entre outros. Dessa forma, o novo campo amostral passava a ser composto por 743 publicações exclusivamente de artigos.

O próximo passo foi a leitura dos títulos encontrados para identificar se havia alinhamento com o tema objeto de estudo. De um total de 743, apenas 169 referências

encontravam-se alinhadas. É interessante, neste ponto, destacar que no momento da identificação do alinhamento dos títulos, foram aceitos aqueles em que era possível identificar a relação entre “Visão Baseada em Recursos” e “relacionamentos interorganizacionais” ou “arranjos empresariais” (sejam eles redes, *clusters*, cadeias de suprimentos, alianças, etc) ou que já possuíam claramente o termo “Visão Relacional” ou “Visão Baseada em Recursos Estendida” associado ao nível interorganizacional.

As 169 referências que tinham seus títulos alinhados, passaram a ser observadas pelo reconhecimento científico de que dispunham desde sua publicação e até a data em que foi realizada a pesquisa. Para isto, verificou-se o número de citações de cada uma delas utilizando o *Google Scholar* ou Google Acadêmico. Tais citações foram ordenadas de modo decrescente e, com essas informações, estabeleceu-se um ponto de corte para os artigos mais citados, com o intuito de que, de acordo com Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012) os artigos mais citados representassem os artigos que possuíam um maior reconhecimento científico.

Adotou-se, assim, um ponto de corte de 90%, por escolha do pesquisador. Para isso, todas as citações colocadas em ordem decrescente foram somadas até que fornecessem, juntas, um valor que representasse 90% do total de referências encontradas. Tal ponto de corte retornou um total de 30 artigos, que compuseram o grupo dos “artigos mais citados”. Vale ressaltar, porém, que os outros 139 artigos restantes que estavam inclusos dentro do grupo dos “artigos menos citados” passaram por outros novos procedimentos de filtragem, que serão explicados mais adiante.

O grupo de “artigos menos citados” passou por duas novas etapas que tinham como objetivo resgatar deste grupo artigos considerados relevantes para a pesquisa. A primeira etapa consistiu em identificar, dentro dos menos citados, os artigos mais recentes (que ainda não haviam tido possibilidade de grandes citações) e que, nesta pesquisa, referiram-se aos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013. A segunda etapa consistiu em verificar quais, dentre os artigos publicados em anos anteriores a 2010 eram de autores que haviam publicado artigos que estavam dentro do grupo dos mais citados (e que estavam alinhados quanto ao resumo e relevância científica).

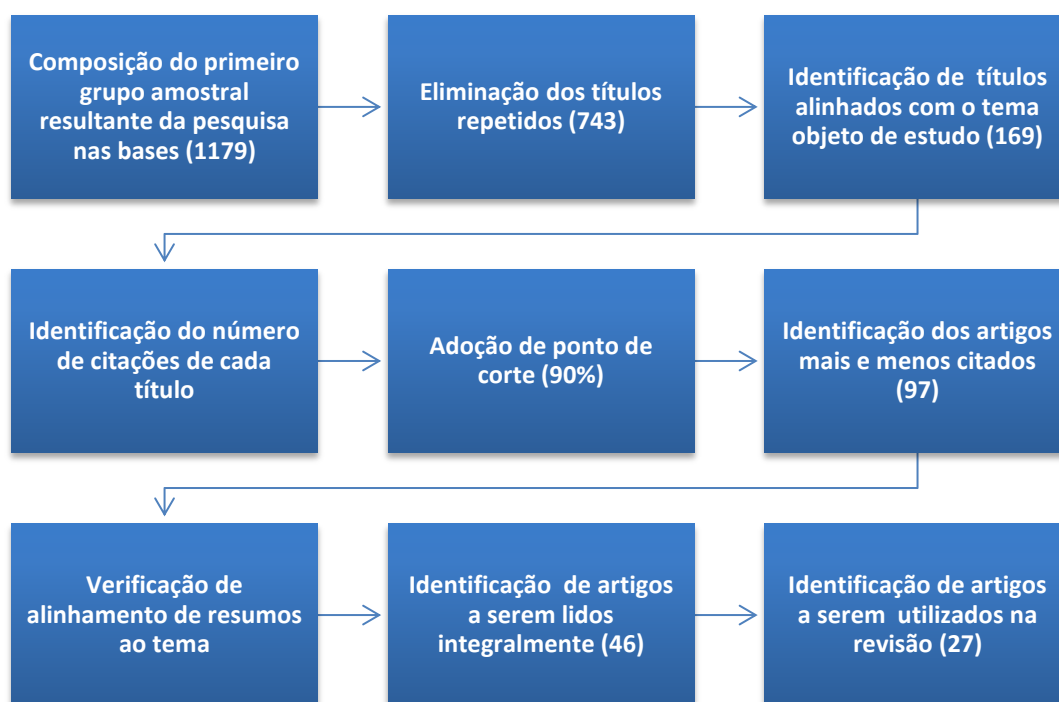
Dessa forma, dos 139 artigos restantes, 63 eram recentes e 4 eram de autores dentro do grupo dos mais citados. Considerando os 30 anteriormente já selecionados no ponto de corte, obteve-se um total de 97 artigos.

A partir daí, foi realizada a leitura dos resumos dos 97 artigos restantes para identificar se estavam ou não alinhados ao tema objeto de estudo. Dos 97 artigos a terem seus resumos analisados, obteve-se um total de 46 a serem lidos integralmente.

Depois de uma série de leituras e a identificação dos artigos que se encaixariam ou não na revisão teórica acerca da Visão Relacional e da Visão Baseada em Recursos Estendida, obteve-se como resultado final um total de 27 artigos que compuseram parte do capítulo 2.

Pode ser visualizada na Figura 6 o passo a passo desenvolvido até o presente momento para explicar quais os procedimentos foram utilizados para a escolha final dos artigos que auxiliaram no desenvolvimento do capítulo 2 desta dissertação, principalmente no que diz respeito às pesquisas desenvolvidas sobre a temática objeto de investigação.

Figura 6 - Etapas adotadas para a seleção do portfólio de artigos



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012).

O título, os autores, o ano de publicação, a quantidade de citações por artigo, o periódico, as palavras-chave e o JCR (que será explicado mais adiante) dos artigos resultantes da revisão sistemática adotada nesta pesquisa, podem ser verificados no Quadro 13. Mais uma vez, é importante deixar claro que os artigos resultantes do processo de revisão sistemática contribuíram claramente para identificar a evolução de publicações ao longo dos últimos vinte anos sobre os temas aqui considerados. No entanto, eles não excluem, de modo algum, a adoção de outras publicações que mesmo tendo sido obtidas por meio de uma revisão não sistemática, foram considerados relevantes e puderam ampliar o leque de autores utilizados nesta pesquisa.

Quadro 13 - Artigos utilizados na revisão teórica

	TÍTULO DO ARTIGO	AUTORES	Ano	Citações	PERIÓDICO	PALAVRAS-CHAVE	JCR
1	The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage	Dyer, JH; Singh, H	1998	6397	Academy of Management Review	Não há	7.895
2	Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm	Mowery, DC; Oxley, JE; Silverman, BS	1998	597	Research Policy	Alianças; colaboração; capacidades; patentes; VBR	2.850
3	An information company in Mexico: Extending the resource-based view of the firm to a developing country context	Jarvenpaa, SL; Leidner, DE	1998	226	Information Systems Research	Information Industry; International IS; Case Study; Computing in Developing Countries; Mexico, etc.	2.010
4	A resource-based theory of strategic alliances	T.K Das, Bing-Sheng Teng	2000	1665	Journal of Management	Não há	6.704
5	Raising rivals' costs through political strategy an extension of resource-based theory	McWilliams, A; Van Fleet, DD; Cory, KD	2002	141	Journal of Management Studies	Não há	3.799
6	Competitive dynamics and economic learning: An extended resource-based view	Mathews, J.A.	2003	112	Industrial and Corporate Change	Não há	1.331
7	Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective	Rungtusanatham, M; Salvador, F; Forza, C; et al.	2003	112	International Journal of Operations & Production Management	Gerenciamento da cadeia de suprimentos; Gerenciamento de operações; Recursos; Gerenciamento de desempenho	-
8	A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace	Namgyoo K. Park, John M. Mezas, Jaeyong Song	2004	118	Journal of Management	Não há	6.704
9	Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption	Corsten, D., Kumar, N.	2005	239	Journal of Marketing	Não há	3.368
10	Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory	Hiroshi Yasuda	2005	104	Technovation	Alianças estratégicas; VBR; Custos econômicos de transação	3.177
11	The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view	Lavie, D	2006	505	Academy of Management Review	Não há	7.895
12	The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance:	Fang Wu, Sengun Yenyurt,	2006	217	Industrial Marketing Management	Informação tecnológica; Capacidades da cadeia de suprimentos; VBR	1.933

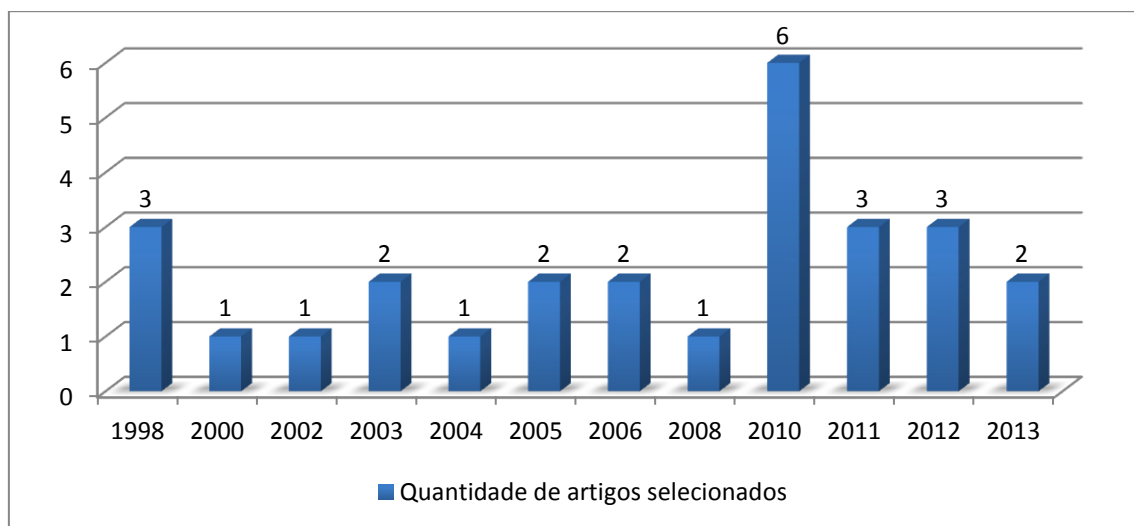
	A resource-based view	Daekwan Kim, S. Tamer Cavusgil					
13	Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances	Mesquita, L.F., Anand, J., Brush, T.H.	2008	104	Strategic Management Journal	VBR; Visão relacional; Transferência de conhecimento; Aliança; Spillover; Vantagem competitiva	3.367
14	Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review	Gold, Stefan; Seuring, Stefan; Beske, Philip -	2010	68	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	SCM sustentável; desenvolvimento sustentável; recursos inter-organizacionais; VBR; estudos de caso; revisão da literatura.	-
15	Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach	Chee Yew Wong, Noorliza Karia	2010	37	Internacional Journal Products Economics	Prestadores de serviços de logística; Logística de terceiros; Terceirização logística; VBR; Vantagem competitiva.	-
16	Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: A Resource-Based View	Boyd, Brian K.; Bergh, Donald D.; Ketchen, David J., Jr.	2010	34	Journal of Management	Reputação; VBR; Modelo estrutural	6.704
17	Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes	Chia-Ling (Eunice) Liu, Pervez N. Ghauri, Rudolf R. Sinkovics	2010	26	Journal of World Business	Capital relacional; Aquisição de conhecimento; Disseminação de conhecimento; Satisfação com o relacionamento	2.617
18	Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations	Paaavo Ritala, Hanna-Kaisa Ellonen	2010	6	Competitiveness Review: An Internacional Business Journal	Gerenciamento estratégico; vantagem competitiva	-
19	Extending the Resource-based View to the Mega-event: Entrepreneurial Rents and Innovation	Dollinger, Marc J.; Li, Xueling; Mooney, Christine H.	2010	3	Management and Organization Review	Jogos olímpicos de Pequim; Renda empresarial; Inovação; VBR	2.829
20	Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration	Zach G. Zacharia, Nancy W. Nix, Robert F. Lusch	2011	18	Journal of Operations Management	Colaboração; Capacidade absorviva; Competência do processo colaborativo; SCM; Visão baseada em conhecimento; Visão Relacional; Interdependência	4.400
21	The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance A relational view	Sanders, Nada R.; Autry, Chad W.; Gligor, David M.	2011	6	The Internacional Journal of Logistics Management	Conectividade de informações; Visão Relacional; Tecnologia da cadeia de suprimentos; Modelagem de equações estruturais; Compradores; Fornecedores.	-

22	The effect of code-sharing alliance formations and terminations on firm value: The role of co-specialization and scope extension	Wassmer, Ulrich; Meschi, Pierre-Xavier	2011	0	Journal of Air Transport Management	Alianças de companhias aéreas; Co-especialização de alianças de companhias aéreas; Extensão do escopo das alianças aéreas.	0.800
23	The impact of buyer-supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks	Aydin Inemek, Paul Matthyssens	2012	0	Industrial Marketing Management	Inovação do fornecedor; Assistência ao comprador; Desenvolvimento do conjunto de produtos; Laços de cooperação; Nível de posição.	1.933
24	Cooperative strategy in supply chain networks	Cheng-Wen Chang, David M. Chiang, Fan-Yun Pai	2012	0	Industrial Marketing Management	Rede de fornecimento; Estratégia; Relacionamento; Visão Relacional	1.933
25	The impact of supply chain integration on mass customization capability: An extended resource-based view	Lai, Fujun; Zhang, Min; Lee, Denis M. S.; et al.	2012	0	IEEE Transactions on Engineering Management	Intensidade competitiva; Incerteza da demanda; VBRE; Capacidade de customização em massa; Integração da cadeia de suprimentos.	0,893
26	Base of the pyramid success: a relational view	Carol M. Sánchez, Alexandra S. Schmid	2013	0	South Asian Journal of Global Business Research	Bases da pirâmide; Estudos de caso; Competência; Parceria; Estratégia	-
27	Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships	Marc Day, Stanley E. Fawcett, Amydee M. Fawcett, Gregory M. Magnan	2013	0	Industrial Marketing Management	Confiança; Relações com fornecedores chave; Enraizamento; Visão Relacional; VBR	1.933

Fonte: Elaborado pela autora a partir da seleção estruturada de artigos.

Está ilustrada no Gráfico 2, a seguir, a evolução das publicações aqui consideradas ao longo dos anos. Percebe-se que a grande maioria delas é referente ao ano de 2010 com um total de 6 artigos, sendo seguida pelos anos de 2011 e 2013, com 3 artigos cada um, destacando ser uma temática recente e, portanto, importante de ser investigada.

Gráfico 2 - Evolução das publicações encontradas pelo método de revisão sistemática



Fonte: Elaboração própria.

Como é possível verificar pelo Quadro 13, grande parte dos artigos selecionados nesta pesquisa possui JCR (*Journal Citation Report*). O JCR é um recurso capaz de permitir a avaliação e comparação de publicações científicas por meio de dados de citações de revistas acadêmicas e técnicas, bem como seu reflexo na comunidade científica, demonstrando o reconhecimento que tem recebido nos últimos anos (CAPES, 2013).

Dentro desse contexto, os periódicos que merecem maior destaque são “*Academy of Management Review*” e “*Journal of Management*” com JCR’s de 7.895 e 6.704, respectivamente, o que indica a grande importância que possuem para pesquisas na área. Além, disso, o periódico mais utilizado na presente pesquisa foi o “*Industrial Marketing Management*”, como pôde ser observado pelo Quadro 13.

É de extrema importância destacar que o *portfólio* de artigos aqui considerado por meio da revisão sistemática não se refere ao total de artigos utilizados na revisão teórica, dizem respeito a apenas parte dela. No decorrer da pesquisa, outros materiais avulsos, sejam dissertações, teses ou outros artigos de periódicos nacionais e/ou internacionais também foram utilizados com o intuito de ampliar o entendimento sobre o tema e dar mais consistência à presente pesquisa.

Tendo finalizado a explicação dos procedimentos adotados para a seleção de parte dos artigos que compuseram a revisão teórica parte-se, na próxima seção, para o desenvolvimento do modelo de análise, isto é, a maneira pela qual se buscou alcançar os objetivos propostos neste trabalho, bem como responder ao problema de pesquisa explicitado no capítulo 1.

3.2.2 Modelo de Análise

O modelo de análise, isto é, a forma pela qual o problema de pesquisa foi respondido, bem como a forma de alcançar os objetivos geral e específicos propostos, é composto por três diferentes etapas. A primeira etapa refere-se a uma caracterização do relacionamento entre as empresas estudadas e outras do setor. A segunda etapa diz respeito à identificação de recursos interorganizacionais e, por fim, a terceira está relacionada à verificação da existência de fontes geradoras de renda relacional e vantagens competitivas.

Tomando como base o exposto, o Quadro 14 relaciona essas etapas aos objetivos específicos, às categorias de análise utilizadas e às variáveis consideradas para identificar tais categorias (essas variáveis dizem respeito aos códigos que foram utilizados no *software* Atlas/ti para a análise dos dados, conforme será apresentado em 3.2.4).

Desta forma, a princípio, buscou-se identificar características (de acordo com as informações repassadas pelos entrevistados durante a pesquisa de campo), que indicassem existir, de fato, relacionamentos interorganizacionais entre empresas do setor de calçados constituintes do APL da Grande João Pessoa. Esta foi a pretensão do objetivo específico I desta pesquisa, tomando por base o conceito de relacionamentos interorganizacionais adotado neste trabalho e que foi detalhado no capítulo 2.

Em seguida, para o alcance do objetivo específico II, isto é, a identificação de recursos interorganizacionais, foram utilizadas as categorias de análise apresentadas detalhadamente na revisão teórica, em que os recursos interorganizacionais foram divididos três grandes grupos.

Por fim, buscou-se identificar e analisar as fontes que mostrassem o potencial para a existência de rendas relacionais e, conseqüentemente, vantagens competitivas entre as empresas do APL investigado.

Todas as variáveis aqui consideradas para responder aos objetivos específicos I, II e III estão dispostas no Quadro 14.

Quadro 14 - Objetivos, categorias de análise e variáveis de pesquisa

OBJETIVO ESPECÍFICO I	VERIFICAR E CARACTERIZAR O RELACIONAMENTO DAS EMPRESAS SELECIONADAS NO APL DE CALÇADOS
Categoria de análise	Relacionamentos interorganizacionais
Variáveis	- Confiança mútua - Relações de integração e/ou cooperação e/ou colaboração e/ou articulação entre empresas do setor de calçados - Parcerias - Troca, transferência e/ou compartilhamento de recursos e/ou capacidades e competências - Interdependência - Aprendizagem conjunta, - Acesso a novos recursos e/ou tecnologias e/ou informações privilegiadas - Partilha de riscos e/ou redução de custos diante das incertezas do mercado - Possibilidades de inovação - Apoio governamental - Indução do desenvolvimento regional - Benefícios associados à proximidade geográfica - Articulação e interação com instituições públicas e/ou privadas para apoio, financiamento, treinamento, etc.
OBJETIVO ESPECÍFICO II	IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS INTERORGANIZACIONAIS
Categoria de análise	Recursos interorganizacionais
Variáveis	- Recursos particulares de relacionamento - Recursos sistêmicos - Recursos de acesso restrito
OBJETIVO ESPECÍFICO III	VERIFICAR FONTES GERADORAS DE RENDAS RELACIONAIS E VANTAGENS COMPETITIVAS
Categoria de análise	Rendas relacionais e vantagens competitivas
Variáveis	- Investimentos em ativos específicos de relacionamento - Rotinas de compartilhamento de conhecimento - Dotações de recursos complementares - Mecanismos efetivos de proteção ou governança

Fonte: Elaboração própria.

3.2.3 Desenvolvimento do estudo empírico

O estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa foi feito em três empresas que atuam no APL de calçados da Grande João Pessoa. Por questões de sigilo, nesta pesquisa as empresas serão denominadas apenas de Empresa A, B e C.

Conforme sugere Yin (2001), a análise dos dados no estudo de casos múltiplos foi desenvolvida em níveis diferentes, ou seja, *within case* (dentro dos casos individualmente) e *cross case* (entre os casos).

Assim, na primeira fase, os dados foram analisados em conformidade com as características e contextos das empresas individualmente consideradas. Isto é, em um primeiro

momento foi investigada a relação de cada empresa com outras empresas do setor de calçados constituintes do APL da Grande João Pessoa. Dessa forma, essa pesquisa não teve o objetivo de identificar os relacionamentos interorganizacionais entre as três empresas pesquisadas, embora, na pesquisa de campo se tenha verificado que existe relacionamento entre elas.

Feita a análise individual, partiu-se para uma investigação conjunta dos casos estudados, em que, numa análise mais ampla, embora não menos detalhada, as informações encontradas nos casos individuais foram observadas e comparadas entre si com o intuito de identificar semelhanças e divergências para os três casos (três empresas) investigados.

Como instrumentos de coleta de dados, foram adotadas na pesquisa de campo entrevistas semiestruturadas (ver apêndice A) com gestores das três empresas integrantes do APL, e também observação passiva no momento das entrevistas. Além disso, o *site* de cada uma das empresas foi visitado para que a caracterização de cada uma delas pudesse ser ampliada.

A entrevista semiestruturada é, segundo Yin (2001), uma considerável fonte de informação quando se utiliza o estudo de caso e possui uma linha de investigação com fluidez. É caracterizada pela presença de um roteiro com perguntas abertas e fechadas, definidas de modo prévio, havendo flexibilidade na apresentação destas perguntas ao entrevistado, e sendo possível fazer uso de questionamentos complementares (SANCHES, 2011). O roteiro de entrevista semiestruturada deve considerar o modelo estudado, sem impor a visão do pesquisador sobre dado tema e, além disso, deve ter uma linguagem acessível ao entrevistado (MARTINS, 2010).

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas na forma de áudio e, posteriormente, transcritas. Segundo Manzini (2014), a transcrição pode ser entendida como uma das várias etapas da entrevista: num primeiro momento um roteiro é elaborado; num segundo momento é realizada a entrevista propriamente dita e; num terceiro momento é feito o processo de transcrição, em que a fala do entrevistado deve ser fielmente reproduzida para o texto escrito.

A entrevista realizada na Empresa A aconteceu com o gestor industrial da unidade, tratado aqui como “Entrevistado A”, que possui uma experiência de 14 anos nesta empresa, sendo 11 deles como gerente industrial, mas tendo também exercido outras funções como: estágio, supervisão da produção e químico. Nesta empresa, a entrevista foi realizada no dia 08/05/2014, com duração de 68 minutos e 50 segundos. No entanto, sentiu-se a necessidade de realização de um novo contato com o gestor industrial desta unidade para tratar de alguns questionamentos que ficaram pendentes ou que ficaram pouco claros durante a primeira entrevista. Dessa forma, uma segunda entrevista foi realizada no dia 10/07/2014 com o

mesmo gestor, tendo duração de 38 minutos e 20 segundos. As informações obtidas tanto na primeira quanto na segunda entrevista foram agrupadas e em um único documento.

A entrevista realizada na Empresa B aconteceu com dois gestores diferentes: um gestor de produção (que será tratado como “Entrevistado B1”) e um gestor de manutenção (que será tratado como “Entrevistado B2”). O “Entrevistado B1” atua na Empresa B há 25 anos e, neste cargo específico, há 12 anos. Mas também já exerceu funções como cronometrista, cronoanalista, supervisor da área de engenharia industrial, e em uma das áreas do setor de qualidade; logo em seguida, passou a atuar como gerente de produção. Já o “Entrevistado B2” trabalha há quase 7 anos neste cargo. Mas, durante cerca de um ano e meio acumulou os cargos de gerente de manutenção e gerente de produção na empresa. A entrevista com o primeiro gestor (“Entrevistado B1”) aconteceu também no dia 08/05/2014 e teve duração de 63 minutos e 15 segundos. Com o “Entrevistado B2”, a entrevista aconteceu no dia 09/05/2014 e teve duração de 69 minutos e 30 segundos.

No caso da Empresa C, a entrevista foi realizada com o gerente de produção da unidade, tratado como “Entrevistado C”. Este gerente trabalha na unidade há 3 anos; atualmente é ligado também ao setor de planejamento da fábrica, mas está vinculado especificamente à área de costura e confecção de solados. Já trabalhou no centro de distribuição da empresa e, além disso, tem experiência de mais de 16 anos na área de calçados, adquiridos em outra grande empresa que trabalhou, seja na área de planejamento ou como gerente de produção. A entrevista realizada na Empresa C aconteceu no dia 04/06/2014 e teve duração de 68 minutos e 30 segundos. Tais informações estão contidas no Quadro 15.

Quadro 15 - Características das entrevistas e dos gestores entrevistados

Empresa	Entrevistado	Função exercida	Tempo na empresa	Data da entrevista	Duração	Número no Atlas/ti
A	Entrevistado A	Gerente Industrial	14 anos	08/05/2014 e 10/07/2014	68 min. e 50 seg. 38 min. e 20 seg.	1
B	Entrevistado B1	Gerente de Produção	25 anos	08/05/2014	63 min. e 15 seg.	2
B	Entrevistado B2	Gerente de Manutenção	6 anos e 8 meses	09/05/2014	69 min. e 30 seg.	2
C	Entrevistado C	Gerente de Produção	3 anos	04/06/2014	68 min. e 30 seg.	3

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na Unidade Hermenêutica utilizada neste trabalho (maiores detalhes sobre essas unidades na subseção 3.2.4, que trata do Atlas/ti), cada uma das empresas analisadas está ordenada conforme a sequência de visitas feitas. Dessa forma, a Empresa A diz respeito ao

número 1 do Atlas/ti, a Empresa B diz respeito ao número 2 e a Empresa C diz respeito ao número 3 no referido *software*.

Convém destacar que em se tratando de um estudo de caso, este deve ser pautado na confiabilidade e na validade do mesmo, que servem para avaliar a qualidade deste tipo de pesquisa (CAUCHICK MIGUEL, 2010). Em se tratando da confiabilidade do estudo de caso, segundo o autor, ela permite que, por exemplo, os procedimentos para a coleta de dados possam ser repetidos e se chegar aos mesmos resultados. Já em relação à validade, é preciso considerar alguns dos aspectos citados por Cauchick Miguel (2010):

- a) **Validade de constructo:** utilizar múltiplas fontes de evidência; desenvolver um encadeamento das evidências (no estudo empírico); e revisar, constantemente, os resultados encontrados na pesquisa de campo. Dessa forma, nesta pesquisa, o estudo de caso desenvolvido é válido em termos de constructo, pois se utilizou de múltiplas fontes de evidência, analisou-se o encadeamento entre as evidências e os resultados foram revisados (havendo a necessidade, em alguns casos, de retornar às empresas para confirmar algumas informações).
- b) **Validade interna:** desenvolver, ao longo da pesquisa empírica, um padrão de convergência e de construção da explanação dos resultados encontrados. Tal aspecto pode ser verificado na análise dos resultados apresentados no capítulo 4.
- c) **Validade externa:** utilizar a lógica de replicação dos resultados devido ao estudo de casos múltiplos. Tal validade é verificado pela necessidade de se desenvolver estudos de casos múltiplos na presente pesquisa.
- d) **Confiabilidade:** utilizar um protocolo de pesquisa. Nesta pesquisa, o protocolo pode ser visualizado no apêndice A e foi o mesmo utilizado em todos os casos estudados.

3.2.4 Descrição e análise dos dados

Para auxiliar nas análises necessárias para a presente pesquisa foi utilizado o *software* Atlas.ti. O referido *software* é considerado um dos mais conhecidos quando se pretende fazer estudos com dados qualitativos. De acordo com Bandeira-de-Mello (2006), o uso de *softwares* categorizados como CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*, ou análise assistida de dados qualitativos pelo computador), como apoio à análise de material empírico em pesquisas qualitativas tem sido crescente e, o Atlas/ti se enquadra nesta categorização.

No entanto, é preciso considerar que a análise de dados qualitativos por meio do uso do computador ou com sua assistência pode estar sendo entendida de modo errado quando se tem em mente que alguns pacotes de *software* como THE ETHNOGRAPH, ATLAS/ti, ou NUD*IST podem fazer uma “análise qualitativa” da mesma maneira que o *software* SPSS, pode, por exemplo, realizar uma análise de variância (KELLE, 2002).

Conforme Kelle (2002, p.396), “esses pacotes de *softwares* são instrumentos para mecanizar tarefas de organização e arquivamento de textos, se constituindo em *softwares* para tratamento e arquivamento de dados, mas não são instrumentos para análise de dados”. Atuam, portanto, como ferramentas de apoio a análise de dados.

A análise destes dados cabe ao pesquisador; o *software* apenas contribui em termos de organização das informações consideradas (KOVACS, 2009; VIANA, 2010). Dessa forma, o Atlas/ti funciona como ferramenta auxiliadora para que o pesquisador chegue a determinadas análises (VIANA, 2010).

Ainda seguindo essa mesma linha de raciocínio, Bandeira-de-Mello (2006) argumenta que o pesquisador precisa ter cuidado para não cair em armadilhas de programas desse tipo. Segundo ele, o pesquisador precisa ter cautela para não perder o foco em virtude da realidade que os dados transmitem e, além disso, como existe certa facilidade na criação de códigos e gerenciamento de uma base de dados mais ampla, isto pode fazer com que o pesquisador seja conduzido ou induzido a fazer uma análise superficial.

O Atlas/ti foi criado durante o período de 1989 a 1992, visando a multidisciplinaridade, fazendo com que fosse possível ter um *software* que ajudasse em análises de cunho qualitativo (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Tal *software* foi desenvolvido num contexto de interdisciplinaridade com o projeto ATLAS (*Archiv fuer Technik, Lebenswelt und Alltagssprache*) da Universidade Técnica de Berlim, Alemanha, e pode ser traduzido como “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana” (MÜHR, 1991). Já a sigla ti (*text interpretation*) significa “interpretação de texto” (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

O programa foi desenvolvido para oferecer orientação qualitativa aos pesquisadores, como apoio para suas atividades que envolvem a interpretação de texto (MÜHR, 1991). Isto inclui a capacidade de lidar com grandes quantidades de textos, bem como a gestão de anotações, conceitos e estruturas complexas, incluindo relações conceituais que surgem no processo de interpretação. Além disso, as tarefas criativas e intelectuais são de responsabilidade do próprio pesquisador (MÜHR, 1991).

A unidade hermenêutica do ATLAS/ti utilizada nesta pesquisa foi criada no dia 02/08/2014 e nesta foram inseridas todas as entrevistas transcritas. A partir daí, foi possível analisar as entrevistas e identificar suas diversas conexões e relações com o auxílio do *software* em sua versão 6.0.

O uso do ATLAS/ti inclui a criação e o gerenciamento de elementos constitutivos (*objects*) necessários para sua construção, como mostrado no Quadro 16.

Quadro 16 - Principais elementos constitutivos do Atlas/ti

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Unidade Hermenêutica (<i>Hermeneutic Unit – HU</i>)	Reúne todos os dados e demais elementos.
Documentos primários (<i>Primary documents</i>)	Dados primários coletados, denominados de Px, sendo x o número de ordem. Em geral, são transcrições, reportagens, figuras etc.
Citações (<i>Quotes</i>)	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 esta localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final, no caso de texto.
Códigos (<i>Codes</i>)	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 (<i>Memos</i>)	Descrevem o histórico da pesquisa. Registram as interpretações do pesquisador, seus <i>insights</i> ao longo do processo de análise.
Esquemas gráficos (<i>Netviews ou Networks</i>)	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 representadas por símbolos.
Comentário (<i>Commnet</i>)	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.

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

Uma das competências do ATLAS/ti é a abordagem exploratória para a construção de teorias (MÜHR, 1991). Segundo o mesmo autor recém-citado, por meio do uso de dados de texto lineares como ponto de partida, a exemplo de entrevistas transcritas, o processo de segmentação e codificação é alternado com a construção de esquemas gráficos (*networks*) e estruturas textuais. O pesquisador pode desenhar “mapas” com o intuito de mostrar relacionamentos entre os conceitos tratados (MÜHR, 1991). Segundo Bandeira-de-Mello (2006), são quatro os princípios norteiam os procedimentos de análise pelo pesquisador:

visualização, integração, casualidade e exploração. O Atlas/ti tem como finalidades principais: busca, categorização, organização e registro de interpretações (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

No ATLAS/ti, a codificação acontece de acordo com as identificações dadas pelo pesquisador, a partir das falas dos entrevistados. Por exemplo, os trechos retirados das falas dos entrevistados nesta pesquisa seguem o exemplo abaixo.

Nós temos incentivo fiscal 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 pra gente. [Entrevistado A. 1:44 (165:165)]

O número 1:44 indica que se trata da 44ª codificação do primeiro documento inserido no ATLAS/ti, ou seja, referente à entrevista realizada com o gestor da Empresa A. Os números “(165:165)” indicam que o trecho considerado tem início e fim no parágrafo de número 165. Além disso, trata-se de uma transcrição literal da fala do “Entrevistado A”.

3.2.4.1 Categorização e uso de códigos

Os códigos criados no *software* fizeram referência às características que responderiam ou estariam relacionadas a cada um dos três objetivos específicos deste trabalho, que são:

- I. Verificar a existência de relacionamentos interorganizacionais em algumas das empresas constituintes do APL, caracterizando-os;
- II. Caracterizar os possíveis recursos interorganizacionais existentes;
- III. Verificar as possíveis fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas.

Conforme Bandeira-de-Mello (2006) os códigos que fazem referência a dados similares consideram padrões de ocorrência e formam uma determinada categoria, devendo, assim, ser tratados juntos. Dessa forma, com o intuito de agrupar expressões e ideias em torno de classificações que pudessem englobar o máximo de informações referentes à cada um dos três objetivos específicos deste trabalho, foram utilizadas três categorias principais de códigos.

O primeiro grupo de códigos está associado à categoria “relacionamentos interorganizacionais”, o segundo grupo de códigos está associado à categoria “recursos

interorganizacionais” e, por fim, o terceiro grupo de códigos está associado à categoria “fontes geradoras de rendas relacionais”. Tais códigos dizem respeito às categorias de análise apresentadas no Quadro 14 - modelo de análise.

Estas três categorias e os respectivos códigos associados estão apresentadas no Quadro 17, a seguir. Cabe destacar que os códigos utilizados foram subdivididos em dois conjuntos: principais e secundários.

Quadro 17 - Categorias formuladas para a pesquisa e códigos correspondentes

Categorias	Códigos principais	Códigos secundários (exemplos)
Relacionamentos interorganizacionais	Confiança mútua; Relações de integração e/ou cooperação e/ou colaboração e/ou articulação entre empresas do setor de calçados; Parcerias; Troca, transferência e/ou compartilhamento de recursos e/ou capacidades e competências; Interdependência; Aprendizagem conjunta; Acesso a novos recursos e/ou tecnologias e/ou informações privilegiadas; Partilha de riscos/custos; Apoio governamental; Indução do desenvolvimento regional; Benefícios associados à proximidade geográfica; Articulação e interação com instituições públicas e/ou privadas para apoio, financiamento, treinamento, etc.	Compartilhamento de peças, equipamentos, matérias-primas; relações interpessoais entre gestores; confiança nas trocas; interação com UFPB, SENAI, SEBRAE, CIEE, SESI, FIEP e órgãos de controle; interação com fornecedores; interação com gestores de empresas concorrentes; funcionários da região; etc.
Recursos interorganizacionais	Recursos particulares de relacionamento; Recursos sistêmicos; Recursos de acesso restrito.	Trocas de informações e conhecimentos sobre produtos e processos; relações interpessoais entre gestores; recurso criado exclusivamente por conta da relação; melhorias por conta do relacionamento; utilização das rodovias, proximidade com portos; baixo custo da mão-de-obra; incentivos governamentais, etc.
Fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas	Investimentos em ativos específicos de relacionamento; Rotinas de compartilhamento de conhecimento; Dotações complementares de recursos; Mecanismos de governança.	Redução de custos por conta da proximidade; diminuição de erros de comunicação; redução de defeitos, etc; oportunidades de mercado; redução de custos e riscos associados à proximidade; redução de custos/riscos associados ao relacionamento; redução custos pela adoção de contratos; contratos formais; contratos informais; conhecimentos compartilhados; capacidade absorviva; conhecimento adquirido exclusivamente por conta do relacionamento; comportamentos oportunistas; etc.

Fonte: Elaboração própria

O conjunto de códigos principais inclui expressões, termos ou palavras-chave que foram citadas no decorrer do capítulo 2 deste trabalho, relacionando-se às questões tratadas ou citadas na literatura (esses códigos representam as variáveis de pesquisa apresentadas no Quadro 14 – modelo de análise). O conjunto de códigos secundários é um subconjunto dos códigos principais, pois dizem respeito aos termos que foram usados pelo pesquisador para identificar a existência das três categorias ou variáveis de pesquisa aqui consideradas, que são: a) caracterização do relacionamento interorganizacional; b) identificação de recursos interorganizacionais e; c) fontes geradoras de renda relacional.

Alguns códigos foram previamente criados antes da pesquisa de campo, já os códigos secundários só se fizeram necessários após a análise da fala dos entrevistados, com as entrevistas devidamente já transcritas.

Depois da inserção dos códigos, todos os discursos considerados semelhantes, isto é, todos os códigos que fizessem referência a uma mesma categoria, passaram a ser agrupados. Os esquemas gráficos (*netviews ou networks*) fazem a relação entre os diferentes códigos, citações, comentários e notas inseridas pelo pesquisador.

Para fazer essa relação entre códigos, foram utilizados conectores e, neste trabalho, ao invés de se utilizar unicamente os símbolos dos conectores para associar um código ao outro, foram adotados os nomes dos significados de cada um desses conectores, tal como ilustrado no Quadro 18, a seguir.

Quadro 18 - Conectores dos códigos do Atlas/ti

Símbolo	Descrição da relação (significado)
=	O código-origem é associado ao código-destino, usa-se: “é associado à”
[]	O código-origem é parte do código-destino, usa-se: “é parte de”
=>	O código-origem (condição causal) é causa da ocorrência do código-destino, usa-se: “é causa de”
*}	O código-origem é propriedade do código-destino, usa-se: “é propriedade de”
Isa	O código-origem é um tipo, ou forma, do código-destino, usa-se: “é um tipo de”
< >	O código-origem contradiz o código-destino, usa-se: “contradiz”

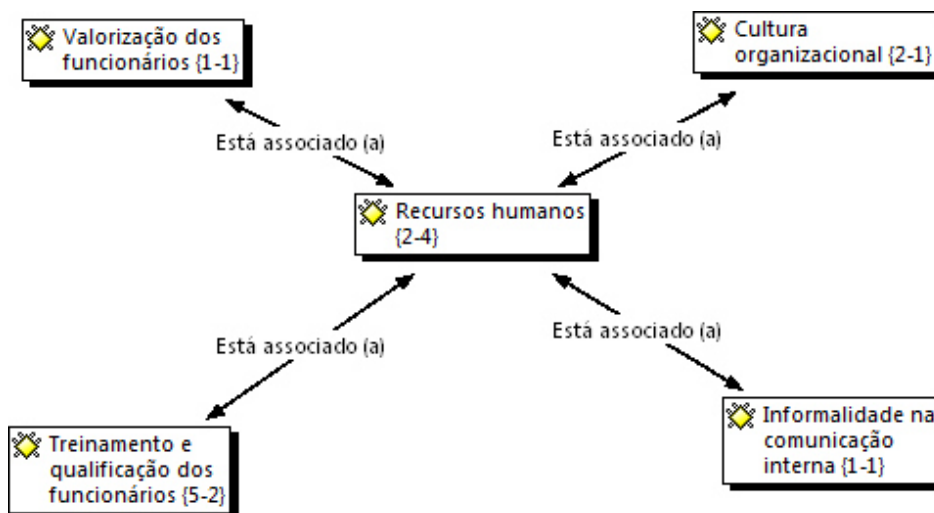
Fonte: Atlas/ti versão 6.0 e adaptação da autora.

Os códigos utilizados são formados por números entre parênteses (X, Y), em que “X” representa a sua fundamentação empírica ou *groundedness* (quantidade de trechos ou citações que estão vinculadas ao código) e “Y” a densidade teórica ou *density* (quantidade de outros códigos a que está vinculado) (KOVACS, 2009). A Figura 7 ilustra o significado desses números para o Atlas/ti.

Por exemplo, o código “Recursos humanos”, no centro da Figura 7, possui duas citações ou trechos relacionados a ele (fundamentação empírica ou *groundedness*), ou seja, foi

citado duas vezes na Unidade Hermenêutica. Além disso, o código “Recursos humanos” possui outros quatro códigos (densidade teórica ou *density*) a ele associados. Estas associações são feitas por meio dos conectores que foram considerados no Quadro 18.

Figura 7 - Exemplo de códigos, fundamentação empírica (*groundedness*), densidade teórica (*density*) e relações no Atlas/ti



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para o exemplo da Figura 7, o conector utilizado foi “Está associado (a) à” e, dessa forma, isso significa dizer que o código “Recursos humanos” tem quatro outros códigos a ele associados, que são, neste caso específico: valorização de funcionários, cultura organizacional, treinamento e qualificação de funcionários e informalidade na comunicação interna. Da mesma forma, os números que aparecem entre colchetes em cada um dos outros quatro códigos, (ou seja, as quatro formas retangulares em torno da forma central) associados ao código “Recursos humanos” seguem o mesmo padrão do que foi explicado no parágrafo anterior.

Tendo em vista que foi obtida uma considerável gama de informações em cada uma das entrevistas realizadas na pesquisa de campo deste trabalho, a utilização do Atlas/ti foi significativamente importante para garantir uma melhor organização dos dados, de modo a permitir uma maior confiabilidade e consistência na análise dos resultados. A codificação que o *software* permite e o posterior agrupamento de códigos em categorias maiores também contribuiu positivamente para facilitar a visualização, a interpretação e o tratamento dos dados qualitativos aqui usados.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O presente capítulo teve por finalidade apresentar a classificação metodológica da pesquisa, os procedimentos realizados para a seleção do *portfólio* de artigos que compuseram parte do capítulo 2 e o modelo de análise que foi utilizado para a pesquisa de pesquisa de campo, no sentido do alcance dos objetivos propostos. Esse modelo se divide em três etapas: análise dos aspectos interorganizacionais (características das relações entre as empresas do APL), análise dos recursos interorganizacionais, e análise das fontes geradoras de rendas relacionais. Para a análise das informações obtidas na pesquisa de campo foi adotado o *software* Atlas/ti.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar e discutir os resultados da pesquisa de campo. Dessa forma, primeiramente serão apresentadas algumas características em relação ao APL que as empresas fazem parte. Em seguida os casos estudados são descritos, apresentando aspectos relacionados à (i) caracterização das empresas; (ii) aos relacionamentos interorganizacionais que as empresas têm com outras empresas do APL; (iii) os recursos organizacionais e interorganizacionais de cada empresa; e, (iv) as fontes geradores de rendas relacionais.

Convém destacar que as informações foram obtidas por meio das entrevistas, observações e sites das respectivas empresas. A codificação das entrevistas transcritas permitiu o desenvolvimento dos esquemas gráficos (*networks*) que foram gerados pelo *software* Atlas/ti e que representam a conexão entre os conceitos pesquisados. Posteriormente foi desenvolvida uma discussão por meio da análise comparativa dos resultados encontrados, ressaltando aspectos convergentes e divergentes. Dessa forma, conforme sugere Yin (2001), a análise dos dados no estudo de casos múltiplos foi desenvolvida em níveis diferentes, ou seja, *within case* (dentro dos casos individualmente) e *cross case* (entre os casos).

Ao final são apresentadas as considerações finais acerca dos assuntos apresentados neste capítulo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CALÇADOS DE JOÃO PESSOA

Considerando que esta pesquisa diz respeito a um estudo de casos múltiplos, conforme destacado anteriormente, as três empresas selecionadas fazem parte do APL de calçados da Grande João Pessoa que inclui, portanto, os municípios de Santa Rita, Bayeux, João Pessoa e Cabedelo.

De acordo com um estudo realizado por Santos e Nascimento (2012) tomando por base informações divulgadas pela Associação Brasileira da Indústria de Calçados (ABICALÇADOS), a produção de calçados no Brasil, no ano de 2011, foi de 814 milhões de pares. Desse total produzido, 143 milhões foram exportados para mais de 150 países, principalmente Estados Unidos, seguido pelo Reino Unido, Argentina e Itália (SANTOS; NASCIMENTO, 2012).

No Brasil, existem cerca de oito mil fábricas responsáveis por empregar 340 mil funcionários, localizados nos polos dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Bahia, Paraíba e Ceará (SANTOS; NASCIMENTO, 2012).

Ainda segundo Santos e Nascimento (2012) o Estado da Paraíba é considerado o segundo maior polo exportador de calçados do Brasil. Nos primeiros sete meses de 2011, a Paraíba comercializou para outros países mais de 14,1 milhões de pares, ultrapassando assim as exportações do Rio Grande do Sul (13,9 milhões de pares), perdendo somente para o estado do Ceará, com 24,8 milhões de pares exportados. De acordo com os mesmos autores recém-citados, as cidades que compõem o polo paraibano de calçados são Campina Grande, Patos, João Pessoa, Santa Rita, Bayeux, Guarabira, Catolé do Rocha e Sousa, reunindo aproximadamente 400 empresas formais, que empregam mais de 10 mil profissionais.

Em especial, a região da Grande João Pessoa e as cidades de Campina Grande e Patos concentram a maior parte da produção de calçados do Estado da Paraíba. O que se chama de Grande João Pessoa inclui o município de João Pessoa (capital do Estado) e municípios vizinhos como Bayeux, Santa Rita e Cabedelo (KEHRLE, 2006).

O polo industrial da Grande João Pessoa iniciou-se nos anos de 1970, consolidando-se na década seguinte e avançando até os dias de hoje. Diferentemente do polo de Campina Grande e Patos, o arranjo pessoense é resultado de decisões estratégicas de caráter público e privado. Há que se considerar que a indústria calçadista da grande João Pessoa foi bastante influenciada pela abertura comercial brasileira e pela política de incentivos fiscais adotada pelo governo estadual para incentivar a vinda de empresas para a região (KEHRLE, 2006). Ainda de acordo com Kehrle (2006), o arranjo calçadista pessoense pode ser datado nos anos de 1990, quando ganhou maior relevância, firmando-se como um importante arranjo em termos de emprego e contribuição à balança comercial estadual.

Por meio do Projeto de Pesquisa sobre o Aglomerado de Couro e Calçados no Estado da Paraíba, que foi patrocinado pela parceria PROMOS-SEBRAE, Cavalcanti Filho (2006) realizou um estudo bastante detalhado sobre o arranjo da Grande João Pessoa. Dessa forma, é importante destacar que as considerações mais gerais sobre tal arranjo, nos próximos parágrafos, são conclusões deste mesmo autor.

O arranjo produtivo da Grande João Pessoa ou arranjo litorâneo era composto por 23 empresas (na época do estudo), mas por conta de dificuldades de acesso e resistência dos administradores e proprietários das empresas de receberem os pesquisadores para a realização do estudo, apenas 18 delas foram analisadas.

De acordo com o estudo, o ramo de calçados na Grande João Pessoa subdivide-se em empresas fornecedoras de insumos e matérias-primas, em produtoras de bolsas e acessórios e em produtoras de calçados (que é a grande maioria do arranjo). A distribuição do setor no arranjo litorâneo é da seguinte forma: bolsas (28%), tênis e chuteiras (24%), ortopédicos (18%), sapatos (12%), sandálias (12%) e adesivos (6%). Destes, sobressaem empresas diretamente ligadas ao ramo específico de produção de calçados, com 66% do total.

As empresas do arranjo litorâneo e consideradas no estudo de Cavalcanti Filho (2006) foram agregadas em três grupos: grandes e médias empresas, empresas especializadas, empresas heterogêneas.

O primeiro grupo inclui empresas com mais de 200 empregados, sendo o capital originário principalmente de fora da região Nordeste e sua produção é do ramo específico de calçados, especialmente sapatos masculinos de couro, tênis e chuteiras, além de fornecedoras de componentes por ter grande engajamento com as citadas anteriormente. Adotam escalas produtivas e técnicas adequadas para atender especialmente os mercados nacional e internacional.

O segundo grupo refere-se àquelas empresas que tem seu capital originário do próprio Estado da Paraíba e sua produção é voltada para bolsas e acessórios e calçados ortopédicos. Incluem firmas pequenas, de origem local.

Já o terceiro grupo refere-se àquelas que não puderam ser incluídas nos dois grupos anteriores, por terem porte variável, terem diferentes origens de capital, além do ramo de atuação ser diferenciado: sapatos, sandálias, solados injetados e bolsas. São empresas diversificadas no que diz respeito à escala de produção e ao tipo de produto.

A distribuição espacial das empresas do setor de calçados na grande João Pessoa tem, aproximadamente, 67% delas localizadas no município de João Pessoa, 22% no município de Santa Rita e 11% no município de Bayeux. Cabedelo, apesar de fazer parte da região analisada, não possuía na época do estudo nenhuma empresa representativa do setor. Por incluir a capital do Estado e por abranger a sua área metropolitana, o APL calçadista pode usufruir de vantagens locais decorrentes da proximidade com a rede de bens e serviços públicos e privados (CAVALCANTI FILHO, 2006).

Em termos históricos, as empresas deste APL não possuem uma grande trajetória no Estado, já que são relativamente recentes. E mesmo as empresas mais tradicionais são, normalmente, filiais de outras grandes empresas que se localizam nas regiões Sul e Sudeste. É, portanto, um APL recente e sua origem não tem um caráter de formação natural, isto é, que surgiu em razão de eventos não planejados historicamente. Passa a se constituir a partir do

resultado de ações políticas, financeiras e legais que foram planejadas e posteriormente implementadas, tanto pelo governo estadual quanto pelo governo federal. A razão disto estava no desejo de atrair grandes empresas de outras regiões do país, além de esforços de capacitação e treinamento para novos e pequenos empresários do setor (CAVALCANTI FILHO, 2006).

As ações do governo para atrair empresas de outras regiões incluíram incentivos fiscais e financeiros, além de estratégias competitivas empresariais, como encontrar aqui um grau de organização sindical reduzido, baixa qualificação dos trabalhadores (que acabam ficando satisfeitos com o trabalho), pagamento de baixos salários em relação as outras partes do país. As empresas especializadas são resultantes da participação de seus proprietários em programas de capacitação e treinamento desenvolvidos pelo SEBRAE destinado às micro e pequenas empresas do ramo (CAVALCANTI FILHO, 2006).

De acordo com o estudo, cerca de 70% da amostra considerada é de micro e pequenas empresas, que normalmente se caracterizam pela baixa absorção de mão-de-obra que atende a mercados de rendas média e baixa. Mas, em geral, são originárias e controladas por empresários paraibanos e, além disso, possuem habilidade e conhecimentos tácitos ligados a um processo produtivo semi-artesanal.

Cavalcanti Filho (2006) trata o arranjo produtivo da grande João Pessoa como “um aglomerado em uma forma embrionária de arranjo produtivo local”, que, tomando por base o trabalho de Cassiolato e Szapiro (2002, p.12) são definidos como “aquelas aglomerações produtivas cujas interações entre os agentes locais não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-los como sistemas”. Os mesmos autores definem sistemas ou sistema produtivo local como “aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos” (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2002, p. 12).

De acordo com Cavalcanti Filho (2006) um APL inclui: a) especialidade produtiva que funciona como núcleo do arranjo (calçados, no caso aqui considerado) em várias ou todas as etapas de sua cadeia produtiva, além de fornecedores de insumos e componentes (que integram cadeias diretamente ligadas à atividade principal do APL); b) logística, distribuição e comercialização, e c) desenvolvimento tecnológico (laboratórios internos, centros de pesquisa públicos, entre outros), instituições de apoio (sindicatos, associações, agências de fomento, entre outros). No caso do APL da grande João Pessoa estão presentes instituições como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas), SENAI

(Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), UFPB (Universidade Federal da Paraíba), UFCG (Universidade Federal da Campina Grande), CTCC (Centro de Tecnologia do Couro e Calçado), FIEP (Federação de Indústrias do Estado da Paraíba).

No entanto, algumas particularidades devem ser consideradas para o caso do APL aqui estudado, dentre elas está o fato da aglomeração ser controlada por empresas do tipo “plataforma industrial satélite”, isto é, cujas sedes localizam-se fora do aglomerado (seja por ausência de políticas que incitem o enraizamento delas aqui ou pela falta de capacitação local), outra particularidade diz respeito à grande parte da produção ter como destinos os mercados nacional como um todo e internacional, e, além disso, existe uma baixa territorialidade, indicando que as capacitações que servem ao APL são em sua grande parte provenientes de fora do aglomerado (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2002; CAVALCANTI FILHO, 2006).

Outras características identificadas por Cavalcanti Filho (2006) no arranjo pessoense foram: presença de um mercado de trabalho com baixos níveis salariais iniciais, além de reduzida organização sindical e carência de alternativas de emprego; fraca formação técnica e educacional da mão-de-obra (o que reduz o absenteísmo e aumenta a dedicação ao trabalho); grandes incentivos governamentais que reduziram riscos e custos financeiros relacionados ao capital fixo, subsídios por meio da isenção de impostos como o ICMS, permitindo maior competitividade (por conta da redução de preços) e rentabilidade (aumento da margem de lucro).

Mas, os próprios empresários do setor reconhecem que existe uma exploração insuficiente do potencial relacionado à produção de calçados, em virtude da ausência de algumas políticas mais eficazes de coordenação de estratégias e programas de incentivo à competitividade do setor.

A exigência dos mercados por um perfil gerencial com elevada qualificação e por uma cultura empresarial moderna pode não ser, em regra, algo que acontece no setor de calçados. Há uma defasagem no perfil da mão-de-obra empregada em relação ao estoque e ao fluxo de capacitação tecnológica. As próprias empresas mostram insatisfação em relação à quantidade e qualidade da oferta local de cursos de treinamento e capacitação, o que faz com que as próprias empresas internalizem esses custos.

Esta capacitação, no entanto, é mais característica de grandes empresas, que contratam treinamento de órgãos como SEBRAE e SENAI, enquanto as micro e pequenas empresas acabam não sendo alvo destes órgãos, sejam elas especializadas ou heterogêneas. Dessa

forma, o treinamento das especializadas e heterogêneas ocorre internamente ou através de fontes que não o SEBRAE/SENAI ou simplesmente não ocorre.

Vale destacar, novamente, que o APL pessoense não é considerado amadurecido, mas sim embrionário. No caso de um APL amadurecido (a exemplo de Campina Grande) as empresas, em geral, não incorrem em custos para treinamento de sua mão-de-obra, pois beneficiam-se de economias internas ao local, pela existência de um processo histórico e continuado da formação de mão-de-obra, já que o aprendizado mútuo entre empresas é muito mais evidente.

No APL pessoense, pelo fato das empresas precisarem treinar a mão-de-obra que contratam, tornam-se de certa forma, “dependentes” dela, já que a falta de empregados com a mesma qualificação no local implica em dificuldade de substituição dos já qualificados pela empresa. Isto faz com que haja uma elevação do custo com mão-de-obra por conta da necessidade de treinamento e capacitação que, no entanto, é compensada pelo baixo custo da mão-de-obra paraibana em relação às regiões Sul e Sudeste, por exemplo.

Nas grandes empresas, a mão-de-obra empregada na produção possui boas condições de trabalho no que diz respeito à segurança, ao uso de benefícios extras salariais (como refeitórios, transporte, etc).

Em geral, as grandes empresas atendem mercados de média e alta renda, especialmente o nacional e regional, mas também existe uma parcela destinada ao mercado internacional; as especializadas voltam-se normalmente para os mercados local e estadual de rendas baixa média; e as heterogêneas atendem os mercados regional e nacional de baixa e média rendas. Isto é, empresas de maior porte tem como principal mercado o nacional e o regional, já as pequenas e micro empresas destinam suas vendas ao mercado estadual e/ou local.

O estudo de Cavalcanti Filho (2006) também verificou quase 40% do total pesquisado recebeu incentivos financeiros, especialmente para a instalação e ampliação de grandes/médias empresas no Estado. No entanto, tal incentivo se mostrou reduzido para o caso das micro e pequenas empresas, que acabam recorrendo a instituições envolvidas direta ou indiretamente ao setor de calçados, a exemplo de associações de firmas (através de órgãos de apoio como SENAI, SEBRAE e SESI) assessorando em questões fiscais, legais, trabalhistas, treinamento empresarial, cursos, entre outros.

Os pontos fortes destacados pelos próprios empresários sobre suas empresas dizem respeito à qualidade do processo produtivo, de produtos e do atendimento para as grandes empresas. No caso das empresas especializadas, a qualidade do produto e preço se sobressaem

como pontos fortes. Por fim, as empresas heterogêneas tinham seus pontos fortes em torno da qualidade, do preço acessível e da satisfação dos clientes.

O aglomerado de calçados da Grande João Pessoa surgiu em razão de dois eventos principais: a) a evolução em outros APL's do setor no sul do país por conta da abertura comercial, que fez com que o acirramento concorrencial fosse bastante considerável. Dessa forma, empresas das regiões Sul e Sudeste procuraram outras regiões onde pudessem se instalar, beneficiando-se do baixo custo da mão-de-obra (baixos salários) e dos incentivos fiscais e; b) da guerra fiscal empreendida por estados da região Nordeste, o que atraiu empresas para a Paraíba (CAVALCANTI FILHO, 2006).

Dessa forma, passou-se a se instalar grande parte das fábricas de propriedades desses grupos calçadistas. Além dos baixos salários e dos incentivos fiscais, as empresas aqui instaladas tiveram que investir em áreas como informação, marketing, comercialização, inovação de produtos e processos, qualidade, entre outros, estratégias vindas especialmente a partir de suas sedes nacionais.

É necessário, portanto, de acordo com Cavalcanti Filho (2006), desenvolver estratégias e política públicas que visem a capacitação inovativa com base em competências locais que permitam uma maior interação, articulação e coerência entre estruturas produtivas, de distribuição e comercialização, havendo um maior fluxo de informações entre elas.

Além disso, o autor considera que é preciso haver uma maior integração entre as várias instituições de apoio, tais como, sindicatos, centros de pesquisa, agências de fomento e planejamento, entre outros. Ou seja, tanto as grandes, médias e microempresas precisam mobilizar ainda mais seus recursos locais, que o diferenciam de outros arranjos do país, em prol de um benefício comum a todas as empresas que dele fazem parte.

Na próxima seção serão apresentadas as características dos casos estudados. A título de observação, no Quadro 19 a seguir podem ser visualizadas, de forma resumida, algumas informações das três empresas pesquisadas (obtidas por meio da pesquisa de campo), que serão detalhadas mais adiante.

Estas informações referem-se ao ano de instalação das empresas aqui investigadas; à quantidade de funcionários empregada em cada uma delas, aos tipos de produtos que são fabricados nestas unidades; às principais matérias-primas utilizadas na produção de seus produtos; à qual(is) mercado(s) consumidor(es) a produção dessas empresas é, normalmente, destinada; à produção diária ou mensal de seus produtos e, por fim, pode-se observar do total produzido qual é o percentual exportado.

Quadro 19 - Principais características das Empresas A, B e C

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 (para palmilhas), 3.000 kg/mês (para placas de EVA), e 60.000 unidades/mês (para amortecedores)	30.000 pares/dia (entre calçados e botas de segurança)	6000 pares/dia
Exportação	Sandálias: Cerca de 15% a 20%, especialmente para China e a Arábia Saudita. Componentes: não há.	Cerca de 5% a 10% para Japão, Argentina, alguns da Europa e Estados Unidos.	Cerca de 5% é destinado à exportação, especialmente para a Argentina.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA A

A empresa A pertence a um grande grupo nacional e foi instalada no município de João Pessoa no ano de 1976, ou seja, possui trinta e oito anos de atividade no mercado, tendo atualmente um total de 270 empregados. Trata-se de uma produtora de sandálias de grife que atende a todo o Brasil e é fornecedora de componentes para calçados, como por exemplo, palmilhas, amortecedores e placas de E.V.A (*Ethil Vinil Acetat*; é um tipo de borracha que mistura substâncias como etil, vinil e acetato), que são destinados em grande escala especialmente para empresas paraibanas. As principais matérias-primas utilizadas na produção são borracha, borracha sintética e polímero.

Com a produção de sandálias, a Empresa A tem como principal mercado consumidor as regiões Sul e Sudeste, mas tem grande parcela de sua produção destinada também ao mercado nordestino como um todo. Já no fornecimento de componentes para sandálias, atende especialmente o Estado da Paraíba.

A produção diária de sandálias da empresa A é em torno de 5.000 a 8.000 pares/dia. Já em relação aos componentes para calçados, a produção é de cerca de 16.000 pares/dia de palmilhas, 3.000 kg/mês de placas de EVA, e 60.000 unidades/mês de amortecedores. No

entanto, a produção varia conforme a sazonalidade do período, tanto para sandálias quanto para componentes.

Cerca de 15% a 20% da produção de sandálias da Empresa A é destinada à exportação, especialmente para países como China, Cingapura, Japão, Arábia Saudita, República Dominicana, alguns países da América do Sul, como Equador, Chile e Bolívia. Mas a maior exportação do seu produto é para a China e a Arábia Saudita. Não há exportação de componentes para calçados.

4.2.1 Relacionamento interorganizacional da Empresa A

Conforme destacado nos capítulos anteriores, o conceito de relacionamentos interorganizacionais adotado neste trabalho diz respeito às ligações capazes de ocorrer de maneira formal ou informal, pré-determinada ou não, entre diferentes empresas, onde deve haver confiança mútua entre os envolvidos e uma tendência à interação entre essas empresas por meio da formação de relações entre si. E, por haver a possibilidade (ainda que variando conforme cada empresa e/ou grupo) da existência de: compartilhamento de variados tipos de recursos, interdependência entre empresas, maior aprendizagem conjunta, maior integração, cooperação, maior acesso a recursos e informações privilegiadas, partilhas dos riscos diante das incertezas do mercado, possibilidades de inovação, e uma colaboração capaz de tornar possível a existência de ganhos, estes tais relacionamentos interorganizacionais podem, conseqüentemente, gerar vantagens competitivas para as empresas que deles fazem parte.

Pela análise da transcrição da entrevista referente à Empresa A, é possível perceber um emaranhado de relações de variados tipos entre esta e outras empresas localizadas geograficamente próximas. Questionado sobre a existência de relações com empresas da região, o Entrevistado A afirma que:

Temos relação com várias empresas do setor. Como nós somos fabricantes de sandália e de componentes para calçados, então nós fabricamos a sandália e também fabricamos componentes para outros montarem suas sandálias. Então a gente faz um item todo aqui e outros componentes a gente entrega para outros clientes e eles montam a marca deles. [Entrevistado A.1:2 (9:9)] A localização inicialmente projetada para cá foi por conta dos muitos parceiros aqui na região. Não de matéria-prima, mas de clientes, consumidores. [...] A matriz não comportava tudo e a gente fazia o excedente para distribuir aqui para a região e eles faziam da região deles. E, de dez anos para cá, a gente mudou muito¹. [Entrevistado A. 1:81 – 1:82 (99:99)]

¹ A mudança citada aconteceu porque a Empresa A passou a ser, além de fornecedora de componentes, fabricante de sandálias (há três anos) e, portanto, seu *mix* de produtos foi alterado. Mas as relações com empresas da região da Grande João Pessoa se mantêm, apesar desse quantitativo ter sido diminuído depois que a Empresa A diversificou a fabricação de seus produtos.

Além da relação com empresas diretamente ligadas ao setor calçadista (fornecedoras, distribuidoras, clientes), a Empresa A possui relações de interação com instituições de ensino, por meio da utilização de estagiários, bem como empresas privadas de serviços autônomos, como é o caso do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e do SESI (Serviço Social da Indústria), para o desenvolvimento de produtos e para a realização de palestras, respectivamente.

Além destes, há uma relação com a FIEP (Federação de Indústrias do Estado da Paraíba) para o gerenciamento de um dos setores da Empresa A e com outros órgãos governamentais de controle ambiental como IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), SUDEMA (Superintendência de Administração do Meio-Ambiente), além do Corpo de Bombeiros e Exército. É o que explica, a seguir, o Entrevistado A.

A relação que nós temos com as universidades é relacionada à estágios. [Entrevistado A. 1:12 (52:52)] Nós temos parceria com o SENAI para o desenvolvimento de produtos. O SENAI, através do Centro de Tecnologia de Couro e Calçados de Campina Grande, a gente tem um relacionamento mais de teste, de validação de produtos. [...] O que eles oferecem hoje é o que é básico, é o treinamento em determinadas operações, e oferecem os testes dos nossos produtos finais; testes com certificado. É um laboratório independente, embora a gente tenha alguns testes que são feitos internamente, mas pra dar mais credibilidade ao resultado, a gente pega com eles [o certificado]. Com o SENAI de João Pessoa, temos os “menores aprendizes”, e nós estamos com eles aqui. [Entrevistado A. 1:13 (58:58)] Com o SESI a parceria se dá por meio de palestras, nós temos um tema, nós temos exames que são feitos no SESI. [Entrevistado A. 1:15 (61:61)] Na FIEP apenas a parte administrativa; nós estamos com uma área gerenciada pela FIEP, nós temos essa ligação. [Entrevistado A. 1:16 (61:61)] Além dos que eu falei antes, temos os órgãos ambientais, os órgãos de controle, o IBAMA, SUDEMA, Bombeiros, o Exército (a gente tem que ter autorização do exército para alguma matéria-prima). São esses órgãos... Fora isso, não. [Entrevistado A. 1:18 (73:73)]

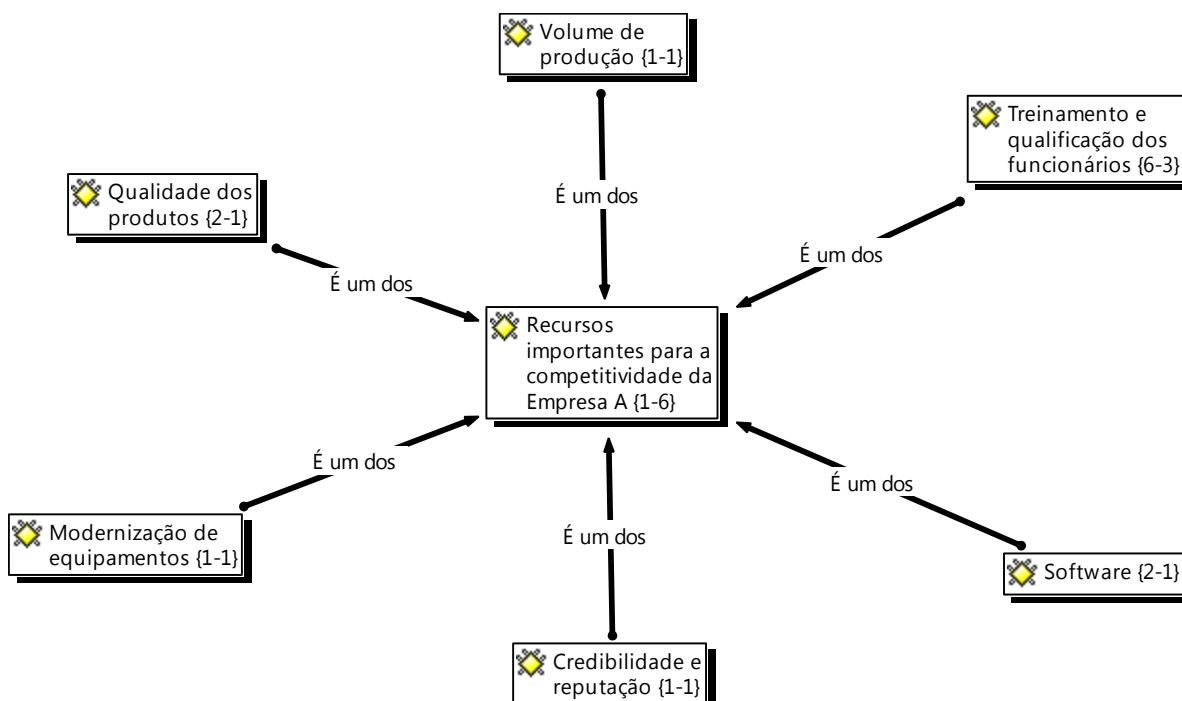
Há, segundo o Entrevistado A, uma relação muito pacífica com o sindicato do setor. A Empresa A, segundo ele, faz parte do sindicato de empresas do setor têxtil. Em se tratando da indução do desenvolvimento regional, o que se percebe é que a única contribuição dada pela empresa A neste sentido é a movimentação econômica do município pelo fato de possuir trabalhadores exclusivamente da cidade de João Pessoa.

4.2.2 Recursos organizacionais da empresa A

Antes de investigar quais são os recursos associados ao relacionamento interorganizacional da Empresa A, faz-se necessário um entendimento de quais foram os recursos apontados pelo Entrevistado A como sendo os mais importantes para a

competitividade desta organização. Dessa forma, de acordo com ele, os recursos organizacionais mais expressivos para garantir a competitividade da organização são: o volume de produção, a produtividade associada à modernização de equipamentos, a qualidade dos produtos fabricados ou fornecidos, o *software* utilizado no controle da produção, o treinamento e a qualificação (conhecimento) dos funcionários, a credibilidade e a reputação da empresa. Esses recursos podem ser visualizados na Figura 8, a seguir.

Figura 8 - Recursos mais importantes para a competitividade da Empresa A



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Destes, os que foram citados pelo entrevistado como sendo os diferenciais para a competitividade da organização foram: modernização de equipamentos e a qualificação (conhecimento) dos funcionários. Para o entrevistado A:

Modernização de equipamentos e a qualificação dos funcionários são os mais importantes para a competitividade. Em função da customização do nosso produto, a gente precisa de funcionários mais bem preparados do que os concorrentes. Nossos produtos são muito customizados e, por isso, também precisamos de uma inovação/modernização constante de equipamentos. [Entrevistado A. 1:28 (119:119)] Essa produtividade está ligada à modernização de equipamentos; equipamentos mais modernos nos trazem mais produção, com o uso de menos energia, seja a energia tradicional ou a energia humana. Com um equipamento mais moderno, você usa menos energia elétrica, menos combustível e menos mão-de-obra. [Entrevistado A. 1:22 (92:92)]

4.2.3 Recursos interorganizacionais da empresa A

Os recursos particulares de relacionamento identificados para o caso da Empresa A se aproximam do que Gulati (1998) considera como sendo os recursos de rede, isto é, aqueles relacionados às vantagens informais entre as empresas parceiras. São compartilhados recursos intangíveis ligados ao conhecimento dos funcionários da empresa que, por meio de relações interpessoais com gestores de outras empresas parceiras do setor de calçados, trocam informações e/ou conhecimentos importantes que, na maioria das vezes, tem alguma ligação com o processo produtivo. Por coincidência, o recurso normalmente compartilhado entre a Empresa A e outras, isto é, informações e/ou conhecimento de seus funcionários, está associado a um dos recursos importantes para a competitividade da organização, que é a qualificação (conhecimento) desses funcionários. De acordo com o Entrevistado A:

Com empresas que tenham alguma parceria conosco sim [há compartilhamento de recursos]. Os recursos compartilhados são informações sobre técnica, procedimentos, sobre o uso ou não de equipamentos (do tipo: não usa esse equipamento dessa forma, que a gente já fez e não funciona), sobre a qualidade da matéria-prima utilizada (do tipo: nós usamos essa matéria-prima e ela é melhor do que essa outra), sobre a adoção ou não de processos (do tipo: nós usamos esse processo e ele é melhor do que aquele outro... Que nós achamos que é melhor, mas o parceiro pode dizer que não concorda e tal). Então há essa troca de informação. [Entrevistado A. 1:29 (126:126)] Hoje em dia, o tipo de compartilhamento mais comum é com o recurso “informação”. Normalmente, as informações trocadas com outras empresas são sobre produto e matéria-prima, técnica usada para se fazer algo, ou se fazer alguma operação. Mais intenso é [sobre] o uso de determinada matéria-prima, o que ela traz, o que ela não traz de benefício. [Entrevistado A. 1:30 (129:130)]

Há também compartilhamento de recursos tangíveis, tais como: matéria-prima, equipamentos e espaço físico, como citado pelo Entrevistado A, a seguir.

Nossos parceiros bem fortes eram o grupo da Empresa B. Então nós já cedemos equipamentos pra eles e eles já cederam equipamentos pra gente (ainda hoje eu tenho equipamentos deles aqui, que eles não vieram buscar; eu não estou nem usando, mas eles não vieram buscar). Mas, nós já cedemos equipamentos, cedemos espaço pra eles em função de alguns problemas deles. Outra grande empresa também, a gente já cedeu espaço pra eles aqui. [Entrevistado A. 1:83 (127:127)] Eu conversei com eles [gestores de outras empresas], às vezes eu preciso de uma determinada matéria-prima, ou eles precisam de uma matéria-prima que temos em comum, então a gente empresta essa matéria-prima. [Entrevistado A. 1:34 (11:11)] Eu tenho um parceiro ativo que compra da gente ou que a gente compra dele, então sim, há troca de recursos, espaço”. [Entrevistado A. 1:35 (127:127)]

Nesse contexto, percebem-se também relações de interação, interdependência e cooperação entre empresas parceiras 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 serigrafia, como afirma o Entrevistado A:

Com um fornecedor nosso, por exemplo, nós tivemos a necessidade e ele desenvolveu junto conosco um tipo de serigrafia. Conseguiu aprovar o produto, chegamos a um produto e ele passou a ter este produto no *mix* de produtos dele. Ele não tinha e por uma solicitação, uma necessidade nossa, e com a nossa participação direta no como fazer, como se chegar ao produto, ele chegou ao produto. Ele nos atende e agora pode atender a outros no mercado. Por saber que eles teriam esse tipo de equipamento, que possivelmente conseguiria fazer, a gente buscou esse intercâmbio, vamos assim dizer. Mas não é um parceiro antigo, de muito longo prazo, temos relacionamento há um ano e meio. [Entrevistado A. 1:32 (136:137)].

O Entrevistado A explica que a interação entre empresas parceiras, especialmente fornecedoras, também ocorre no oferecimento de serviços de assistência técnica, o que gera certa interdependência entre as empresas envolvidas, conforme ele afirma:

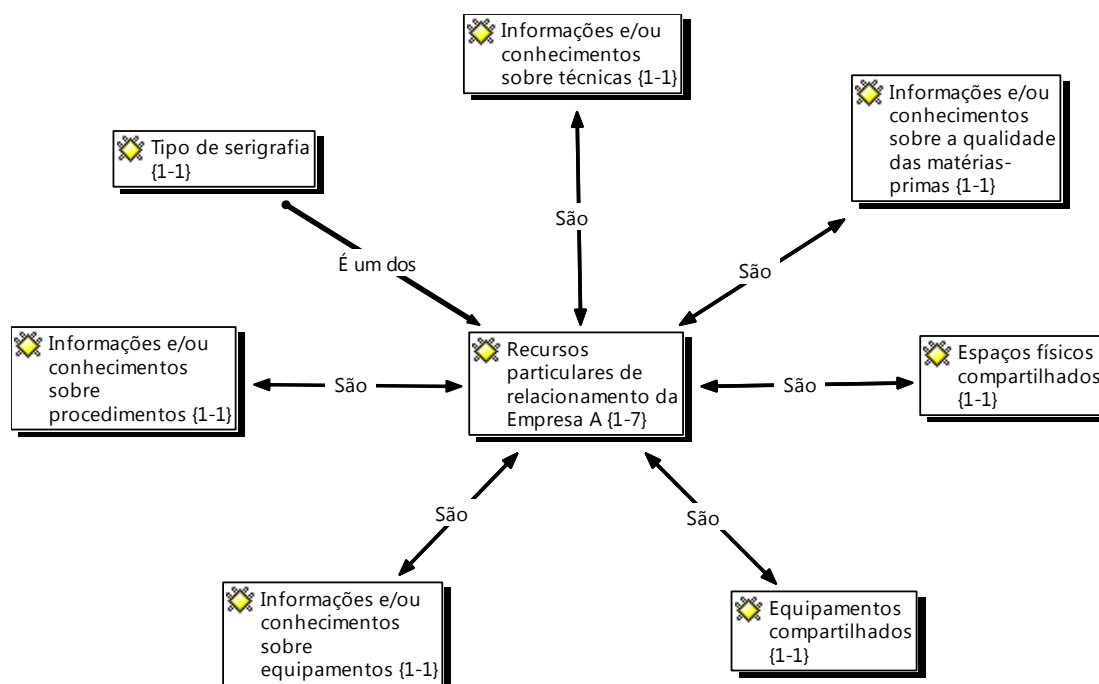
[...] Há a presença constante deles [parceiros] aqui, fazendo o desenvolvimento ou os ajustes que, eventualmente, nós poderíamos fazer, mas eles se prontificaram em fazer, por interesse naturalmente de agregar esse serviço ou assistência técnica. E eles, além da assistência, oferecem o equipamento, para que eu possa testar o produto que eles estão mandando. [Entrevistado A. 1:36 (141:141)].

Percebe-se que a existência de colaboração no compartilhamento das informações entre os gestores permite também uma melhoria nos processos, procedimentos ou equipamentos, conforme se observa nas palavras do Entrevistado A.

Existe uma comunicação ou uma troca de informações em que aquela informação que o parceiro passou é melhorada no sentido de dizer: - Olha, a gente fez isso aqui, mas desse outro jeito, e a gente teve melhor rendimento; veja aí se não dá certo para vocês também. Normalmente essa informação melhorada é sobre processo, procedimento ou equipamento. Como por exemplo, manusear um equipamento ou um produto de alguma forma que te dá uma produção dobrada ou maior. Então são informações de processo, de procedimento. E, justamente, são informações técnicas que trouxeram maiores benefícios para nossa empresa. [Entrevistado A. 1:38 (147:148)]

Sendo assim, dentre os recursos interorganizacionais verificados na empresa, foram identificados como recursos particulares de relacionamento: compartilhamento de recursos intangíveis, tais como: informações e/ou conhecimentos sobre diferentes questões, inclusive sobre técnica, procedimentos/processos, equipamentos, e qualidade da matéria-prima, o que contribuiu para a criação de um tipo específico de serigrafia. Além desses, há compartilhamento de recursos tangíveis, como: matérias-primas, equipamentos e espaço físico entre as parceiras. A seguir, na Figura 9, estão ilustrados os recursos particulares de relacionamento identificados para a Empresa A.

Figura 9 - Recursos particulares de relacionamento da Empresa A



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com o Entrevistado A, os recursos particulares de relacionamento, associados às informações externas, indicam trazer benefícios que podem estar ligados à melhores oportunidades de mercado, como afirma:

Quando a gente compartilha, seja buscando ou doando, há sempre um retorno positivo, que traz algum benefício. O recurso compartilhado que gera mais benefício para a empresa são as informações externas. [Entrevistado A. 1:37 (153:153)]

Como recursos sistêmicos, isto é, aqueles que não são de posse da empresa, mas que impactam no desempenho dela, foram identificados: o turismo na região, a localização da empresa, o acesso e qualidade das rodovias, o acesso ao Centro de Tecnologia de Couro e Calçados de Campina Grande (CTCC), além do baixo custo da mão-de-obra, como explica o Entrevistado A, a seguir.

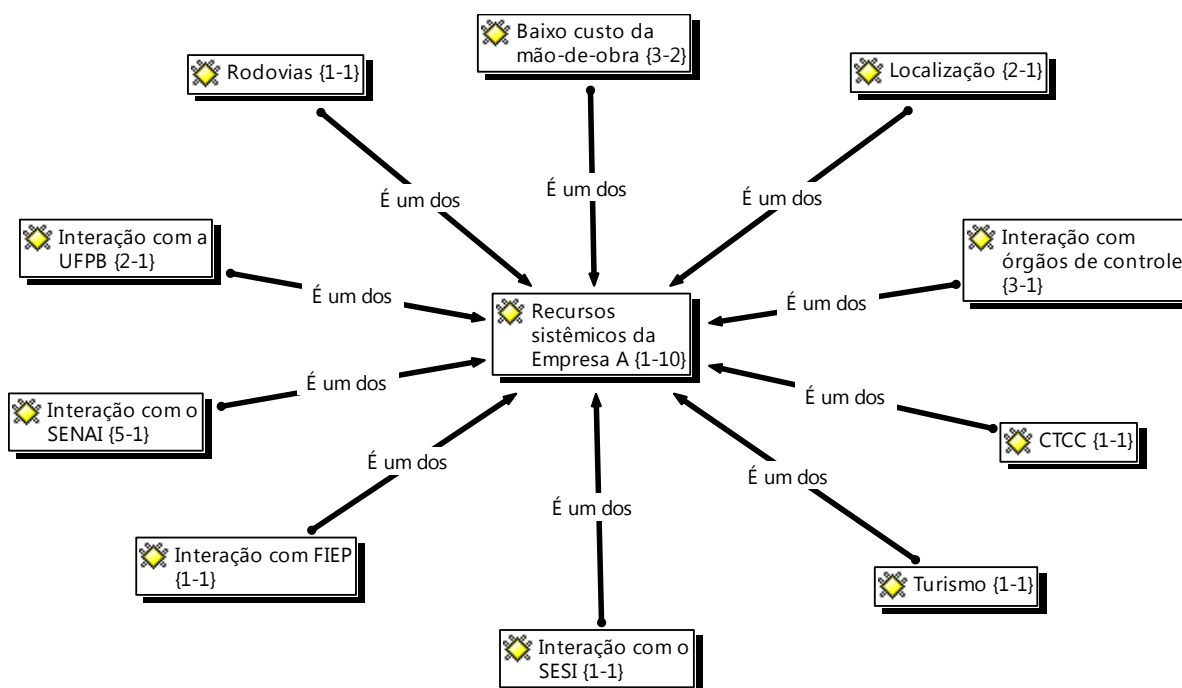
Por exemplo, o turismo. Em épocas de grande atratividade turística, acredito que isso influencia o aumento de produção das empresas que compram da gente, e isso acaba aumentando também nosso fornecimento pra elas. A localização é benéfica não só pela proximidade com outras empresas do Distrito Industrial, mas por conta da proximidade com a Br, Canal de combustível (como gás natural próximo, passando na porta, energia...), polo petroquímico de Camaçari, ela está próxima também de um polo calçadista (Campina Grande e região), está próxima de uma grande fábrica de sandálias e calçados, que é o grupo da Empresa B. Tem também o porto de Suape, que a gente também pretende usar. Tem a proximidade com o Porto de Cabedelo, que facilita a exportação e a importação pela proximidade com os países exportadores. O acesso às rodovias também é um fator importante, que traz benefício para a empresa.

A qualidade da malha rodoviária, a infraestrutura é boa, então ajuda. Esse CTCC ele testa os produtos e ele desenvolve também produtos. Ele vai mais pro segmento do calçado pronto, ou seja, como se faz modelagem de sandálias, que tipo de componente vai se usar, estilos, tendências, moda... Testam os produtos, testam os componentes do produto. Ele nos ajuda através da certificação, do fornecimento de laudos, atestando nossos produtos. Mas não é aqui em João Pessoa. Além disso, tem a questão dessa unidade estar na região Nordeste, que tem o custo de mão-de-obra mais baixo. [Entrevistado A.1:39 (160:168)]

Além destes, podem ser considerados como recursos sistêmicos a articulação ou interação que a Empresa A possui com instituições públicas como a UFPB, com empresas privadas de serviços autônomos, como o SENAI, o SESI, além da FIEP, bem como órgãos de controle como IBAMA, SUDEMA, Corpo de Bombeiros e Exército, que foram citados no início da caracterização da Empresa A.

Na figura 10 podem ser visualizados os recursos sistêmicos identificados para a Empresa A.

Figura 10 - Recursos sistêmicos da Empresa A



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Como recurso de acesso restrito, isto é, que são desfrutados apenas por um grupo de empresas, foram identificados os incentivos governamentais para o setor de calçados do Estado da Paraíba, e que acabam sendo um diferencial competitivo para todas as empresas que deles fazem uso, conforme se verifica nas palavras do Entrevistado A: “Nós temos incentivo fiscal 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 pra gente”. [Entrevistado A. 1:45 (175:175)]

Conforme destacado anteriormente, a Empresa A tem relações com outras empresas do setor através do compartilhamento de matérias-primas, espaço físico e equipamentos, e de conhecimentos e informações (de seus funcionários e gestores) sobre técnicas, processos, procedimentos ou materiais a serem utilizados ou ligados ao processo produtivo. É importante deixar claro que tal compartilhamento se dá, na grande maioria das vezes, de modo interpessoal entre os gestores das empresas do setor. Ou seja, não há um incentivo claro para que as relações de compartilhamento especialmente do recurso informação sejam feitas. Mas eles acabam ocorrendo, ainda que informalmente, e trazendo benefícios para as organizações.

Verifica-se, portanto, que o relacionamento interorganizacional da Empresa A tem um aspecto muito mais informal, já que não necessita, obrigatoriamente, de uma formalização contratual para acontecer. A confiança entre gestores, para o caso da Empresa A, é peça fundamental para que o compartilhamento seja possível. A confiança, não apenas entre empresas quando buscam alguma parceria, mas especialmente, a confiança entre os gestores, neste caso, apresenta-se como um fator diferenciador e fundamental, para que todo o compartilhamento de conhecimentos e informações sobre os mais variados aspectos aconteça. O conteúdo de tais informações variará conforme a necessidade da ocasião. Estes compartilhamentos, que podem ser de recursos tangíveis ou intangíveis (especialmente), acabam alavancando alguma oportunidade de mercado ou reduzindo possíveis custos. Como diz o Entrevistado A:

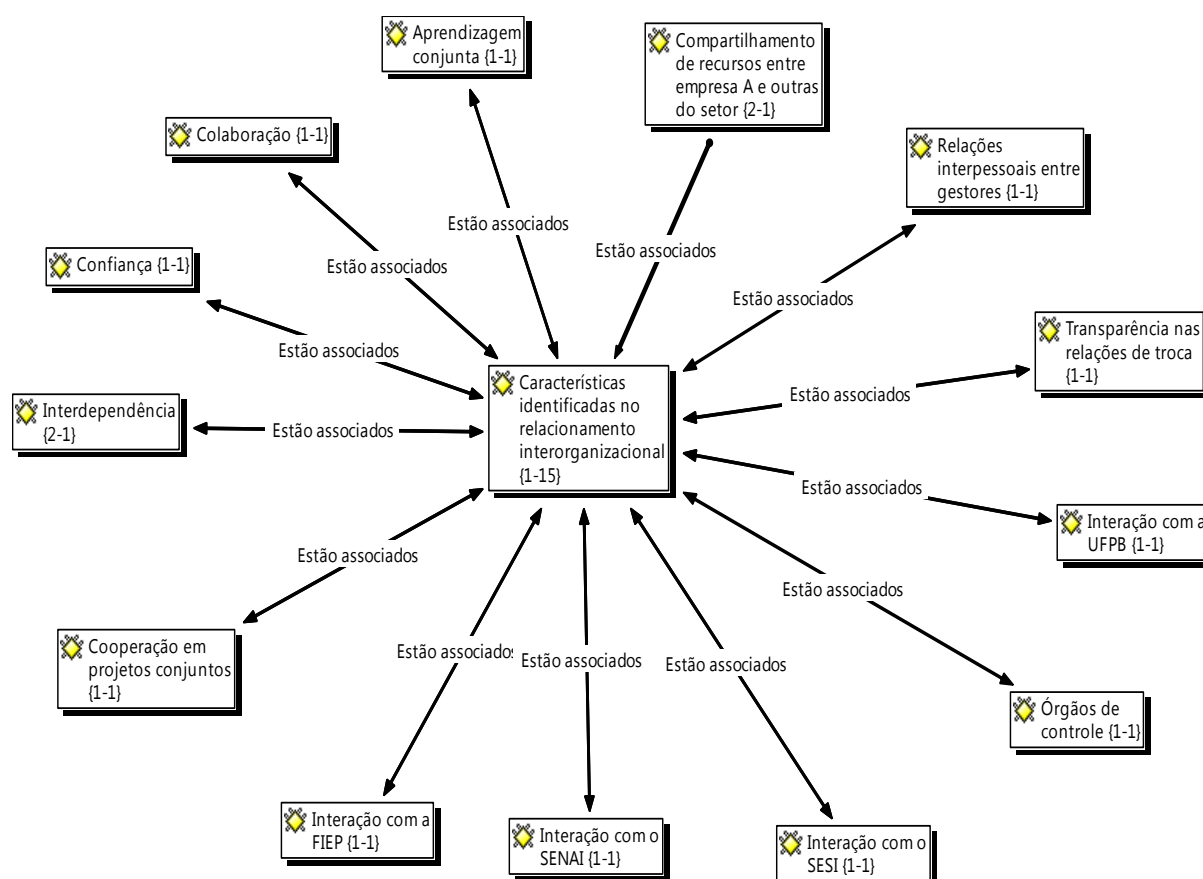
Isso [compartilhamento de recursos] nos fortalece. A soma de informações por si só já é uma soma, já nós dá algo a mais. Então se não houvesse essa soma, essa troca de informações, nós teríamos que buscar isso fora e talvez nem conseguisse. Então, consequentemente, teríamos perda nisso; perdas, no mínimo, de tempo. [Entrevistado A. 1:7 (30:30)] Eu diria que [o compartilhamento de recursos] ajuda a reduzir despesas/custo, 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 com esse ou aquele? - Uso com esse. - Ah, ok, obrigada pela informação, pela indicação. Então é uma troca que traz alguma redução de despesa, pois por conta da informação a gente opta por comprar ou não determinado equipamento. Às vezes nós temos uma economia. [Entrevistado A. 1:8 (34:35)]

São percebidas também claras relações de aprendizagem conjunta entre as empresas parceiras, sendo tal aprendizagem fundamental para o bom desempenho da Empresa A no decorrer dos anos, pois de acordo com o Entrevistado A:

Nós temos um exemplo de como se fazer a aplicação da tira. Foi através da parceria que a gente conseguiu isso. Como se colocar um aplique, um adereço na tira foi através disso. A própria serigrafia, e nós temos três tipos de serigrafia, um dos tipos de serigrafia nós aprendemos através da parceria. Nós não sabíamos nem pra onde ia... É assim, faz assim, pega isso, tal máquina, faz isso... Então a gente foi juntando tudo isso e chegamos [no que somos hoje]. 1:46 (253:253)

A seguir, na Figura 11, é apresentado um esquema que ilustra as principais características identificadas no relacionamento interorganizacional entre a Empresa A e outras empresas ou instituições ligadas ao setor de calçados que fazem parte do APL da Grande João Pessoa.

Figura 11 - Características do relacionamento interorganizacional da Empresa A



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Resumidamente, verifica-se então características como: aprendizagem por conta do compartilhamento de alguns tipos de recursos, especialmente conhecimentos e informações; relações de confiança, interdependência, cooperação, colaboração e transparência nas relações estabelecidas entre as empresas, especialmente verificadas na figura de seus gestores (por meio de relações interpessoais), sem tais aspectos o compartilhamento de recursos não seria

possível; e, além disso, a movimentação econômica da região e as interações com instituições públicas e/ou privadas. Todas essas relações contribuem de alguma forma para que, de fato, os relacionamentos interorganizacionais entre a Empresa A e outras do setor na região tragam benefícios para a mesma. Isto também será verificado nas próximas subseções.

4.2.4. Fontes geradoras de rendas relacionais da empresa A

Para identificar as fontes geradoras de rendas relacionais, foram consideradas as seguintes variáveis de pesquisa para todas as empresas: investimentos em ativos específicos de relacionamento, rotinas de compartilhamento de conhecimento e complementaridade de recursos e mecanismos de governança.

a) Investimentos em ativos específicos de relacionamento

Williamson (1985) cita como ativos específicos de relacionamento: a) especificidade da região, b) especificidade de ativos físicos e, c) especificidade de ativos humanos. Tais ativos dizem respeito, respectivamente: a) aos benefícios que a proximidade de localização entre parceiros traz, a exemplo da redução de custos com transporte, com estoques e com coordenação; b) ao investimento em maquinário especializado e ferramentas que permitem uma maior qualidade da produção e uma maior diferenciação em relação às empresas (ou grupo de empresas) concorrentes; e c) às trocas de conhecimento, *know-how* acumulado e informação entre empresas que mantém relações; reduz-se assim, erros de comunicação e há uma melhora na rapidez de resposta ao mercado.

O Entrevistado A admite que, no passado, fazer investimentos em ativos específicos era algo frequente, mas que com o passar dos anos e o acirramento da concorrência no setor, estes investimentos diminuíram, pois para ele:

No nível de relacionamento que está hoje, não. Mas, no passado sim. Nós construíamos, nós comprávamos para atender a parceria. [Entrevistado A. 1:47 (186:186)] Outra parceria que nós tínhamos forte era assim: a gente construía um galpão para acomodar o equipamento do parceiro, para eu fornecer para ele e vice-versa. Às vezes ele comprava um equipamento para receber um produto que eu ia fornecer para ele, mas hoje em dia isso não acontece mais. [Entrevistado A. 1:48 (186:186)]

No entanto, ainda assim, o Entrevistado A demonstra haver uma redução de custos por conta da proximidade com outras empresas, havendo, portanto, uma associação com a

especificidade da região proposta por Williamson (1985). E, além disso, o entrevistado admite ter havido redução de erros de comunicação, melhora na rapidez de resposta ao mercado, menores defeitos e um ciclo de desenvolvimento mais rápido de produtos, fatores associados à especificidade de ativos humanos. O Entrevistado A afirma que:

O que nos faz ter parceria com a Empresa B é também a proximidade deles. Eu acho até que eles podem até ter encontrado outros parceiros, mas distantes. E o produto deles é muito volumoso, então o frete é determinante. [Entrevistado A. 1:50 (197:197)]. O objetivo sempre é um desses itens [redução de erros de comunicação, melhora na rapidez de resposta ao mercado, uma maior diferenciação de produtos, menores defeitos e um ciclo de desenvolvimento mais rápido de produtos] aí serem atendidos, sempre. A busca ou troca de informações é pra gente melhorar alguns desses itens. [Entrevistado A. 1:51 (201:201)]

No entanto, apesar do Entrevistado A afirmar que não existem investimentos claramente estabelecidos em ativos específicos de relacionamento, a redução de custos por conta da relação com empresas geograficamente próximas (especificidade da região) e as melhorias associadas ao compartilhamento de diferentes tipos de recursos (especificidade de ativos humanos), indicam haver, ainda que de modo não planejado ou incipiente, algum grau de existência de investimentos em ativos específicos de relacionamento, mesmo que de modo não intencional. Isso também se percebe quando o entrevistado fala que, no passado, cedia espaço para acomodar equipamentos dos parceiros, apesar disso hoje em dia não ser mais observado. Mas não se pode afirmar com certeza que tais investimentos, de fato, existam.

No que se refere à redução de riscos, o que se constata é apenas a redução de riscos futuros que estão associados à adoção de contratos formais quando a empresa é “contratada” para produzir uma quantidade “x” para uma determinada grife. É o que afirma o Entrevistado A:

Quando eu falei em questão da marca, da grife... Quando eu falo que vou comprar os equipamentos para produzir uma marca, existe um risco e existe um custo para eu comprar esses equipamentos. Esses custos são diluídos no volume de vendas. Se o volume de vendas não acontecer, eu vou ter prejuízo nessa operação. Hoje nós não temos nenhum contrato para esse nível de acordo. [...] Então a gente está reduzindo cada vez mais esses acordos de “boca”, que geram um risco maior. Então para diminuir o risco, a gente está fazendo via contratos. [Entrevistado A. 1:52 (205:207)]

Mas, como se percebe, essa redução de riscos/custos não ocorre em virtude de um dispêndio financeiro mútuo de duas ou mais empresas que decidem investir em algo específico. A diminuição de riscos e custos, neste caso, está associada ao uso de contratos

formais. A adoção de contratos também está associada à geração de rendas relacionais, como será melhor explicado na subseção sobre mecanismos de governança.

b) Rotinas de compartilhamento de conhecimento

Dyer e Singh (1998) afirmam que as rotinas de compartilhamento se referem às interações entre as empresas que permitem transferir, recombinar ou criar conhecimento especializado.

Na Empresa A não se observa nenhum incentivo ou algo formalmente e rotineiramente estabelecido para que seja realizado o compartilhamento de recursos entre empresas. No entanto, o Entrevistado A afirma que tal compartilhamento se faz presente e que normalmente ocorre (especialmente de modo informal) a depender da necessidade que se impõe. Admite também não haver deslealdade no compartilhamento de tais recursos, sendo a transparência percebida nessas relações, pois ele considera que:

Só o conhecimento que nós temos um com o outro e saber o que ele dispõe, o que ele trabalha. Da mesma forma, ele sabendo o que nós expomos e o que nós trabalhamos e isso facilita a conversa. Mas isso, especificamente, depende da necessidade de cada um. Não é algo rotineiro. [Entrevistado A. 1:53 (218:218)] [...] Não há nenhuma deslealdade nas informações. [Entrevistado A.1:54 (222:222)]

O Entrevistado A destaca a aquisição de conhecimentos que só surgiram por conta do relacionamento com outra empresa do setor de calçados da região. Admite que a parceria com outra empresa permitiu o desenvolvimento de conhecimentos associados à tecnologia que tornaram possíveis à Empresa A realizar internamente processos que, antes da parceria, não eram realizados. O Entrevistado A ainda deixa claro que foi justamente essa parceria que permitiu à empresa modificar seu *mix* de produtos, passando a produzir, além de componentes, sandálias (como dito na caracterização da Empresa A). De acordo com a fala do Entrevistado A:

Um conhecimento bastante útil que a gente adquiriu por conta dessas trocas foi relacionado à tecnologia. Especificamente esta unidade que tinha dentro do seu *mix* de produtos, um tipo de produto. Hoje nós temos um tipo de produto completamente diferente. Para a gente sair do produto primeiro, para o produto atual, essa troca de informações foi primordial para isso acontecer. Nós saímos da condição de apenas fornecedor, nós fornecíamos componentes para calçados; e passamos a ser um fabricante de calçados. Então nós fornecíamos para o fabricante e através do conhecimento, da parceria que nós tínhamos com ele, nós adquirimos conhecimento e tecnologia para fabricarmos internamente aquilo que nós terceirizávamos com eles. Então o que teve de maior ganho foi isso: os conhecimentos que a gente adquiriu tanto em tecnologia quanto em processo. (Como se faz a coisa? Que ferramenta se usa?) Então essa foi uma troca de informações e a gente foi montando nossa estrutura aqui e

hoje a gente tem um produto que nós não tínhamos antes. E a gente não foi buscar em empresas de fornecimento de equipamento, empresas como o SEBRAE não. Isso foi do conhecimento do nosso corpo técnico, do relacionamento com os nossos fornecedores à frente e os nossos fornecedores atrás, que nos permitiu chegar ao produto que a gente tá hoje, que é sandália. [Entrevistado A. 1:58 (245:246)]

É possível perceber, então, **capacidade absoritiva** na Empresa A, que ao receber algum tipo de informação ou conhecimento de outras empresas do setor, absorve-os da melhor maneira que lhe cabe. Sabe-se que o conhecimento absorvido é assimilado e acaba sendo aplicado em seus produtos, isto indica o importante papel que tem a capacidade absoritiva nessas relações para a geração de rendas relacionais.

Mas o Entrevistado A afirma que seria importante obter outras informações sobre processos, formulações e ter o poder de negociação em relação às outras empresas (especialmente concorrentes) como forma de alavancar ainda mais sua competitividade. Além disso, existem alguns conhecimentos que a Empresa A gostaria de possuir sobre produtos de concorrentes com a intenção de revender seus próprios produtos a um preço mais barato no mercado, mas ainda não tiveram acesso a tais conhecimentos.

Outro ponto a ser considerado é que a Empresa A participa de feiras do setor que facilitam as trocas de informações e permitem, inclusive, possibilidades de parcerias para a realização de projetos conjuntos, como afirma o Entrevistado A:

A gente participa de feiras sim. Nós participamos de dois tipos de feiras: como clientes e como fornecedores. Nas duas nós temos focos diferentes. Como fornecedores, nós passamos todas as informações que são pertinentes a um fornecedor. Como clientes, nas feiras que nós vamos em busca de novos equipamentos, de novas matérias-primas, a gente busca essas informações. A gente tem as duas coisas: troca de informações por necessidade e através das feiras. Tem coisas que são direcionadas para a feira. Mas não é algo pré-estabelecido, uma rotina. [Entrevistado A. 1:63 (260:262)] Sim [há projetos conjuntos] sobre matéria-prima. Nos é ofertado algo de matéria-prima... E algum fornecedor diz: - essa matéria-prima pode melhorar esse teu produto. Por exemplo: borracha, um tipo de borracha, um tipo de pigmento, um tipo de auxiliar de processo. - Esse produto fará com que esse teu artigo saia mais fácil de dentro do molde. - É, como, de que jeito, quanto custa? - Assim...e tal. [Entrevistado A.1:64 (267:267)].

c) Dotações complementares de recursos

O Entrevistado A admite a importância que as relações, e especialmente, o compartilhamento de recursos trouxe para a Empresa A, inclusive no valor que tal compartilhamento passou a agregar aos produtos, fato que sem essa interação não seria possível. Funcionam, portanto, como uma complementaridade nas dotações de recursos (do

tipo conhecimento e informações, principalmente) que acabam sendo bastante específicos da parceria. De acordo com o Entrevistado A:

Alguns processos a gente faz uma alteração no produto que agrega valor só por uma pequena diferença que a gente colocou. Por exemplo, agregar uma estampa de alto relevo no produto que chama a atenção do consumidor e agrega valor, então, tem sim [recursos ou produtos novos] [Entrevistado A. 1:59 (239:239)]. Às vezes a conversa (troca de informação), nem é com esse objetivo, mas são faladas coisas que não são nem de utilidade para ele (de outra empresa) naquele momento, mas que é de utilidade para a gente, já que a gente está com um processo que se aplica àquilo que ele falou, que não se aplica para ele (para a empresa dele ou para algum processo desenvolvido pela empresa dele). [Entrevistado A. 1:61 (241:244)]

Para o caso da Empresa A, um novo recurso criado, um tipo de (máquina) de serigrafia, mesmo tendo sido consolidada pelo fato de ter havido consideráveis trocas especialmente de conhecimento e informações entre a Empresa A e uma de suas parceiras, não é um recurso estratégico, já que apesar de gerar valor para a empresa, não é algo raro, nem difícil de ser identificado ou imitado. E, além disso, nem é de posse da Empresa A, ela apenas desenvolveu em conjunto com outra empresa parceira, conforme afirma o Entrevistado A:

Com um fornecedor nosso, por exemplo, nós tivemos a necessidade e ele desenvolveu junto conosco um tipo de serigrafia. Conseguiu aprovar o produto, chegamos a um produto e ele passou a ter este produto e este processo no *mix* de produtos dele. Ele não tinha e por uma solicitação, uma necessidade nossa, e com a nossa participação direta no como fazer, como se chegar ao produto, ele chegou ao produto, ele nos atende e agora pode atender a outros no mercado. Nós utilizamos, mas ficou pra ele. E não há exclusividade, ele pode usar pra quem ele quiser. Por saber que eles teriam esse tipo de equipamento, que possivelmente conseguiria fazer, a gente buscou esse intercâmbio, vamos assim dizer. Foi só esse. [Entrevistado A. 1:32 (136:137)]

No entanto, recursos do tipo “informações e conhecimentos” se aproximam do caráter estratégico, na medida em que permitem oportunidades de mercado (associando-se à ideia de Valor), não acontecem de modo frequente, possuindo, assim certa raridade (VRIO), são difíceis de serem copiados ou substituídos por outras empresas que não fazem parte da parceria, por dentre outros fatores, possuírem algum grau de complexidade social e ambiguidade causal, associando-se à ideia da Inimitabilidade (VRIO). E, por conta da estrutura interna existente na Empresa A, os recursos do tipo “informações e conhecimentos” acabam sendo explorados no sentido de trazer consideráveis benefícios para as empresas que os possuem. Dessa forma, se aproximam do que Barney (1996) e Barney e Hersterly (2007) consideram como recursos estratégicos. Sendo assim, as dotações complementares de recursos propostas por Dyer e Singh (1998) se fazem presentes, indicando haver, portanto, a possibilidade de potencial geração de rendas relacionais para o caso da Empresa A.

Estas considerações podem ser observadas por meio das afirmações dadas pelo entrevistado A:

Como eu te falei antes, a gente acaba tendo, por conta da parceria, uma redução de custo, de despesa. E é algo que acaba não sendo facilmente identificado, já que acontece por meio de trocas de informações entre funcionários. [Entrevistado A. 1:72 (243:243)] A parceria informal, na troca de informações com funcionários de outras empresas não, não é facilmente identificada por outras empresas, pois é algo bem restrito, bem discreto. Há um respeito mútuo entre essas pessoas. Se eu falo, eu não preciso dizer para outro que eu tenho esse relacionamento ou que eu consegui isso de um parceiro tal. Isso de nossa parte, e eu acho que da parte deles também é assim que funciona. A gente não percebe esse fluxo de informações. [Entrevistado A. 1:9 (39:39)] Há dificuldade sim [de ser conseguida por outras empresas não parceiras], eu acredito que sim. E não são coisas muito frequentes, são coisas esporádicas. [Entrevistado A. 1:10 (43:43)]

d) Mecanismos de governança

De acordo com as informações do Entrevistado A, a empresa faz uso de um número bastante reduzido de contratos formais em suas relações com outras empresas do setor, especialmente fornecedoras e clientes:

Existe [contrato formal] quando é trocada uma informação oficial, pesada, de um projeto. E então é feito contrato. Contratos, inclusive, de confidencialidade. Esse tipo contrato ocorre especialmente para questões de mercado, de empresas que querem que nós façamos a produção de um produto deles, então existe contrato. Eu vou produzir uma grife, então existe um contrato, com tudo lá dito, por exemplo... Que eu não posso comercializar em tal local, que eu não posso comercializar, que eu apenas entrego para eles distribuírem... Ou seja, existe uma série de cláusulas no contrato para esse tipo de coisa. [Entrevistado A. 1:65 (276:276)]

Entretanto, ele admite que normalmente a parceria e o compartilhamento de recursos entre empresas (na figura de seus gestores) ocorre de modo informal. Dessa forma, a grande maioria das relações estabelecidas entre a Empresa A e outras se dá por meio de uma parceria informal. É o que afirma o Entrevistado A, a seguir:

O tipo de informação que a gente troca... Hoje nós não temos nenhum contrato com empresa. Nós tivemos uma única vez, que foi com a Empresa B. Mas, com fornecedores ou clientes que nós temos, as informações que nós trocamos são oficiais, mas não existe nada em contrato que acoberte isso. Hoje, por exemplo, a parceria que a gente tem com a Empresa B nos permite algumas informações, mas isso não consta em contrato. É algo entre os gestores. É mais uma parceria informal entre gestores que trocam informações, recursos, enfim. Então pode-se considerar que se trata de uma parceria informal. Se a formalidade requer contrato, então é informal. [Entrevistado A. 1:5 (18:20)]

Além disso, o Entrevistado A deixa claro a importância da confiança e da reputação do parceiro para estabelecer esses contratos de caráter informal.

É tudo baseado na confiança, na reputação, na credibilidade. Porque são informações que, em tese, não deveriam ser trocadas, por conta do corporativismo. Só que os gestores eles tem esse relacionamento e que beneficia a empresa, de certa forma. Mas, se fosse partir pra uma formalização, os trâmites legais, burocráticos seriam um entrave, porque começam a entrar muitas questões do tipo: esse tipo de informação não pode, esse outro não pode. E, na prática, isso não ia acontecer. É uma formalização, mas que na prática não ia acontecer. [Entrevistado A. 1:70 (308:308)]

O próprio Entrevistado A afirma que há uma redução de custos por conta da diminuição dos processos burocráticos que são inerentes aos contratos formais, conforme se observa em suas colocações: “Teríamos custos no sentido de que as informações demorariam, as operações demorariam, o tempo de retorno seria maior, então isso é custo” [Entrevistado A. 1:71 (312:312)].

Neste sentido, o Entrevistado A afirma que para a Empresa A adotar qualquer tipo de parceria com outra, seja formal ou não, considera, além de fatores como a confiança e a reputação, fatores como credibilidade, experiência e idoneidade:

Credibilidade do mercado, experiência no mercado (tem que fazer parte daquele mercado, tem que ter domínio no mercado dela), idoneidade, tem que ser uma empresa séria... Junta tudo isso. Eu conheço empresas desse mesmo segmento no estado do Ceará que a gente sabe que não adianta pegar informação ali, não adianta tentar fazer parceria ali... Eles não são de confiança. Eles plagiam, eles copiam. Então a gente faz essa análise. [Entrevistado A. 1:69 (302:302)]

E, na existência de comportamentos oportunistas, o Entrevistado A admite que a relação é prontamente quebrada.

Tal como afirmam Dyer e Singh (1998), rendas relacionais são possíveis de acontecer quando parceiros de alianças combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimentos, recursos e capacidades, e/ou exploram mecanismos efetivos de governança que reduzem custos de transação ou permitem a realização de rendas por meio da combinação de ativos, conhecimentos ou capacidades e recursos em geral.

Sendo assim, diante do exposto, verifica-se que a Empresa A tem, de acordo com a literatura citada, aspectos que corroboram com o que é proposto pela Visão Relacional, e, por possuir compartilhamento de recursos (sejam tangíveis ou intangíveis), por complementar seus processos e técnicas por meio da absorção de conhecimentos de terceiros, e por adotar mecanismos de proteção (ainda que, na grande maioria, informais) contra o oportunismo, pode-se concluir que tal empresa apresenta evidências que podem caracterizá-la como possuidora de potencial para a geração de rendas relacionais.

E, considerando que as rendas relacionais se referem a um lucro ou benefício superior obtido por meio das relações de troca que não pode ser gerado individualmente pelas

empresas, a referida Empresa A, ao realizar diferentes tipos de trocas de recursos (informações, técnicas, procedimentos, matérias-primas, conhecimento, ainda que informalmente, entre os gestores) pode ser enquadrada na “categoria” de empresas que apresentam potencial para alcançar vantagens competitivas por meio das relações que estabelecem com outras. Há, portanto, potencial para a geração de vantagens competitivas associado aos relacionamentos interorganizacionais relativos à Empresa A.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA B

A empresa B, localizada no município de Santa Rita, foi instalada em 1987, ou seja, tem 27 anos de atuação no mercado até o presente momento e também pertence a um grande grupo calçadista que atua no mercado nacional e internacional. Fabrica calçados esportivos desde que foi fundada, além de botas de segurança. Atualmente é uma espécie de montadora, já que tem outras unidades espalhadas pelo município de João Pessoa e outras sete satélites, responsáveis pelo corte dos componentes dos calçados esportivos, bem como a costura de todos esses componentes. Tais satélites estão distribuídas em municípios do interior do Estado da Paraíba, como Ingá, Mogeiro e Serra Redonda, além de outras duas que se localizam no Estado do Rio Grande do Norte. Segundo o “Entrevistado B1”, são fabricados nela todos os solados e todos os componentes que formam o calçado, logo em seguida ele é montado.

De acordo com o Entrevistado B2, os processos de artigos esportivos são iniciados em outra unidade da Empresa B em João Pessoa, onde são recebidas as matérias-primas ligadas ao cabedal (parte superior) do calçado. Nesta outra unidade são feitas as operações de corte que depois são enviadas para as satélites e costuradas. O resultado disso é enviado para Empresa B aqui investigada, que, enquanto isso, produz internamente o solado do calçado. Então a Empresa B consiste em, basicamente, produzir o solado e montar o cabedal feito em outras unidades da companhia. Como dito anteriormente, funciona como uma pequena montadora.

Os principais materiais utilizados na produção dos calçados da Empresa B são: borracha, sintéticos, lona, laminado, tecido, espuma, poliéster, couro, metais, entre outros. Com relação ao número total de empregados, os dois gestores consideram haver uma média de 2000 funcionários, distribuídos em variadas atividades. Atualmente, tem uma produção diária em torno de 30.000 pares/dia, incluindo os calçados esportivos e os de segurança.

A produção da Empresa B se destina ao mercado nacional como um todo, especialmente para as regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Apesar de ter como grande foco o

mercado nacional, esta empresa destina em torno de 5% a 10% de sua produção para a exportação. Mas, os gestores entrevistados destacaram que essa exportação, no passado, era maior em relação ao que é produzido hoje e os principais países aos quais esses produtos atingiam eram Japão, Argentina, alguns da Europa e Estados Unidos.

4.3.1. Relacionamento interorganizacional da Empresa B

Conforme destacado na subseção anterior, a Empresa B atua há muitos anos no setor de calçados, especialmente no ramo de calçados esportivos. Dessa forma, de acordo com o Entrevistado B2, possui variados tipos de relações com diferentes empresas do setor de calçados e/ou ligadas a ele:

Tem diversos [relacionamentos]. Por a gente ser uma empresa que trabalha com muita matéria-prima, oriunda aqui da região também, então a gente tem um link bastante forte com outras empresas ligadas ao setor. A gente tem desde fornecedores de matérias-primas, a gente tem *link* também com alguns operadores logísticos da região, boa parte do nosso estoque, inclusive, fica lá, de material importado. Diversas empresas transportadoras. Também fornecedores de serviços terceirizados (desde limpeza e jardinagem, cozinha e refeitórios, etc.). Temos contrato também com diversas pequenas empresas de atendimento aqui da região (como por exemplo, manutenção e limpeza de ar-condicionado e aparelhos de refrigeração como um todo, inclusive itens da parte de produção). Temos contrato com empresas de usinagem, entre outras. É toda uma cadeia. A nossa empresa quando se instala numa comunidade ela realmente incentiva a comunidade como um todo, movimenta tudo, seja nessa parte aí ou na parte social, através do nosso Instituto próprio. Então nós temos diversos contatos. [Entrevistado B2. 2:3 (11:11)]

Estas relações se estendem também à interação com instituições públicas e/ou privadas de ensino, como a Universidade Federal da Paraíba, por meio de projetos no campo da Ergonomia, instituições privadas (sem fins lucrativos) de serviços sociais autônomos, como o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), por meio de estágios e cursos de capacitação de funcionários.

A gente tem vínculo da nossa empresa com o CIEE. Então quando a gente precisa de um estagiário, a gente aciona o CIEE, que por sua vez aciona a UFPB junto com as outras empresas. E muitos estagiários hoje que a gente recebeu, vieram por esse canal. Essa é a parceria. [Entrevistado B1 2:7 (55:55)]. Tem um trabalho muito forte com um colega nosso, que utiliza bastante a Universidade Federal para isso, na parte de ergonomia. Como nosso processo ainda depende muito de mão-de-obra direta, então a parte ergonômica, no estudo do corpo humano sobre as atividades e causas fundamentais que geram DORT e alguns outros estudos relacionados ao trabalho... Então esse é um caso que a gente tem sempre que estar recorrendo a outras instituições para estar estudando isso com a gente. [Entrevistado B2 2:9 (61:61)] Nós temos o setor de RH que tem sempre uma parceria, inclusive andou solicitando alguns

cursos que o SENAI precisava desenvolver para que a gente pudesse absorver o pessoal de lá [Entrevistado B1. 2:13 (73:73)]

Além destes, acontecem fiscalizações por parte de órgãos como prefeituras, Fisco Estadual e SUDEMA/PB (Superintendência de Administração do Meio-Ambiente). Em se tratando do sindicato do setor, os entrevistados afirmam que os problemas são resolvidos facilmente por meio do diálogo, indicando uma relação bastante positiva entre eles.

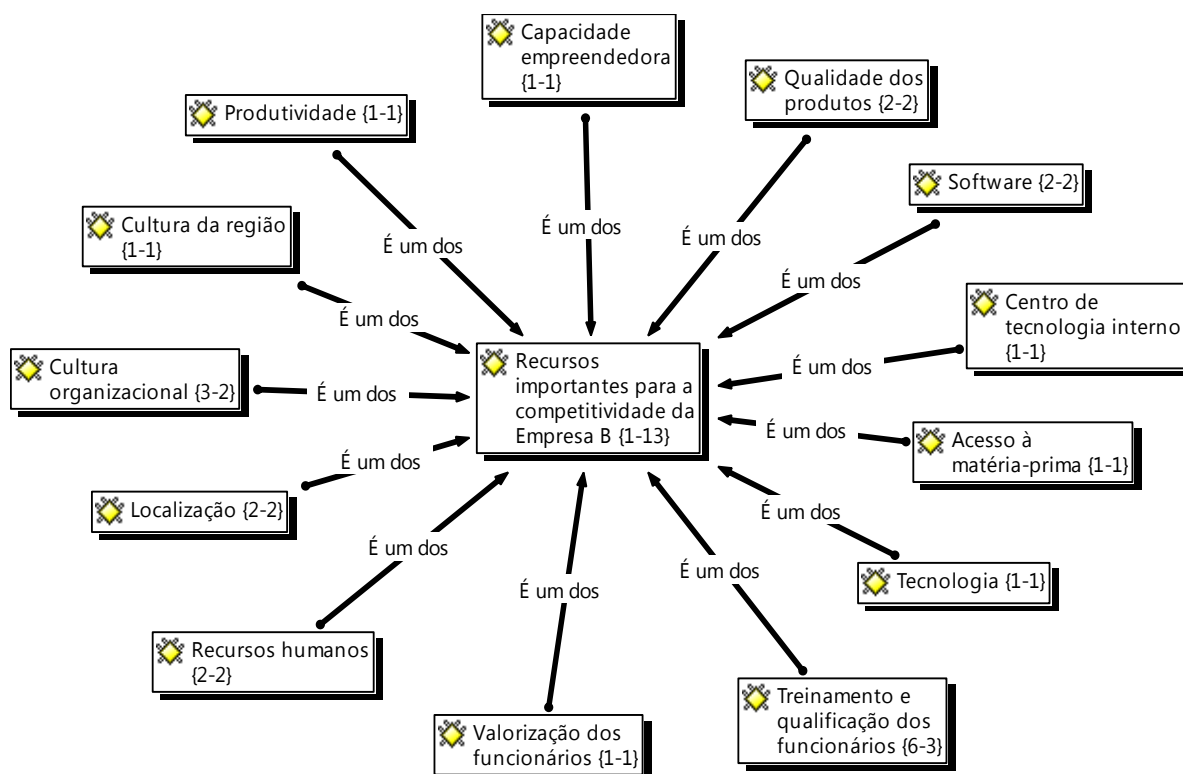
A Empresa B desenvolve um projeto que contribui fortemente para a indução do desenvolvimento da região, não apenas do município em que está localizada, mas também nos municípios circunvizinhos. De acordo com os entrevistados, esse projeto tem sido de grande destaque no que diz respeito aos benefícios econômicos e sociais para a região:

A gente tem o nosso Instituto, que é um braço da nossa empresa, onde se desenvolve a educação por meio do esporte. A gente incentiva as escolas da região onde a gente tá instalado, em que a gente dá recursos para incentivar que as crianças busquem através do esporte melhorar seu aprendizado; incentivando para que a criança ao participar de algum esporte, não falte a aula e não prejudique seus estudos. E aí nossa empresa entra com material esportivo, melhorando quadras, com material de apoio, ajudando a capacitar os professores. Então essa é uma parceria que nossa empresa faz e que ajuda a melhorar a condição da região, do nosso meio e que, de certa forma, tá ajudando toda a comunidade. É uma ajuda social onde a gente busca também melhorar a comunidade em que nós estamos instalados”. [Entrevistado B1 2:14 (81:81)]

4.3.2. Recursos organizacionais da Empresa B

Os principais recursos existentes na Empresa B citados pelos Entrevistados B1 e B2 como sendo importantes para garantir um bom desempenho e a competitividade da organização foram: recursos humanos, treinamento e qualificação de funcionários; localização da unidade; produtividade; qualidade dos produtos; existência de um centro de pesquisa interno; cultura da região; capacidade empreendedora; patentes; *softwares* utilizados no PCP (Planejamento e Controle da Produção); cultura organizacional; valorização dos funcionários; informalidade na comunicação interna; acesso à matéria-prima; e, por fim, a tecnologia utilizada. A Figura 12 ilustra esses recursos.

Figura 12 - Recursos importantes para a competitividade da Empresa B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

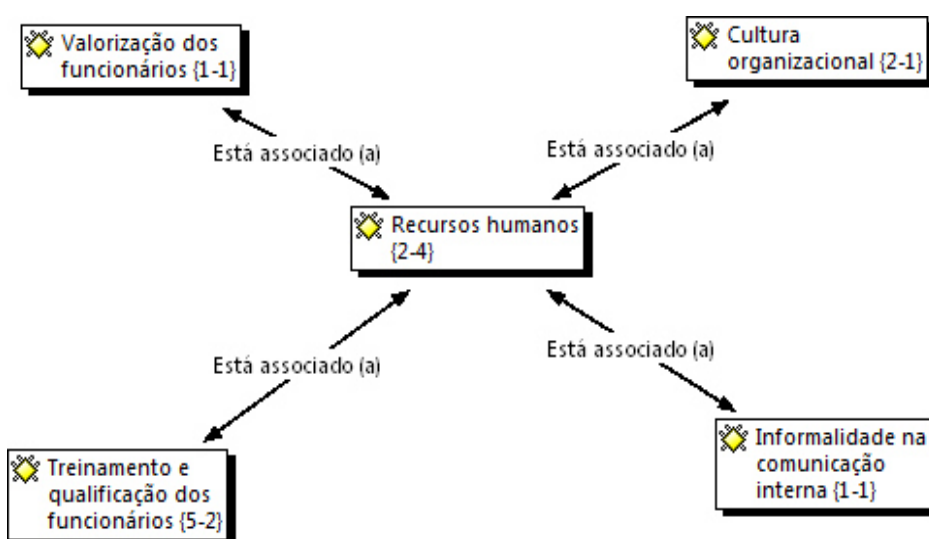
Desses, os recursos citados pelo entrevistado B1 como sendo os mais importantes para garantir a competitividade da organização, foram: os recursos humanos, associados ao treinamento, à qualificação dos funcionários e à cultura organizacional, como pode ser observado pela sua afirmação:

O recurso mais importante dessa fábrica chama-se pessoas. Porque é onde a gente investe em treinamento, é onde a gente investe na formação daquelas pessoas, para que elas conheçam, para que elas aprendam, para que elas tenham aquele conhecimento. Então, quer dizer, o recurso mais importante de uma empresa e especialmente da nossa, é o nosso pessoal, é a equipe que nós temos. Esse é o diferencial. Porque foi ao longo desses 27 anos que nós fomos treinando as pessoas, fomos capacitando, dando treinamento para que hoje a gente chegasse a ter uma equipe madura, uma equipe que conhece, que produz calçado hoje muito bem aqui na região. [Entrevistado B1 2:16 (97:97)] Então quando a gente chegou aqui, qual era nossa maior dificuldade? Falta de treinamento, falta de pessoas qualificadas. Então a nossa empresa investiu muito no treinamento dessas pessoas, dando treinamento interno, buscando pessoas que conhecessem calçados, para que a gente pudesse formar uma massa crítica, e essa massa crítica pudesse ramificar. Hoje, ao longo desses 27 anos (e que eu participei dos 25), a gente percebe que hoje consegue ter isso. As pessoas já conseguem, já falam, a gente tem a cultura criada dentro da empresa. Então o recurso mais importante hoje chama-se pessoas. [Entrevistado B1 2:17 (98:98)]

Da mesma forma, o Entrevistado B2 corrobora com tal afirmação ao considerar que, além do treinamento e qualificação dos funcionários, merece destaque a valorização destes, a informalidade na comunicação interna e cultura organizacional da empresa, como pode ser observado logo a seguir pela fala do mesmo. O conjunto de recursos organizacionais mais importantes da Empresa B está ilustrado na Figura 13.

A nossa empresa, por mais que a gente esteja se modernizando e melhorando os processos, (principalmente nossa cadeia de suprimentos, a forma de programar, a parte de planejamento e controle da produção), mas eu ainda vejo muito forte, muito enraizado na nossa empresa a necessidade dos recursos humanos. Então, para mim, o principal diferencial da nossa empresa são as pessoas que estão aqui dentro e a forma como essas pessoas são trabalhadas aqui dentro. A cultura da empresa é muito forte. [Entrevistado B2 2:26 (125:125)] [...] É uma empresa que respeita seu funcionário, sabe conversar com o funcionário, valoriza o funcionário dentro das possibilidades, não só com treinamento, mas com reconhecimento financeiro. Procura ter o máximo de discrição possível às suas atividades, às tarefas dos funcionários; eles têm que entender qual é o papel deles dentro da organização. [Entrevistado B2 2:27 (126:126)] [...] Então, para mim, dizer que a gente precisa de mais equipamentos, mais tecnologia ou mais matéria-prima, de mais inteligência de planejamento... Acho que tudo precisa um pouco, mas a forma como a empresa foi se moldando ao longo do tempo para essa cultura que hoje tem aqui dentro é um diferencial e eu sinto isso; a gente chega e sente isso, então isso é muito bom. [Entrevistado B2 2:28 (127:128)]. E também a informalidade, a comunicação que a gente usa aqui dentro para isso é muito boa, porque a gente evita ao máximo essa questão de barreiras. Então a acessibilidade tem que ser a maior possível. Por exemplo, o operador (que é o nível mais baixo da fábrica) se quiser falar com o gerente de fábrica, chega ali e fala. Não existe hierarquia no tratamento, não há dificuldade. Então isso aí facilita bastante, cria uma cultura de mobilização, tanto para os bons momentos quanto também para os momentos de dificuldade, o que é um diferencial da empresa [Entrevistado B2 2:29 (129:129)].

Figura 13 - Recursos mais importantes para a competitividade da Empresa B



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.3.3. Recursos interorganizacionais da Empresa B

Os recursos particulares de relacionamento para o caso específico da Empresa B estão normalmente associados ao relacionamento interpessoal existente entre diferentes gestores/funcionários de empresas do setor de calçados da Grande João Pessoa, que compartilham alguns tipos de recursos tangíveis e/ou intangíveis, gerando certa cooperação ou interdependência entre estas empresas. O benefício que esse compartilhamento permite supera benefícios que gerariam para a Empresa B individualmente, isto é, caso não houvesse o compartilhamento.

Tal compartilhamento, troca ou transferência ocorre especialmente para recursos como: matérias-primas, equipamentos, peças, conhecimento e experiências dos funcionários, e informações/conhecimentos sobre técnicas, procedimentos e/ou melhorias que estão de, alguma forma, relacionadas ao processo produtivo das empresas que fazem esse tipo de transferência.

No caso de uma parceria, vamos supor que ele [parceiro] vai fazer um produto pra gente que ele tá com dificuldade e pede uma ajuda técnica, a gente então tira uma pessoa da nossa área técnica que vai visitar ele, conversar e lhe dar o apoio técnico dentro daquele processo. Então nesse aspecto tem sim [compartilhamento de recursos]. [Entrevistado B1 2:32 (146:146)]. A gente tem alguns parceiros nesse ramo e a gente tem que compartilhar informações com eles [...]. Então nossos parceiros modulam os processos deles de acordo com as informações que nós passamos. [Entrevistado B2 2:33 (148:148)]. [...] O que eu sei é que com a parceria, a gente acaba trocando informações com nossos colegas dessas outras empresas que acabam nos beneficiando de alguma forma, seja pela adoção ou não de determinada técnica, ou equipamento, enfim, algo desse tipo. [Entrevistado B2 2:35 (157:157)]
[...] Eu já cheguei a pegar equipamentos e peças com a Empresa C (que é uma concorrente minha). Eu conheço um colega lá e ele me empresta. Quando chega o meu, eu devolvo para ele. Aqui também com uma outra fornecedora nossa, há dois meses atrás eu peguei um óleo térmico que eu precisava para uma máquina nova que chegou aqui... Sem problemas. Depois a gente devolve. [Entrevistado B2. 2:56 (277:277)]

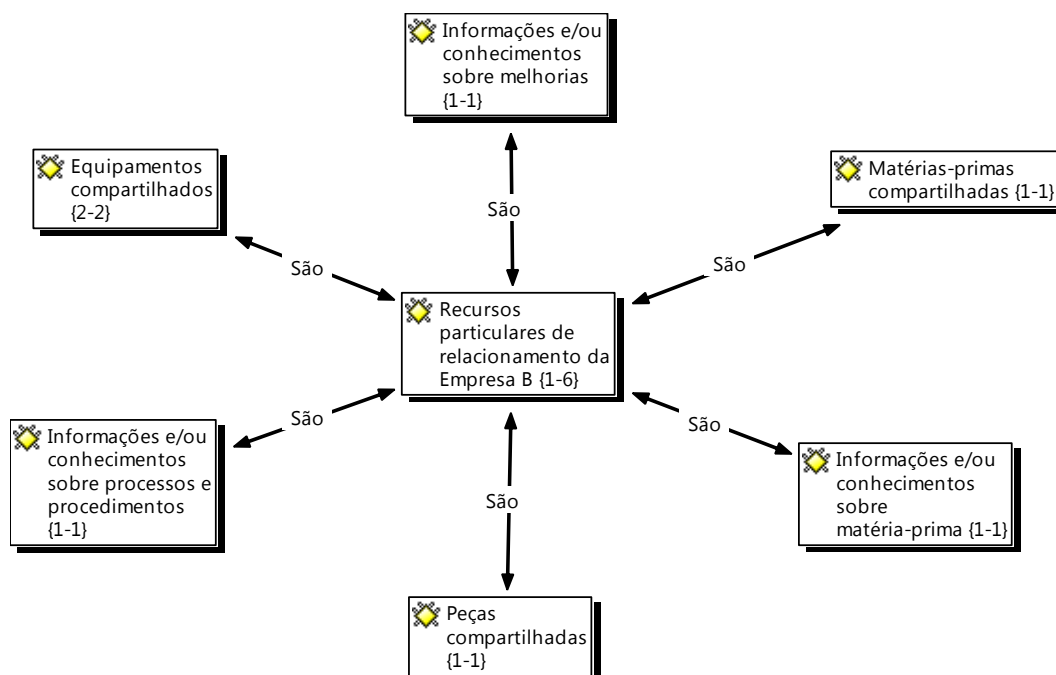
Questionados sobre a existência de melhorias oriundas do relacionamento que tenham com empresas parceiras, não apenas com fornecedoras ou clientes, mas também instituições, os entrevistados concordam sempre haver alguma melhoria por conta das informações ou outros tipos de recursos que são trocados entre eles, conforme se observa nas afirmações:

[...] A gente acaba melhorando algo que a gente tem aqui, evitando algum erro. Ou seja, pode reduzir um custo que a gente tinha antes. [Entrevistado B2 2:38 (171:171)]. Eu uso, constantemente, estagiários dentro da área de engenharia de manutenção para reverter alguma coisa em tecnologia e até desenvolver alguns temas. Por exemplo, no final de 2012 eu utilizei o conhecimento de um estagiário que eu tinha aqui de Engenharia Mecânica (que não era nem a área dele, mas...) para fazer um trabalho de

eficiência energética, e coloquei como um desafio para ele pesquisar e me apresentar um projeto para nós trocarmos alguns motores elétricos da fábrica e motores de alto rendimento; aumentar a tecnologia na parte de redução de consumo de energia elétrica. E foi feito um trabalho excelente, deu um ganho ótimo para a gente. [Entrevistado B2. 2:39 (178:178)].

Sendo assim, dentre os recursos interorganizacionais observados na Empresa B, foram identificados como recursos particulares de relacionamento: matérias-primas, equipamentos, peças que são compartilhadas com empresas parceiras, além da troca de conhecimento/informações e experiências dos funcionários, incluindo, dentre outros fatores, informações/conhecimentos sobre técnicas, processos, procedimentos e/ou melhorias. Cabe destacar que, para o caso da Empresa B, não foi identificado nenhum recurso que tenha sido criado exclusivamente por conta do relacionamento com outras empresas. Tais recursos estão ilustrados na Figura 14.

Figura 14 - Recursos particulares de relacionamento da Empresa B

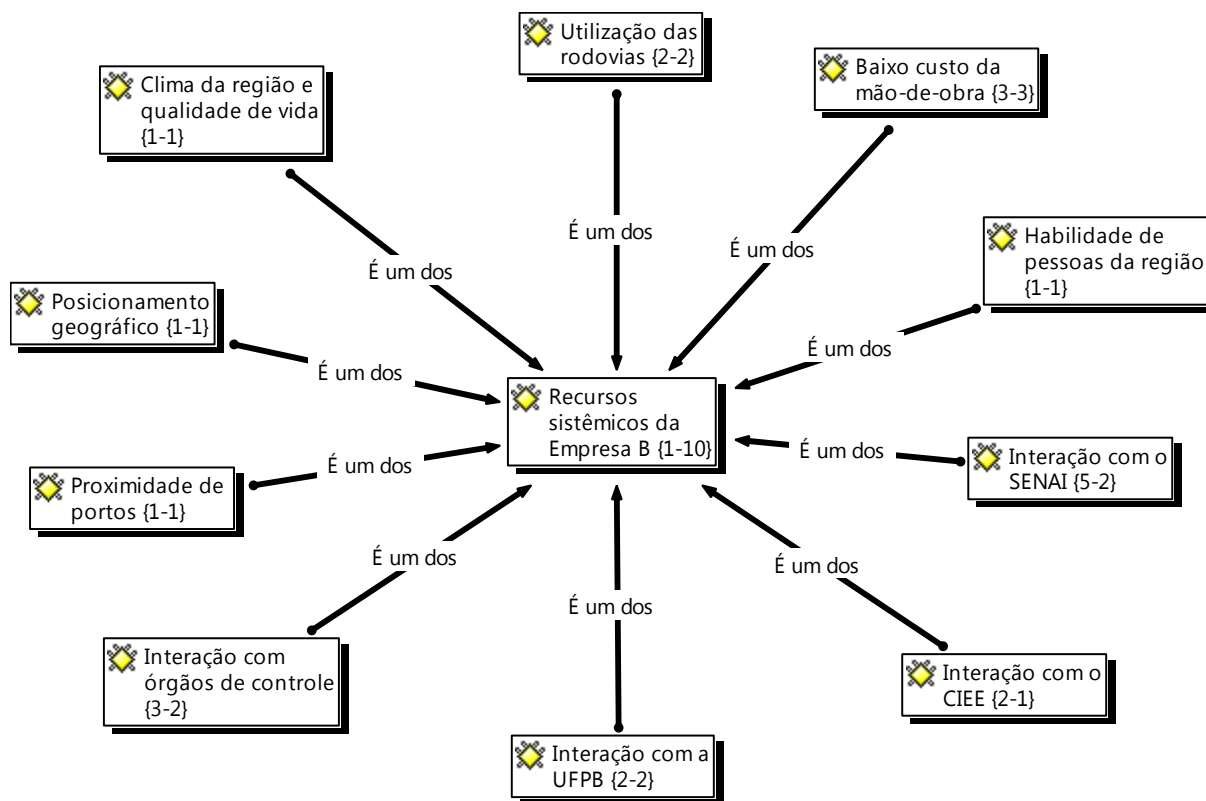


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Os recursos sistêmicos identificados para a Empresa B foram: relação com universidades, qualidade da malha rodoviária para o escoamento da produção, a proximidade com os Portos de Cabedelo e Suape, a habilidade das pessoas da região, o posicionamento geográfico, o baixo custo da mão-de-obra, o clima da região e boa qualidade de vida em relação ao trânsito e ao aeroporto frente aos grandes centros do Sul e Sudeste, especialmente. Além destes, existe a própria relação de interação com a UFPB, SESI, SENAI, CIEE e com

órgãos de controle, que foram citadas no início da caracterização da Empresa B. Os recursos sistêmicos desta mesma empresa podem ser visualizados na Figura 15.

Figura 15 - Recursos sistêmicos da Empresa B



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Tais recursos podem ser identificados pelas afirmações dos entrevistados B1 e B2,

A malha rodoviária da Paraíba ajuda muito a gente em termos de escoamento. [Entrevistado B1 2:41 (192:192)]. Com relação às rodovias é tranquilo o escoamento da produção, sem problema. Com relação ao porto de Suape... Tem algumas matérias-primas e poucos produtos importados. Mas a maioria chega pelo porto de Cabedelo mesmo. Mas tem algumas matérias-primas que vem por Suape, daí facilita bastante. E o escoamento da produção de outra unidade nossa, de Campina Grande, é todo feito pelo porto de Cabedelo. Então isso facilita muito, essa logística é bem favorecida. A habilidade das pessoas aqui da região também para o negócio de calçados é fundamental. A logística ajuda demais, principalmente para nossa outra unidade, de sandálias, exportando também. Acho que o posicionamento geográfico aqui dessas fábricas favorece demais a exportação em relação às antigas fábricas da nossa companhia que fecharam que estavam no Sudeste e Sul. Eu acho que são diferenciais. Eu acredito que, relacionado a isso também, ainda temos um custo de mão-de-obra aqui na região abaixo do de algumas outras regiões do Brasil, Sul e Sudeste. E isso favorece também a companhia, é uma característica regional, o baixo custo da mão-de-obra. Eu acredito que a gente está vivendo um momento um pouco diferente [por conta da instalação de uma nova fábrica da empresa, do setor de sandálias, no Sudeste]. A gente teve diversas pessoas que foram convidadas para ir daqui para trabalhar e ficar lá. E a região (Nordeste/ Paraíba) tem uma qualidade de vida tão boa,

né? Essa questão do transporte, que está piorando muito, essa questão do transporte local, mas ainda é bom. Você ainda consegue se deslocar dentro das cidades, e muitas pessoas não quiseram ir. Então eu acho que a questão da qualidade de vida, o clima da região, isso tudo favorece. São diferenciais dessas plantas aqui. [Entrevistado B2 2:44 à 2:48 (205:213)]

O recurso de acesso restrito identificado foi referente aos incentivos fiscais que a empresa recebe do governo estadual e/ou federal e que garantem um diferencial pesadíssimo em termos de lucratividade e competitividade para a Empresa B e para outras empresas específicas do setor de calçados, pois de acordo com o Entrevistado B2:

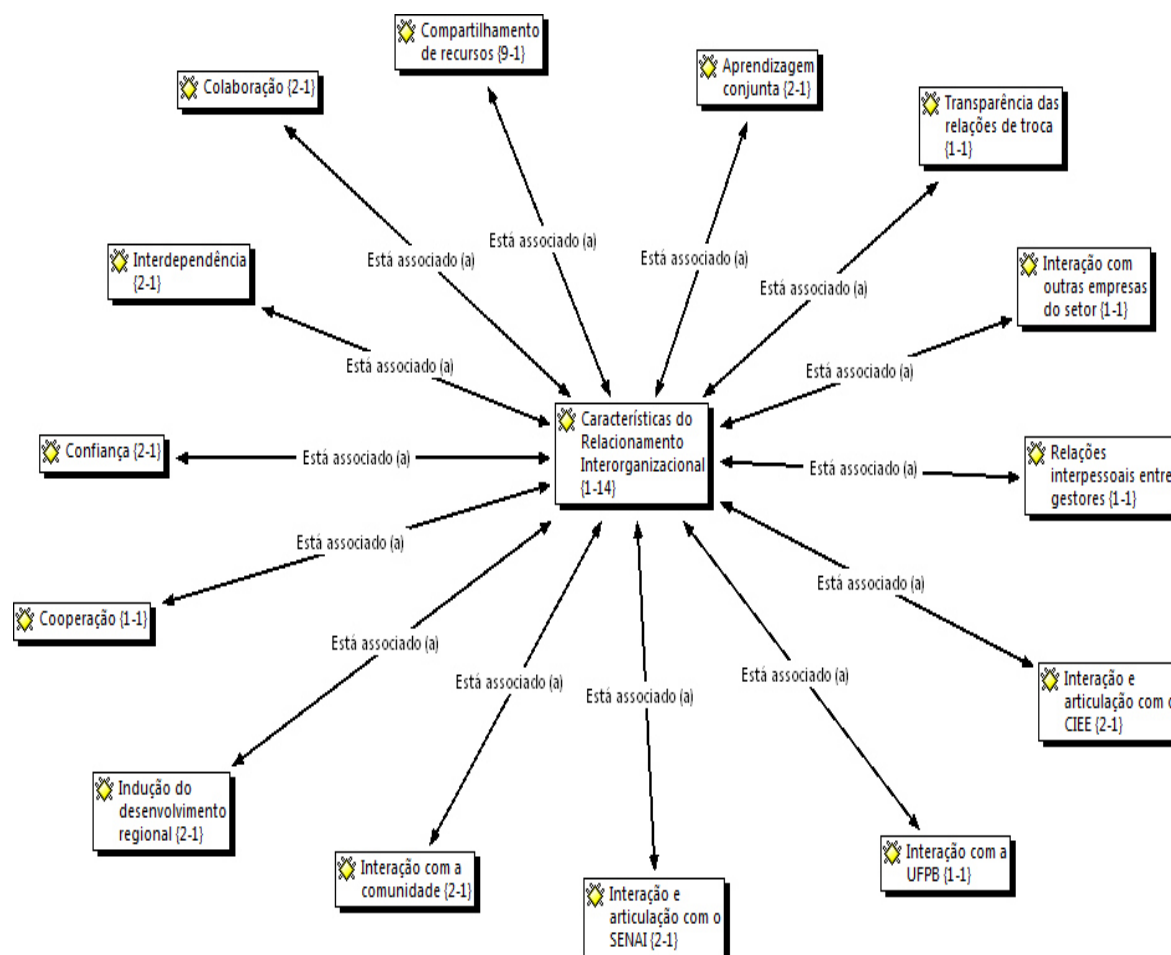
Em termos de incentivos tem diversos. A fábrica, em particular, ela é incentivada pelo governo do estado e pelo governo federal. Através da SUDENE com isenção do imposto de renda (nível federal) e o governo do estado através da isenção do ICMS. E é um diferencial pesadíssimo pra nossa empresa. Como a gente tá fazendo... Constantemente a gente tá analisando o mercado, o custo, a redução do custo e tal... Já se pensou várias vezes em se fechar o negócio principalmente para os importados. Você importa, por exemplo, o calçado M [uma das marcas produzidas pela própria empresa], de altíssima tecnologia, que vem da Ásia. E onde é que ele é mais vendido no Brasil? Ele é mais vendido em São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Aquela área ali da região Sudeste. Então perguntaram: porque não importar pelo Porto de Santos? Muito mais perto de quem vai comprar o produto. Só que o incentivo é tão favorável que, mesmo assim, é melhor você importar pelo Porto de Cabedelo e distribuir de caminhão até o Sudeste. Então se não tivessem esses incentivos do governo federal e estadual, com certeza a empresa não teria mais esse processo de importação por Cabedelo. [Entrevistado B2 2:49 (221:222)]

A seguir, na Figura 16, estão ilustradas características identificadas no relacionamento interorganizacional ao longo da análise para o caso da Empresa B até aqui e que serão mais fortemente evidenciadas no decorrer da seção 4.3.4. Dessa forma, se fazem presentes neste relacionamento: compartilhamento de recursos, aprendizagem conjunta, transparência nas relações de troca, interação com outras empresas do setor, relações interpessoais entre gestores, interação e articulação com o CIEE, UFPB, SENAI, interação com a comunidade, indução de desenvolvimento regional, cooperação, confiança mútua entre empresas e funcionários, interdependência e colaboração nas informações.

A Empresa B possui diferentes laços com outras empresas do setor de calçados do APL da grande João Pessoa. Estes laços permitem o compartilhamento de recursos tangíveis (como é o caso de equipamentos, peças e matérias-primas) e recursos intangíveis (como é o caso do conhecimento dos funcionários e as informações relativas a ele sobre aspectos que beneficiam de alguma forma o processo produtivo das empresas que fazem esse compartilhamento). Essa inter-relação de troca de informações e conhecimentos ocorre, normalmente, pela figura de seus gestores/funcionários, através de relações de caráter

interpessoal. Mas a Empresa B também possui laços com instituições de ensino e com empresas privadas por meio, especialmente, da utilização de estagiários.

Figura 16 - Características do relacionamento interorganizacional da Empresa B



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.3.4. Fontes geradoras de rendas relacionais da Empresa B

a) Investimentos em ativos específicos de relacionamento

De acordo com o Entrevistado B2, são raros os casos em que a Empresa B realiza investimentos em ativos específicos de relacionamento. O que acontece, mas muito raramente, são investimentos em algum maquinário específico que pode trazer algum rendimento para a empresa, que acaba resultando também numa redução de custos associados aos riscos. Isto está relacionado com o que Williamson (1985) trata como especificidade de ativos físicos. Mas, é preciso deixar claro, que no caso da Empresa B, este tipo de

investimento é raro e ocorrerá de acordo com alguma situação específica. Não há incentivo ou frequência estabelecida para que o mesmo aconteça. É o que afirma o Entrevistado B2, a seguir.

Quando o investimento é viável sim [reduz custos/riscos associados]. Na maioria das vezes quando a gente decide fazer isso... São poucas as vezes que nós topamos, até porque a companhia não aceita muito isso né? Da gente ficar trabalhando com ativos de terceiros, porque o risco é alto, a gente pode depois ter algum problema fiscal e por aí vai. Mas, quando isso acontece, geralmente... E traz resultado... E quando traz resultado a gente já adquire o equipamento em seguida. Mas são raros os casos, não é frequente não. [Entrevistado B2 2:51 (257:257)]

Verifica-se, na Empresa B, a presença do que Williamson (1985) chama de especificidade de ativos humanos, quando se percebe que a relação entre empresas (especialmente de maneira informal, na figura de seus gestores/funcionários) permite acumular e trocar conhecimentos que tornam possível a redução de erros de comunicação e/ou uma melhora na rapidez de resposta ao mercado e/ou menores defeitos em fatores ligados ao processo produtivo. Essas melhorias são provenientes da boa comunicação que há entre os gestores e funcionários, mas não existem investimentos propriamente ditos na especificidade de ativos humanos, ainda que eles possam estar presentes, mesmo que de modo não intencional. Isto pode ser verificado pela fala do entrevistado B2.

Sim. Claro. Naquele exemplo que eu citei anteriormente dos fornecedores de adesivos (de cola)... A gente já tem N processos que foram modificados aqui dentro e eles modificaram também na fábrica deles lá por isso, por essa visão [de redução de defeitos, de diminuição de erros de comunicação, de melhora na rapidez de resposta ao mercado, etc.]. Com certeza. [Entrevistado B2 2:52 (253:253)]

Além disso, pode-se perceber que à medida que existem empresas territorialmente próximas com as quais a Empresa B se relaciona, há uma redução de custos com coordenação entre parceiros, já que empresas próximas, ao permitirem o pronto atendimento, fazem com que haja, conseqüentemente, uma provável diminuição de custo associada ao tempo de entrega e à satisfação de algumas necessidades da Empresa B. Tal fato se aproxima do que Williamson (1985) trata como especificidade da região.

A vantagem maior é o pronto atendimento. [...] Lá em Recife, às vezes, você tem gente que fornece a um custo menor. Mas não nos dá a atenção suficiente e necessária ao processo para dar vazão, pra dar celeridade. [Entrevistado B2 2:50 (248:248)]

No entanto, é preciso deixar claro que questões relacionadas à especificidade de ativos humanos normalmente se dão por conta de um relacionamento que envolve parceria, confiança, colaboração, interdependência, aprendizagem, cooperação, integração entre

gestores (por meio de relações interpessoais) das empresas do setor de calçados que permitem que as trocas, os compartilhamentos ou as transferências de informações (e conhecimentos em geral) sejam significativamente úteis a ponto de trazer benefícios.

Sabe-se que, em geral, as empresas do setor de calçados da Grande João Pessoa atuam numa relação de concorrência. Mas, como os próprios entrevistados afirmam, a rivalidade só ocorre no mercado, não entre funcionários que possuem uma boa relação interpessoal. Este também é o caso da especificidade da região (pronto atendimento) que acaba ocorrendo de modo não intencional, já que não são feitos investimentos específicos propriamente ditos neste tipo de ativo. Há indícios para crer que eles possam estar ocorrendo ainda que de modo não intencional. Mas não se pode afirmar com certeza que eles, de fato, existam.

Já no caso do investimento em maquinário (relacionado à especificidade de ativos físicos), este acontece a depender, como disse o Entrevistado B2, de questões estratégicas adotadas pela Empresa B. Por exemplo, se é rentável ou não fazer este tipo de investimento.

b) Rotinas de Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento associado à Empresa B ocorre também por meio da participação em feiras ou outros eventos do setor, onde são expostos novos equipamentos ou há uma busca por inovações. Um dos entrevistados afirma, inclusive, que há um setor na própria unidade que é responsável por buscar o que de mais recente tem sido lançado no mercado. Nas palavras dele:

A busca de novos conhecimentos da nossa empresa está muito mais através de feiras, eventos. A busca de novas informações está muito mais por aí. Por exemplo, uma feira que vai expor novos equipamentos para a produção de borracha. São nessas feiras onde a gente consegue encontrar coisas novas, um diferencial de mercado que a gente pode buscar. A busca por inovações está mais por aí... E também a gente tem um setor, que é o setor de busca e tecnologia, onde eles ficam sempre procurando sobre o que se tem hoje de melhor no mercado. Eles vão lá, avaliam e testam e se for satisfatório, aí a gente traz aquilo ali pra dentro da fábrica. Mas, isso sempre acontece através de eventos, de feiras, de pesquisa. [Entrevistado B1 2:53 (264:264)]

Conforme as informações apresentadas sobre a Empresa B, percebe-se a existência de algum tipo de rotina de compartilhamento de conhecimento, ainda que realizada de modo informal, isto é, não ocorre por meio de processos institucionalizados, mas sim pelas relações interpessoais.

Em se tratando do compartilhamento de conhecimentos entre empresas parceiras ou com as quais possui relação e que fazem parte do APL da Grande João Pessoa, o

compartilhamento da Empresa B ocorre normalmente por alguma necessidade imediata ou por uma situação fortuita, eventual. Não há, portanto, uma regra ou algo já pré-estabelecido que faça com que as trocas de conhecimento entre as empresas ocorram de modo sistemático. Mais uma vez, são trocas informais e, portanto, não se caracterizam por um rigor maior em seu compartilhamento. Como afirma o Entrevistado B2:

A gente troca informação mais na necessidade, às vezes, no “desespero”, vamos dizer assim. Eu tive um problema sério aqui e não estou achando a solução, então eu pego o telefone, ligo pra colegas meus [de outras empresas parceiras], pergunto e eles dizem se tem alguma coisa ou não, e vice-versa. [Entrevistado B2 2:54 (273:273)]

Verifica-se, portanto, a existência de algum grau de **capacidade absorativa** na Empresa B, já que (ainda que informalmente) os gestores das empresas sabem quais conhecimentos (informações, *know-how*) devem ser buscados, assimilados e utilizados para trazer algum benefício para a empresa. De acordo com o Entrevistado B1:

A gente está compartilhando conhecimento dos funcionários, técnicos. Eles estão indo muito mais para ensinar, mas claro que eles acabam aprendendo algo diferente que está lá. Às vezes a forma de aplicar é diferente da nossa, a forma que a pessoa trabalha, aquele equipamento que o cara tem lá pra produzir é um pouco diferente. Então troca sim informação, troca conhecimento. E aquele conhecimento é avaliado. Se aquele conhecimento é realmente bom e vale a pena, a gente vai tentar implantar aqui. [Entrevistado B1. 2:59 (300:300)]

O Entrevistado B2 também afirma haver transparência em todas as informações ou conhecimentos que são compartilhados e em todas as outras relações de troca que são estabelecidas entre a Empresa B e outras empresas parceiras do APL, pois para ele: [...] Eu não sinto isso falta de transparência com os meus colegas e nem pratico isso. A gente não vê. A gente deixa essa briga de mercado para o mercado” [Entrevistado B2. 2:55 (276:276)]

Os entrevistados afirmam que o relacionamento interorganizacional sempre traz algum tipo de aprendizagem para a empresa, seja por meio da interação ou articulação com outras empresas, ou também pela observação do que tem dado certo para outras empresas.

O compartilhamento de conhecimento ajuda a verificar se se deve ou não adotar algo ou alguma técnica que pode ou não trazer algum prejuízo para a empresa de alguma forma, enfim. [Entrevistado B1 2:66 (326:326)]. Eu acho que sempre tem [aprendizagem], né? Na minha área, área técnica... Sempre tem. A gente agora mesmo tá adquirindo centro de usinagem e é sempre em parceria com algumas empresas. Uma empresa aqui na frente, por exemplo, tem centro de usinagem. Aí gente foi lá, achou legal e pensou: - “Pôxa”, vamos levar isso para “dentro de casa”, a gente reduz torno, tira torno e tal... E estamos adquirindo um centro de usinagem. Então sempre tem algum aprendizado que a gente traz. [Entrevistado B2 2:67 (328:328)]

A aprendizagem e o conhecimento adquiridos por meio dos relacionamentos com outras empresas do setor, como afirma o Entrevistado B2, permitem aumentar a lucratividade da empresa, gerando ganhos não apenas em termos financeiros, mas independência em alguns processos, pois de acordo com ele:

Com certeza. Ou lucratividade ou independência em alguns processos. Às vezes a gente tem até que aumentar um pouco o custo. Mas deixa o processo mais... Vamos dizer assim, o nosso *lead time* de produção tem que ser menor. Então a gente aumenta um pouco o custo, a princípio, mas quando você avalia a cadeia toda, você ganhou porque você reduziu tempo de atendimento. Então varia... Às vezes não é só custo, é tempo de atendimento também. [Entrevistado B2 2:68 (332:332)]

c) Dotações complementares de recursos

Os recursos “conhecimentos/informações”, quando compartilhados, trazem benefícios para as empresas que os trocam. Assim, conforme destacado anteriormente, funcionam como as dotações complementares de recursos propostas por Dyer e Singh (1998) na medida em que recursos distintos (ou seja, informações/conhecimentos trocados) dos parceiros da aliança coletivamente acabam gerando mais rendas do que a soma das dotações individuais de cada parceiro. Podem, portanto, ser considerados estratégicos, indicando haver, potencial para a geração de rendas relacionais. É o que é comprovado pela afirmação do Entrevistado B1:

No caso do conhecimento dos funcionários que são cedidos sim, são de extrema importância para a empresa. São técnicos. Eu não sei se posso dizer que são raros. Difíceis de imitar, talvez, já que envolve o conhecimento e a experiência deles. Mas, no caso da substituição eu acho difícil pelo fato de ser difícil encontrar profissionais qualificados nessa área, a gente inclusive tem dificuldade de achar, a gente tem que treiná-los antes. [Entrevistado B1. 2:60 (294:294)].

Já os recursos do tipo matéria-prima, peças e equipamentos que também são compartilhados, geram sim benefícios para a Empresa B, no entanto, não apresentam as quatro características que os enquadrem no grupo de recursos estratégicos.

O Entrevistado B2 deixa claro que a parceira ou relacionamento que é estabelecido com outras empresas inclusive da região, por meio do compartilhamento de recursos tangíveis ou intangíveis, sejam no caráter formal ou informal (na figura dos gestores/funcionários) traz consideráveis benefícios ou possíveis oportunidades de mercado (associando-se à ideia de Valor do modelo VRIO). Não se pode afirmar, com certeza, que tais compartilhamentos de informações/conhecimentos são raros, mas como eles acontecem por conta de alguma necessidade imposta, não possuem uma frequência pré-estabelecida; há, portanto, alguma

relação com a Raridade (do modelo VRIO). No que se refere à identificação destes recursos por outras empresas, isto variará conforme o tipo de contrato a ser fechado. Em termos informais, os recursos do tipo “informações e conhecimentos compartilhados” apresentam algum grau de complexidade social e ambiguidade causal que os tornam de difícil identificação por empresas não parceiras (associando-se à Inimitabilidade do VRIO). E, como a Empresa B possui uma estrutura interna capaz de absorver e utilizar estas informações/conhecimentos em benefício próprio, acredita-se haver algum grau de Organização (VRIO), no sentido de explorar tais recursos.

Com certeza, não tenho dúvida disso [que o relacionamento gere oportunidades de mercado]. Todas as empresas com as quais a gente se relaciona, inclusive as daqui da região, fizeram e fazem com que a gente se sobressaia de alguma forma, considerando, claro, toda estrutura que a gente já tem. Com relação à percepção por outras empresas, depende muito do tipo de contrato que a gente fecha. Tem contratos em que há sigilo, trata-se de uma operação fechada, mas outros contratos não. Então eu acredito que, dependendo da parceria que é estabelecida, pode ser difícil ou não de copiar ou substituir [o que acontece na parceria]. [Entrevistado B2. 2:5 (50:50)]

Não foram encontrados recursos que passaram a existir exclusivamente por conta do relacionamento. Melhorias surgiram por conta desse relacionamento interorganizacional, mas os entrevistados não souberam informar um ou mais recursos que tenham surgido especificamente por conta de tal relacionamento. No entanto, o Entrevistado B2, explicou que normalmente esses novos produtos ou tecnologias são mais comuns de ocorrer em outras divisões do grupo do qual a unidade faz parte, como pode ser observado em suas palavras:

Eu vejo [que existe criação de recursos, tecnologias, serviços], mas isso não fica muito aqui com a fábrica não. Essa parte de novos produtos, novas tecnologias e tal isso fica mais com a divisão do P&D, que é o planejamento e o desenvolvimento lá de material. Que agora também está mudando de nome, é o CIT (Centro de Inovação e Tecnologia). Eles sim têm contatos frequentes e fazem esse desenvolvimento. Quando vem para gente, é só para fazer um piloto, ver a capacidade do processo e já botar em produção. Então esse desenvolvimento, essas mudanças, isso é muito mais forte nessa divisão da nossa empresa de desenvolvimento de produto. Muito mais com empresas de fora do que daqui. [Entrevistado B2. 2:62 (302:302)]

No que diz respeito à realização de projetos conjuntos com outras empresas e/ou instituições, foi verificada a existência de consultorias com o intuito de realizar melhorias de processos e promover algum desenvolvimento para a Empresa B, pois o segundo o Entrevistado B2:

A gente tem consultorias [...] que trabalham com a gente na parte de otimização de processos, para melhorar a cadeia ou fluxo, vazão da cadeia produtiva. Então a gente tem algumas consultorias que a gente contrata para prestar serviço pra gente, analisar a nossa estrutura e sugerir melhorias. É um pouco diferente do *link* com a

universidade, né? Até porque eles não são filantrópicos, estão interessados em lucro, mas eles trabalham bastante focados nessa parte de melhoria de processos. [Entrevistado B2. 2:69 (344:344)]

Não há hierarquização no compartilhamento de experiências entre funcionários. Os entrevistados afirmam haver uma flexibilidade bastante clara na comunicação interna. E isso acaba se estendendo para a comunicação com outras empresas parceiras, como pode ser verificado nas palavras dos dois entrevistados:

Aqui é tranquila a troca de experiências, internamente falando. Com outras empresas, quando são parceiras, também acontece essa troca. E também já chegou a ter em alguns momentos a Universidade Federal pedindo palestras em algumas áreas, inclusive eu participei de uma delas, há uns três anos. A gente contribuía falando um pouco do ramo industrial, do nosso conhecimento... Para a universidade e para o “ramo” estudantil, basicamente isso. [Entrevistado B1 2:71 (351:351)]. A experiência entre os funcionários é muito facilmente trocada. E entre funcionários de empresas parceiras também. Os que estão aqui com a gente com maior frequência, são muito tranquilos. O pessoal da outra unidade da Empresa A (de adesivos), o pessoal que trabalha em metal-mecânica, nessa parte de usinagem é muito tranquilo também. O pessoal vem aqui instalar equipamento, às vezes tem chineses, tailandeses aqui... O pessoal que vem aqui na parte de máquina é tranquilo também. Não tem problema com relação a isso não, é muito bom. [Entrevistado B2 2:72 (353:353)].

d) Mecanismos de governança

A Empresa B faz uso de salvaguardas do tipo contratos formais para se preservar de comportamentos oportunistas e poder, formalmente, se engajar em uma parceria ou manter algum relacionamento com empresas constituintes do APL de calçados da Grande João Pessoa. Como informado pelo Entrevistado B2:

Sempre há contrato formal. Um fornecedor, por exemplo, para fornecer pra gente, ele tem que ser homologado. Após a homologação é feito um contrato de fornecimento, com todas as regras, e aí ambas as partes começam a trabalhar. [Entrevistado B1 2:73 (361:361)] A gente, muitas vezes, esse nosso contrato não passa na mão do jurídico, de um advogado, para analisar cláusula por cláusula. Mas ele passa na mão de um gestor. Eu, por exemplo, analiso todos os contratos antes de serem assinados. E a gente formaliza através de um pedido formal, de uma carta formal da empresa dizendo que está contratado de acordo com o memorial. Mas é por contrato [formal]. [Entrevistado B2. 2:74 (363:363)]

A existência de contratos informais (baseados na reputação e na confiança) são raríssimos, acontecendo apenas em casos eventuais, sendo a maioria absoluta das relações estabelecida por meio de contratos formais, com diversas cláusulas a serem seguidas. É o que admite o entrevistado B2:

Com relação a contratos informais... Existir existe, mas são exceções. Às vezes não dá tempo, em função de uma urgência, de você ter que formalizar no sistema que a empresa tem um pedido formal com a autorização de suprimentos e tal. Às vezes aparece uma demanda, tem que fazer e faz. Depois a gente regulariza aquilo lá através de um contrato só para pagamento. Mas 95% é contrato formal. [Entrevistado B2 2:75 (364:364)]

Todo o controle para o cumprimento dos contratos é feito internamente pelas empresas, apenas o CREA/PB (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia) realiza inspeções para verificar se há irregularidades em algumas empresas prestadoras de serviços que se relacionam com a Empresa B, como pode ser observado a seguir:

O que tem é o seguinte: O CREA, por exemplo, vem uma vez no ano aqui com a gente e pede o registro ou as ART's das empresas que prestam serviço pra gente. E como a gente já pede isso no contrato, então junto a cada contrato, lá tem um anexo com a ART (quando há necessidade de um engenheiro, de um técnico responsável, para fornecer aquele determinado serviço). Mas eles veem, olham, inspecionam... Se tiver alguma anormalidade com aquela empresa, ele já informa à gente também, pra tomar as medidas. Então geralmente o CREA é quem mais tem proximidade com a gente para dizer se a empresa está apta, se não está apta, sem tem algum problema com o registro delas, com a empresa ou com o profissional. [Entrevistado B2 2:76 (372:372)]

Em relação aos comportamentos oportunistas, os entrevistados afirmam haver raros casos na empresa, mas quando estes são confirmados, ocorre o corte da relação com a empresa que adotou alguma prática desleal. De acordo com os Entrevistados B1 e B2:

[No caso de comportamento oportunista] acontece o corte da relação [...]. Se for um caso de vazamento de informação, onde se percebe que aquela empresa causou um prejuízo pra gente, a nossa empresa “corre atrás” em relação aos danos que a outra empresa cometeu. Se a empresa for desleal ou está descumprindo com aquilo que foi acordado, automaticamente é cortado o contrato com aquela empresa. [Entrevistado B1.2:78 (388:388)]. Na maioria das vezes a gente corta a relação. Se ele não atender o que a gente pediu e a legislação, que é o mínimo, é o básico, a gente, muitas vezes, bloqueia aquele fornecedor na hora que for comprar equipamentos futuros, por exemplo, ou matéria-prima futura. Além da quebra do contrato, tem também algumas ações judiciais que correm, tem algumas penalidades de retenção de nota fiscal, de pagamento. Mas isso geralmente a gente resolve na conversa mesmo. Até porque se não resolver, ele sabe que vai perder um cliente grande. [Entrevistado B2 2:79 (390:390)].

A adoção de contratos pela Empresa B é, na grande maioria das vezes, com empresas fornecedoras. Por se tratar de uma grande empresa do setor, a relação com outras empresas produtoras de calçados é de concorrência. Conforme mencionado anteriormente, a maioria das trocas (especialmente de informações) com outras empresas produtoras de calçados ocorre por intermédio das relações interpessoais de gestores, não sendo tais trocas mérito da corporação em si.

Neste sentido, levar em conta a reputação e a confiança da empresa com que está se relacionando, ainda que informalmente, é fator fundamental para a Empresa B para que haja o compartilhamento de conhecimentos, informações, técnicas, entre outros aspectos.

No entanto, para adotar qualquer tipo de relacionamento com outra empresa do setor são considerados especialmente a idoneidade da empresa parceira, sua credibilidade no mercado, o cumprimento dos prazos pré-estabelecidos, a qualidade do produto ou serviço que está sendo oferecido e o respeito à legislação.

Como defendem Dyer e Singh (1998), as rendas relacionais oriundas de relacionamentos interorganizacionais são possíveis quando os parceiros em uma aliança combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimento, recursos/capacidades, e/ou exploram mecanismos efetivos de governança que diminuem custos de transação ou permitem a realização de rendas por meio da combinação de ativos, conhecimento ou capacidades/habilidades.

Dessa forma, tem-se, portanto, que a Empresa B é caracterizada pela existência de um relacionamento interorganizacional onde há compartilhamento de alguns tipos de recursos, especialmente intangíveis, e adoção de salvaguardas como forma de garantir uma maior segurança em suas relações, questões que indicam haver razões para se considerar que este relacionamento tem potencial para a geração de rendas relacionais citadas por Dyer e Singh (1998), e, sendo assim, potencial para gerar vantagens competitivas em relação às outras empresas que não adotam nenhum tipo de relacionamento, ainda que informal.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA C

A Empresa C, localizada no município de Bayeux, é também produtora de calçados esportivos e, além disso, integrante de um grande grupo calçadista que atua em caráter nacional e internacional. Foi instalada em 1997 tendo, portanto, 17 anos de atuação no mercado até o presente momento. Tem atualmente um total de 682 funcionários. Sua produção destina-se, especialmente ao mercado nacional, principalmente a região Sudeste, e cerca de 20% é destinada às regiões Norte e Nordeste. O grupo que forma o conjunto de unidades na qual se insere a Empresa C é gestor de grandes marcas de materiais esportivos, estando presente em 14 países, como por exemplo, na Argentina, Chile, Japão e Espanha. Do total produzido na unidade investigada, cerca de 5% é destinado à exportação, com maior proporção para a Argentina.

Os principais materiais utilizados na produção dos calçados da Empresa C são: laminado, borracha (seja natural ou sintética) e outros componentes para a fabricação interna do solado. Alguns materiais são terceirizados, mas palmilhas e solados, por exemplo, são fabricados internamente. Os calçados nesta empresa passam por todo o processo de corte, costura, serigrafia, montagem completa, até serem encaixotados e distribuídos em lotes para os clientes finais. Diariamente são produzidos cerca 6000 pares/dia e um total aproximado de 130.000 a 132.000 por mês.

4.4.1 Relacionamento interorganizacional da Empresa C

De acordo com o Entrevistado C, a Empresa possui variadas relações com empresas do setor de calçados da região da Grande João Pessoa, especialmente fornecedoras, pois, segundo ele:

Temos, temos sim [relações com empresas da região]. É mais com fornecedores. Por exemplo, nós temos uma aqui perto que é uma empresa fornecedora de laminados, que é o nosso grande volume. Também temos outra empresa em João Pessoa que é fornecedora de adesivos, diluentes, alguns químicos necessários para a confecção do sapato [outra unidade da Empresa A]. [Entrevistado C. 3:2 (9:9)]

Além dessas empresas ligadas à sua cadeia produtiva propriamente dita, também possui relações uma instituição de ensino privada (mas apenas em uma parceria específica entre a empresa e a instituição com o intuito de atrair alunos), com instituições privadas de serviços autônomos como SENAI, por meio da realização de capacitação e estágios e com SEBRAE, por meio da realização de palestras, como explica o Entrevistado C:

No caso da universidade particular, é mais o marketing da faculdade para atrair aluno. Então, por exemplo, um funcionário daqui que estudar lá tem tantos por cento de desconto. É mais uma parceria pra atrair alunos. O custo da nossa empresa é zero em relação à universidade. [Entrevistado C. 3:8 (38:38)]. No caso de escolas técnicas, nós temos o “menor aprendiz” que é do SENAI. Então sempre nós temos, em média, 30 ou 36 pessoas que estão aprendendo o nosso segmento. Aí tem pessoas que, ao terminar o curso que, se não me engano, são 6 meses, eles são admitidos se tiver vaga disponível no momento que eles terminarem o curso deles; se não, terminado o curso, eles estão aptos para o mercado de trabalho. Eles aprendem a cortar, a costurar, a montar, a fazer sola, tem aulas teóricas sobre o segmento e aulas práticas. [Entrevistado C, 3:9 (39:39)]. O que a empresa faz muito e aí o SEBRAE participa [...] é quando a gente faz algum evento aqui na empresa e a gente faz parceria com alguns setores, pra vir dar palestra, algum treinamento. [Entrevistado C. 3:10 (40:40)]

Como órgãos de fiscalização e controle, foram citados pelo Entrevistado C a SUDEMA (Superintendência de Administração do Meio-Ambiente) na questão do controle ambiental e o Corpo de Bombeiros para fornecer algum apoio ou treinamento, quando

solicitado. Além disso, admite que o relacionamento com o sindicato do setor é bastante cordial, pois de acordo com ele:

É muito bom [o relacionamento com o sindicato]. Até recentemente nós tivemos uma assembleia para decidir a votação do banco de horas ou não, e o sindicato vem aqui, ouve as nossas pessoas e se a maioria votar a favor do banco (de horas), se configura o banco. Se não, não. Então a parceria é bem boa. O sindicato vem na empresa, tem uma relação boa com nosso setor de RH, com a empresa. [Entrevistado C.3:11 (50:50)]

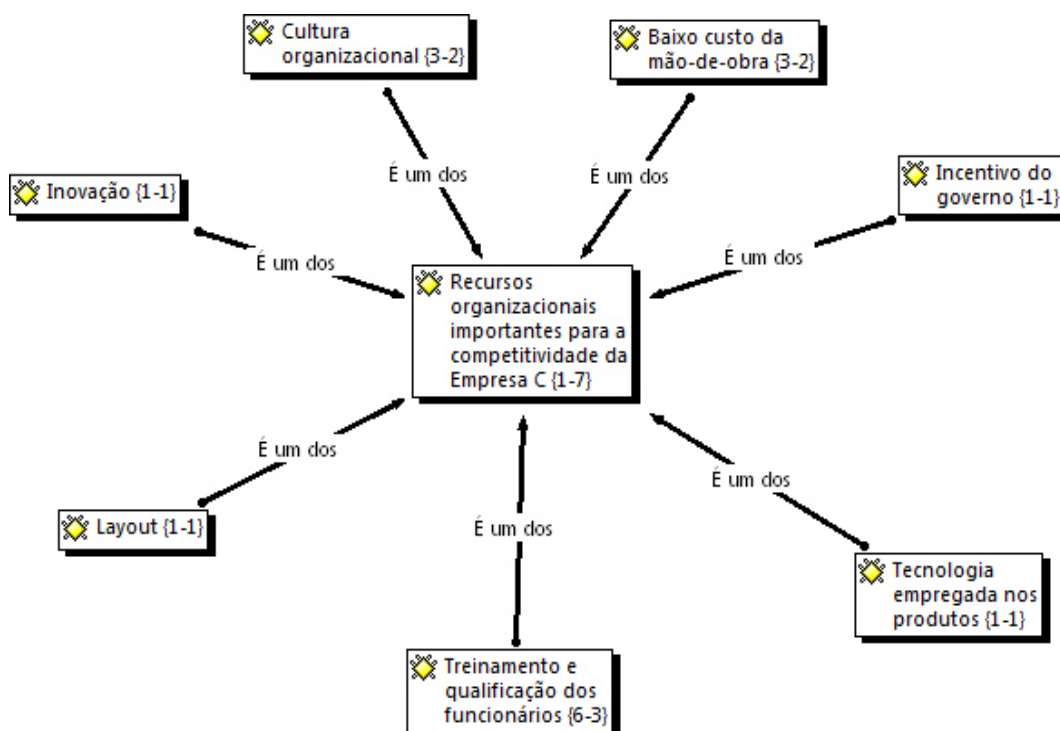
Em se tratando do desenvolvimento regional, a contribuição dada pela Empresa C é apenas no sentido da movimentação econômica do município em que está localizada pelo fato de ser formada por trabalhadores do mesmo ou do município imediatamente vizinho, conforme afirma o Entrevistado C:

A gente sempre procura o princípio de administrar (e isso também através do governo, quando isenta de algum imposto) levando em conta o desenvolvimento daquela região, né? Então além dos impostos que o município coleta, já que um percentual do faturamento vai para o município, o desenvolvimento da sociedade em si é muito grande. Pode ter certeza que grande parte do salário dos funcionários daqui fica no comércio dessa microrregião. Tem também os impostos. E sem contar o desenvolvimento, por exemplo, uma empresa privada tem uma disciplina muito grande, tem que ter um planejamento muito bom, e isso as pessoas aprendem. Então eu já ouvi operadores, já ouvi coordenadores, gestores nossos, dizerem que aprenderam a administrar a vida aqui dentro da empresa, porque aqui é tudo muito contado, tem que ser tudo muito calculado, não pode ter desperdício, tem que ter uma disciplina, tem que ter regra, então eles acabam tendo também uma educação pra vida pessoal lá fora, além da porção financeira que gira no município. E a maioria dos nossos funcionários é de e Bayeux e Santa Rita, até pela questão do custo com transporte. Como a gente consegue recrutar pessoas dessas regiões, a gente pega daqui mesmo. Então a gente tem ônibus que traz todos os funcionários. [Entrevistado C. 3:13 (58:60)].

4.4.2 Recursos organizacionais da Empresa C

Os recursos organizacionais citados pelo Entrevistado C como sendo importantes para o bom desempenho e competitividade da Empresa frente ao mercado foram: incentivos fiscais do governo estadual, o baixo custo da mão-de-obra, tecnologia empregada nos produtos, o *layout* das máquinas na fábrica, o treinamento e a qualificação dos funcionários (associado à experiência e a aprendizagem deles), cultura organizacional e a inovação, como ilustrado na Figura 17.

Figura 17 - Recursos organizacionais da Empresa C



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Destes, segundo ele, os mais importantes para a competitividade da Empresa C, são: tecnologia empregada nos produtos, os incentivos fiscais dados pelo governo estadual e o treinamento/qualificação dos seus funcionários, como pode ser observado pela fala do Entrevistado C:

Eu acho que a tecnologia vem em primeiro lugar, eu acho que a isenção do governo não pode deixar de ter e por último investir em treinamentos das pessoas. São as três coisas chave para você ser uma empresa competitiva. Tem que ter tecnologia, tem que ter uma ajuda do governo pra você se sobressair e tem que ter pessoas treinadas, pessoas com habilidades. [Entrevistado C. 3:23 (107:107)]

4.4.3 Recursos interorganizacionais da Empresa C

Os recursos particulares de relacionamento identificados na Empresa C dizem respeito aos conhecimentos e informações que são trocados entre a Empresa C e as empresas parceiras ou, eventualmente, concorrentes. Esses conhecimentos e informações referem-se às melhorias em tecnologia, máquinas, equipamentos e/ou matérias-primas. O compartilhamento pode acontecer por meio de relacionamentos formalmente estabelecidos com empresas parceiras ou não. No entanto, a troca ou compartilhamento de informações com empresas não parceiras (concorrentes) ocorre por intermédio, especialmente, das relações interpessoais que existem

entre os gestores das empresas envolvidas e que acabam contribuindo para posteriores melhorias associadas ao processo produtivo. É o que explica, a seguir, o Entrevistado C:

Mas troca de informação tem sim. [...] São informações trocadas a respeito de tecnologias no sentido de algumas melhorias, melhorias em máquinas e equipamentos, e matéria-prima também existe bastante, pra você ter um produto mais confortável, um produto com mais qualidade, então a gente tenta ajudar o nosso laboratório, ajuda muito nessa parte. Ah, se a matéria-prima vier “assim”, eu vou ganhar em qualidade e vou ganhar em custo. Então isso é compartilhado. [Entrevistado C. 3:35 (144:115)].

As relações interpessoais entre gestores acontecem por meio de trocas de informações não apenas no que diz respeito a questões ligadas diretamente ao processo produtivo, mas também questões gerenciais. É o que se percebe pela fala do Entrevistado C:

Com empresas parceiras do mesmo ramo, as trocas são mais informais entre as pessoas que trabalham lá ou aqui. Por exemplo: apareceu um candidato a ser gestor aqui e ele já era gestor em outra parceira nossa, então a gente pergunta como era o trabalho dele lá, como ele é enquanto funcionário, como é a conduta dele. E também tem sobre fornecedora, por exemplo, uma empresa fornece algo para uma parceira nossa, então a gente pergunta como que é a qualidade, a pontualidade, como é a entrega. Isso é uma relação que tem também. É mais assim... A gente troca ideia mais a nível gerencial. O mundo do sapato é pequeno, não é grande. Por exemplo, como a gente trabalha numa empresa grande, tem muitos profissionais da área que a gente conhece espalhados por aí. Então a gente leva essa experiência e, automaticamente, quando encontra com um colega pega experiência da empresa de onde o colega tá, passa experiência também. No meu caso, isso acontece mais a nível de gestão, até com a Empresa B mesmo. Talvez aconteça, e deve acontecer, trocas entre outros profissionais de outras áreas. [Entrevistado C. 3:26 (118:119)].

Um recurso criado exclusivamente por intermédio da relação com uma empresa parceira do setor de calçados, neste caso uma fornecedora, foi uma mesa de serigrafia automatizada, o que melhorou a qualidade, a eficiência, a velocidade para atender a demanda e, permitiu, portanto, maiores lucros para a Empresa C. De acordo com o Entrevistado C:

A gente tem um setor de serigrafia, e hoje nós temos uma tecnologia que só nós temos. [...] Uma coisa que era muito manual a gente deu uma automatizada. Então a gente ganhou em qualidade, em velocidade, melhorou em eficiência, então isso com certeza... Tudo o que pode ser automatizado, que pode ser melhorado, que você consiga implantar uma tecnologia, você vai ser mais competitivo no mercado. [Entrevistado C. 3:21 (100:100)]. [...] Essa mesa que eu falei, de serigrafia, a gente fez o piloto, chamou um fornecedor nosso, apresentou o projeto, pediu fidelidade no projeto e ele que fez o negócio. [Entrevistado C. 3:25 (114:115)].

Isso acaba contrariando, de certa forma, a política da empresa, que não adota normalmente projetos conjuntos com empresas parceiras. O caso da serigrafia é, portanto,

uma exceção, pois de segundo o Entrevistado C: “Não [adota projetos conjuntos]. A gente tenta desenvolver dentro [da empresa]. Observa, olha, fotografa e tenta desenvolver alguma coisa muito próxima [à outra empresa], mas cooperação para projeto conjunto [não é comum] não”. [Entrevistado C. 3:31 (232:232)]

O mesmo entrevistado admite que há uma interdependência entre empresas com as quais se relaciona, sendo esta interdependência bastante notória, inclusive, por conta das trocas de informações, que estão claramente associadas a algum grau de cooperação, colaboração, confiança e transparência entre as empresas, na figura de seus gestores. E, além disso, o Entrevistado C deixa claro que o compartilhamento de conhecimentos e informações que há entre sua empresa e outras do setor permitem benefícios relacionados a oportunidades de mercado que com a falta de tal compartilhamento não seriam possíveis; estes benefícios acabam contribuindo positivamente para a competitividade da organização. De acordo com ele:

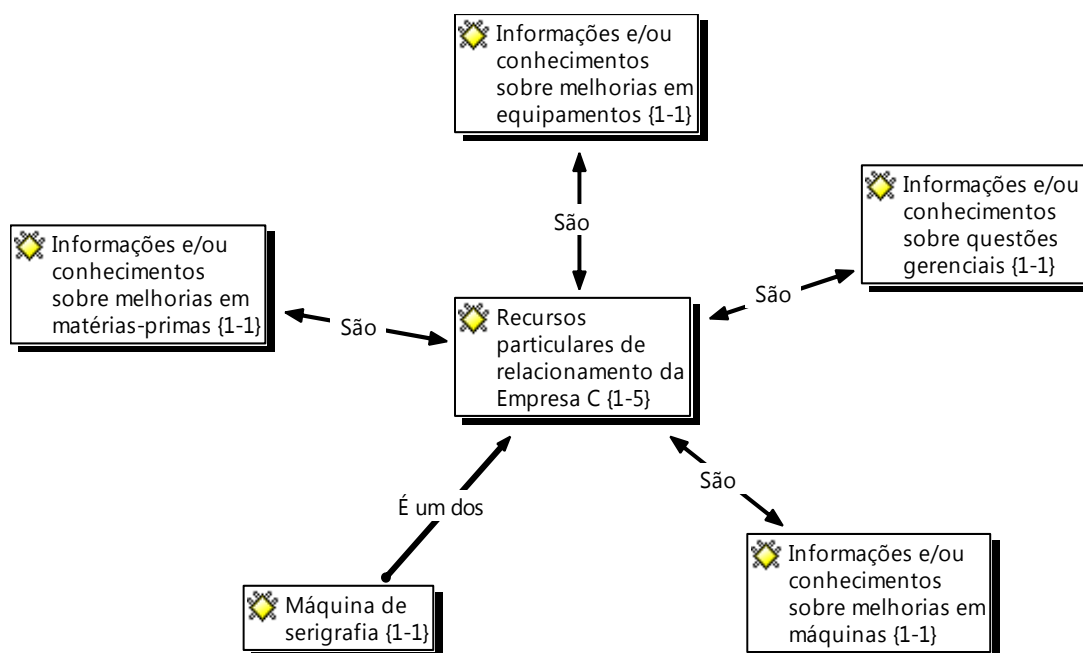
Há uma interdependência bastante clara, visível na troca de informações, especialmente com fornecedores. [Entrevistado C. 3:28 (128:128)]. Sim, com certeza [as trocas geram um lucro maior], porque eu estou melhorando em alguma coisa. Agora assim: se eu vou fazer essa troca de informações, automaticamente, é pra obter algum benefício. Então com certeza vai tornar a empresa mais competitiva do que se não fizesse a troca, com certeza. [Entrevistado C. 3:29 (132:132)].

O Entrevistado C afirma haver melhorias por conta do compartilhamento de informações e conhecimento com funcionários de empresas parceiras:

As informações que a gente compartilha, trazem melhorias internas pra gente e também, de alguma forma, elas são melhoradas porque a gente adapta a informação que a gente recebe com a necessidade da gente aqui. Então muitas vezes ela acaba sendo melhorada sim. [Entrevistado C. 3:30 (136:136)].

Sendo assim, como recursos interorganizacionais do tipo recursos particulares de relacionamento, foram identificados, para o caso da Empresa C: as trocas ou compartilhamentos de informações e/ou conhecimentos diretamente ligadas a questões de melhorias sobre máquinas, equipamentos, matérias-primas, ou seja, ligadas às melhorias relacionadas ao processo produtivo ou, ainda, a questões gerenciais. Além destes, tem-se o exemplo da automatização de uma máquina de serigrafia, criada exclusivamente por conta da parceira com um fornecedor específico. Os recursos particulares de relacionamento para a Empresa C estão ilustrados na Figura 18.

Figura 18 - Recursos particulares de relacionamento da Empresa C

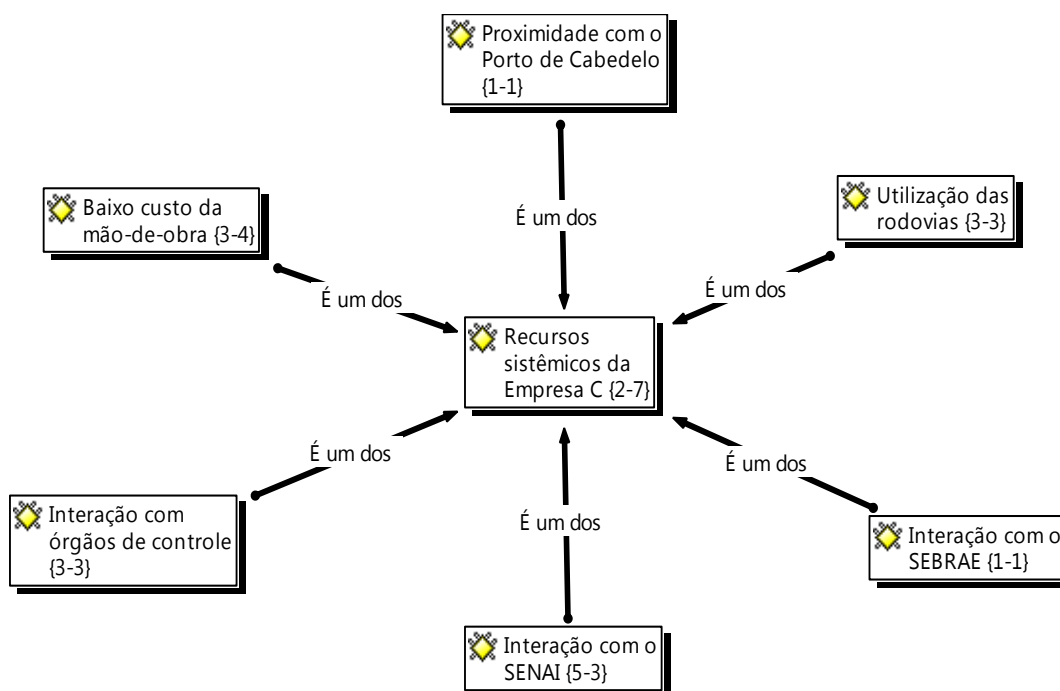


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Como recurso sistêmico, foi citado pelo Entrevistado C a proximidade com o Porto de Cabedelo. Mas, percebe-se que a Empresa C também faz uso da malha rodoviária paraibana para o escoamento de produção, bem como do baixo custo da mão-de-obra, sendo estes dois últimos também considerados como recursos sistêmicos, conforme se observa nas afirmações do Entrevistado C a seguir. A Figura 19 ilustra os recursos sistêmicos identificados.

Todas as nossas exportações e importações vem pelo Porto de Cabedelo. Toda a parte de borracha, como eu te falei, que a maioria das borrachas são importadas, a gente recebe solado importado também, via Porto de Cabedelo. Se o Porto de Cabedelo, por exemplo, não fosse perto automaticamente o produto ia encarecer um pouco. Daí eu não sei se ia explorar [encarecer] pra a empresa que tá comprando ou pra empresa que tá vendendo. [Entrevistado C. 3:34 (153:153)] [...] E as rodovias, nós temos a 101, que corta o Brasil, então é tranquilo. [Entrevistado C. 3:33 (151:151)]. E, com certeza, a mão-de-obra, o custo da mão-de-obra não deixa de ser um incentivo também. [Entrevistado C. 3:24 (74:74)]

Figura 19 - Recursos sistêmicos da Empresa C



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

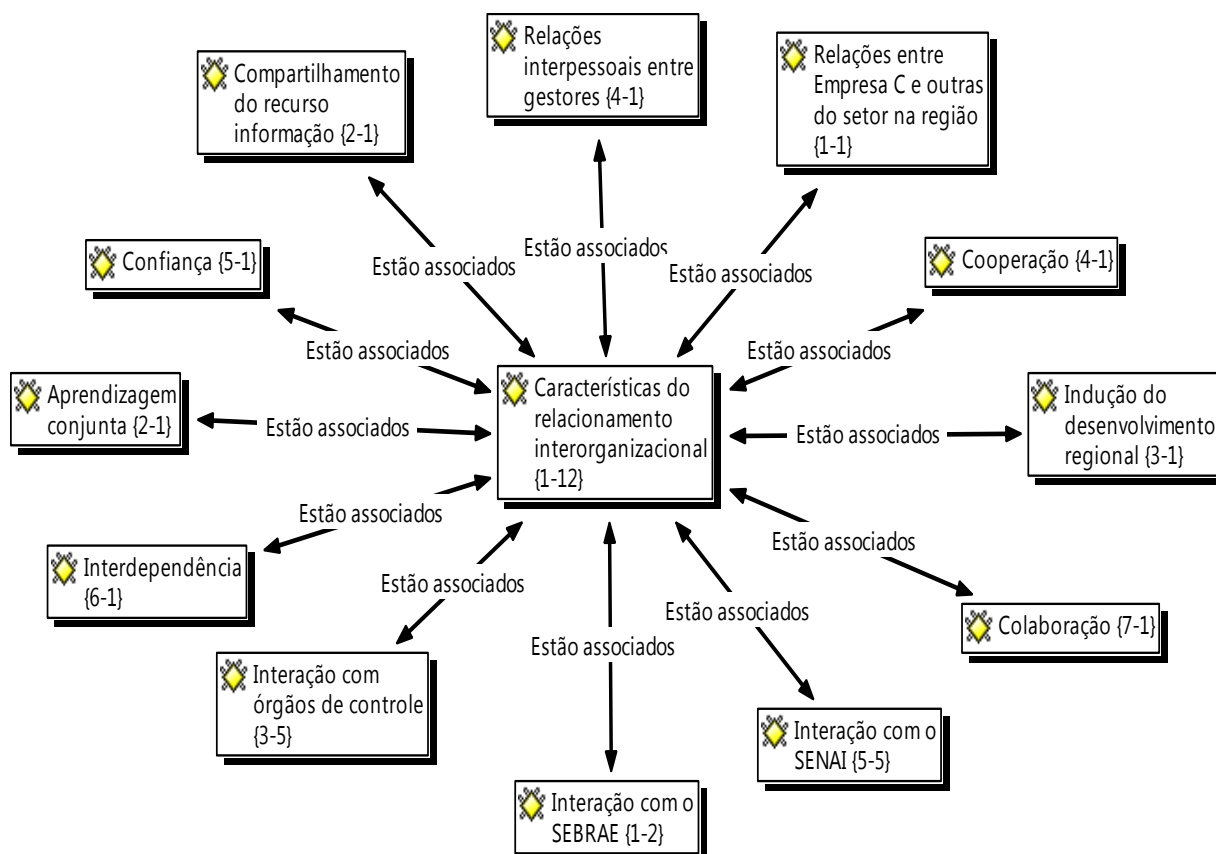
Em relação aos recursos de acesso restrito, também foram identificados os incentivos fiscais do governo estadual para o setor de calçados como um diferenciador para estas empresas, pois segundo o Entrevistado C:

Existem programas específicos para o setor de calçados da Paraíba, mas eu não sei te dizer especificamente qual é o programa. Sei que a gente recebe incentivo estadual. Tudo é tratado com o Estado, inclusive o dono da empresa seguidamente ele viaja e tem reunião com o governo. E sim, com certeza, esses incentivos são extremamente importantes, é a razão pela qual as empresas saem do Sudeste e vem pra cá pro Nordeste. [Entrevistado C. 3:35 (161:161)]

A seguir, na Figura 20, estão ilustradas as principais características identificadas para o relacionamento interorganizacional da Empresa C, de acordo com o exposto durante sua caracterização. Na subseção 4.4.4 algumas dessas características poderão ser novamente observadas. Percebem-se, portanto, interações com o SENAI, SEBRAE e órgãos de controle, colaboração, cooperação e compartilhamentos de recursos (conhecimentos/informações), interdependência, aprendizagem conjunta e confiança especialmente com empresas formalmente parceiras, a exemplo de fornecedoras. Mas também há relações interpessoais entre gestores de empresas concorrentes que contribuem com informações relevantes que podem estar ligadas diretamente ao processo produtivo da Empresa C ou não, podem tratar-se de questões de caráter puramente gerencial. Além disso, também é verificado o apoio

governamental com incentivos fiscais e a empregabilidade de funcionários do município ou de municípios imediatamente vizinhos, o que, de certa forma, contribui para a dinamização e desenvolvimento econômico da região.

Figura 20 - Características do relacionamento interorganizacional da Empresa C



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.4.4 Fontes geradoras de rendas relacionais da Empresa C

a) Investimentos em ativos específicos

De acordo com o Entrevistado C, algo que se aproxima de um investimento conjunto entre sua empresa e outra parceira do ramo seria a utilização de um espaço que é da Empresa C, utilizado por uma empresa fornecedora. O Entrevistado C, mesmo afirmando não haver investimento em ativos específicos, acredita que existe uma redução de custos por ceder espaço para uma empresa parceira, pois de acordo com ele:

Não. Isso [investimento em ativos específicos] não tem. Pelo menos de meu conhecimento, não tem. Mas acontece de uma fornecedora nossa [outra unidade da Empresa A], que é nossa fornecedora de adesivos, de diluentes, de químicos, vamos dizer assim, ela tem um espaço nosso onde ela armazena os produtos dela. Tem profissionais dela aqui dentro checando a aplicação do produto e tudo mais, qualidade. Então é uma espécie de “investimento conjunto” que a gente faz. [Entrevistado C. 3:36 (173:173)]. Como eu te falei, não é do meu conhecimento que a empresa faça algum investimento conjunto exatamente. No caso da empresa fornecedora [outra unidade da Empresa A] ela armazena os produtos dela num espaço que é nosso, e, como a gente tem parceria com ela, então de certa forma, a gente acaba dividindo alguns custos nesse caso. [Entrevistado C. 3:39 (184:184)]

Mas é possível perceber uma redução de custos com transporte ou estoque em virtude da proximidade com empresas com as quais a Empresa C se relaciona, o que se aproxima do que Williamson (1985) trata como especificidade da região. E, além disso, por meio da pesquisa foi possível perceber melhorias na qualidade dos produtos, redução de erros de comunicação, redução de possíveis defeitos por conta da parceria estabelecida e da proximidade física que a Empresa C tem com parceiras do ramo, associando-se à ideia de especificidade de ativos humanos citadas na literatura deste trabalho com base em Williamson (1985). Percebe-se, novamente, algum indício de que há algum grau de investimento nestes tipos de ativos, ainda que do modo não intencional. É o que expõe o Entrevistado C:

Tem [redução de custos com transporte, com estoque...]. Como o tempo de entrega é bem menor, automaticamente eu consigo ter um estoque bem menor e a velocidade de entrega é maior. [Entrevistado C. 3:37 (177:177)] A clareza na informação, na comunicação, a confiança, a abertura que tem deles virem aqui e a gente ir lá, isso com certeza é um diferencial de qualidade, de entrega, permite a redução de erros, enfim. [Entrevistado C. 3:38 (180:180)]

Segundo o Entrevistado C, a Empresa possui relações com empresas de outros estados, mas admite que a proximidade com empresas da região traz benefícios inclusive com relação à maior velocidade de atendimento.

[...] Se acontecer algum imprevisto, a velocidade de atendimento é maior. Por exemplo, deixou de ser recebida uma matéria-prima e chegou o momento de eu usar e eu não a tenho, se o fornecedor é lá de São Paulo ou eu vou ter um custo maior em função de ter que usar um transporte aéreo, ou a demora pra chegar aqui vai ser maior, vai demorar cerca de uma semana via terrestre. [Entrevistado C. 3:5 (24:24)]

Mas afirma que o custo acaba não sendo um fator de grande importância para o estabelecimento de parcerias com outras empresas da região, pois pode acontecer, especialmente com fornecedores, de a Empresa C conseguir fechar algum contrato com um custo menor em outras regiões do país do que com fornecedores da Grande João Pessoa.

Pode acontecer de ter empresa aqui que tenha um determinado laminado que pela produção dela, pela característica da produção daquela empresa, ela não consegue

fazer mais barato que uma empresa do Rio Grande do Sul. Aí automaticamente a gente opta em trazer do Sul ou do Sudeste. [Entrevistado C. 3:7 (29:29)]

Observa-se, portanto, que não são feitos investimentos em ativos específicos de relacionamento propriamente ditos ou claramente estabelecidos, o que se verifica é a existência não intencional de aspectos relacionados aos benefícios que os investimentos em ativos específicos de relacionamento (especificidade de ativos humanos e especificidade da região) normalmente trazem para empresas que decidem adotá-los. Mas não se pode afirmar, de fato, que existam para o caso da Empresa C.

b) Rotinas de compartilhamento de conhecimento

O compartilhamento de conhecimento referente à Empresa C se dá de modo informal entre os gestores, não havendo regra ou algo já determinado para isso acontecer. A empresa participa de feiras e também realiza eventos do setor, mas o Entrevistado C afirma que as informações são, normalmente, muito sigilosas. Então a troca ocorre especialmente por conta do relacionamento informal ou interpessoal que há entre os gestores.

Mas esse compartilhamento dependerá da situação, da necessidade imposta. O Entrevistado afirma, inclusive, que há uma filtragem nas informações recebidas, indicando que a transparência nas relações não é tão clara quanto se esperaria, mesmo nas informações transferidas de modo puramente informal. Na opinião dele:

Não. Incentivo [para trocas] não há. Depende do momento mesmo. Uma forma específica de facilitar [as trocas], eu acredito que não. A gente faz uma análise, na verdade, filtra. Cada empresa tem sua característica também, os seus princípios, os seus métodos de trabalho, então a gente dá uma filtrada né? A gente escuta, vê. Nenhuma empresa... E nem é inteligente eu me cegar e achar que aquilo ali é a melhor coisa do mundo. Então às vezes eu pego parte daquilo que é dito, pego parte da minha experiência, pego parte daquilo que já tem e formo um jeito, vamos dizer assim, de trabalhar. Tem o seu princípio. [Entrevistado C. 3:40 (195:195)]

Mas, mesmo assim, há **capacidade absorativa** na Empresa C, já que esta possui a capacidade ou habilidade de identificar materiais utilizados em calçados de empresas (neste caso, concorrentes) que seriam capazes de trazer diferencial. Depois de identificados, estes materiais acabam sendo utilizados e lançados no mercado, trazendo, portanto, benefícios e vantagens que provavelmente não aconteceriam caso não houvesse tal capacidade absorativa.

[...] Eu tenho uma dificuldade no conforto do meu sapato, aí eu vou lá pego um sapato de outra marca e vou descobrir o que é diferente o dela do meu. Ah, é diferente a espessura da palmilha, a dureza da matéria-prima e da palmilha é diferente, então eu pego aquilo ali e aplico no meu produto e automaticamente eu vou ter um produto mais confortável. [Entrevistado C. 3:41 (199:199)]

Além disso, o Entrevistado C admite ter sido fundamental a utilização de técnicas de treinamento que foram absorvidas de uma empresa parceira e que passaram a ser adotadas internamente. Isto funciona como um exemplo de conhecimento que a Empresa C só adquiriu em virtude da parceria com outra empresa do setor de calçados da Grande João Pessoa. Esse tipo de treinamento específico beneficiou, em grande medida, a eficiência de sua empresa. É que afirma o Entrevistado C, a seguir.

Nosso sapato é muito artesanal e a nossa empresa tem um setor de treinamento... E tem algumas funções no sapato que demora dias, meses até eu conseguir ter uma pessoa 100% apta pra tal operação. Então esse treinamento é específico, que inclusive a gente trouxe de outra empresa que alguns de nós trabalhávamos e hoje nós temos profissionais bem qualificados, profissionais que tem uma eficiência muito boa [para a empresa]. [Entrevistado C. 3:18 (86:86)] Essa fábrica não tinha treinamento, setor de treinamento específico, técnico. E nós trouxemos de outra empresa que nós trabalhávamos. Então a gente montou um treinamento muito parecido com o que é lá. Adequamos o treinamento para o equipamento que a gente tem aqui, que é diferente, o produto que é diferente... Mas o princípio geral [do treinamento de lá] não muda. [Entrevistado C. 3:42 (203:203)]

c) Dotações complementares de recursos

No caso de recursos que surgiram exclusivamente por conta do relacionamento, um destaque é a máquina de serigrafia, mais automatizada e que permitiu produzir mais em menor tempo, reduzindo custos e aumentando vendas frente à concorrência. No entanto, apesar de ter gerado oportunidade de mercado ou redução de custos (associando-se à ideia de Valor do modelo VRIO), por possuir uma estrutura interna que permitiu a criação e a exploração deste recurso pela Empresa C (associando-se à ideia de Organização), por ter sido criada a partir do compartilhamento de conhecimento e informações entre a Empresa C e uma parceira (indicando haver alguma complexidade social que faz com que seja no mínimo custoso que outras empresas possam replicá-la, associando-se à ideia da Inimitabilidade), não foi verificada a raridade deste recurso. Ele, portanto, não pode ser considerado estratégico. De acordo com o Entrevistado C:

Com certeza. [Exemplo da serigrafia] Como eu disse, a gente consegue produzir um sapato mais barato, um produto mais barato. Aí você decide, ou vou aumentar minha lucratividade ou vou repassar isso para o produto para poder pôr mais barato no

mercado, para crescer as minhas vendas, né? Por exemplo, eu vendia um produto por R\$ 43,00 e agora eu consigo fazer algo aqui com uma nova tecnologia ou uma melhoria que eu adquiri pelo contato com uma empresa parceira ou uma fornecedora, e que eu consigo entregar para o mercado por R\$ 41,00. Automaticamente eu baixei R\$ 2,00 no meu produto que o concorrente não baixou, então talvez eu tenha um diferencial de vendas aí. Então eu tenho esse diferencial porque eu tive esse compartilhamento e adotei a tecnologia. Peguei a tecnologia para mim e implantei, apliquei no meu produto”. [Entrevistado C. 3:43 (215:216)] [...] Essa mesa que falei, de serigrafia, a gente fez o piloto, chamou um fornecedor nosso, apresentou o projeto, pediu fidelidade no projeto e ele que fez o negócio. [Entrevistado C. 3:25 (114:115)]

Algum grau de aprendizagem conjunta foi adquirido por conta de relacionamentos com outras empresas do setor de calçados. Além das trocas de informações e conhecimentos citadas, um tipo de aprendizagem que o gestor fez questão de destacar foi o tipo de treinamento, mencionado anteriormente, adotado que foi adquirido de outra empresa do setor e que acabou sendo implantado na Empresa C, fazendo com que esta pudesse se sobressair no mercado. Nas palavras do Entrevistado C:

Não houve um compartilhamento direto, mas a gente trouxe a experiência de outra empresa, na verdade, que é o treinamento. Um exemplo: se pagava para costurar o sapato, a gente fazia parte do sapato aqui, mandava pra um terceiro, e ele devolvia pra gente acabar o produto. Como a gente implantou o setor de treinamento que veio de outra empresa, que foi compartilhado de outra empresa, a gente costura tudo aqui. Não tem custo de transporte, com certeza o custo que eu tenho hoje para costurar é bem mais baixo do que o custo de um terceiro costurar, como a gente fazia. Então com isso a gente consegue se sobressair no mercado. [Entrevistado C. 3:44 (224:224)]

Além disso, a experiência trocada internamente entre funcionários é algo bastante natural. Não há uma hierarquia na comunicação interna na Empresa C, o que facilita ainda mais o fluxo de informações no interior da mesma, e também faz com que conhecimentos absorvidos de outras empresas sejam mais facilmente repassados.

Sim, com certeza. Eles [funcionários], entre si, trocam bastantes informações. Até porque o relacionamento entre eles é muito tranquilo. Eu acho que dificilmente uma empresa consegue hoje ter bem distinto esse negócio de hierarquia. As pessoas antigamente, quando eu entrei, e eu comecei a trabalhar com 17 anos, em 1995, eu acho que isso era muito mais forte. Era, na verdade, o contexto da época, vamos dizer assim, mas eu não tinha a informação que tenho hoje... Então hoje todas as pessoas são bem informadas e tem informação a hora que elas quiserem. Então isso ajuda a quebrar esse gelo que as empresas têm com os gestores, o diretor... Tem operador que fala com nosso diretor, e nosso diretor é centrado em São Paulo. Quando ele tá aqui, tem operador que fala diretamente com o diretor. Um exemplo: a qualquer momento pode chegar um operador aqui na minha sala, bater na porta, vai sentar aí, nós vamos conversar, isso é muito tranquilo. [Entrevistado C. 3:46 (236:237)]

Verifica-se, portanto, que os recursos do tipo conhecimentos/informações/aprendizagem tem caráter estratégico, na medida em que permitem à empresa explorar

oportunidades ou reduzir custos (**Valor**), não são fáceis de serem conseguidos, pois não é algo aberto à todas às empresas, é algo restrito e discreto (**Raridade**). Além disso, possuem algum grau de complexidade social e ambiguidade causal (**Inimitabilidade**), pelo fato de ocorrerem por conta dos relacionamentos interpessoais entre gestores e, em virtude da estrutura da organização (**Organização**), podem ser explorados no sentido de fazer com que a Empresa C se sobressaia de alguma forma no mercado calçadista, melhorando sua posição competitiva. Assim como para as Empresas A e B, tais recursos se aproximam do que Dyer e Singh (1998) tratam como estratégicos, indicando haver, assim, potencial para a geração de rendas relacionais.

d) Mecanismos de governança

Exceto para o caso de trocas de informações de modo informal entre gestores, todos os relacionamentos que são estabelecidos entre a Empresa C e outras do setor ocorrem por meio de contratos formais. No caso da existência de comportamentos oportunistas, busca-se a reparação do dano e, caso isso não aconteça, o relacionamento é cortado.

[No caso de comportamentos oportunistas] acontece a reparação do dano com produto. Por exemplo, se o laminado vem com algum problema, ele é devolvido e eles têm que mandar um laminado de boa qualidade. Se, por exemplo, uma empresa terceirizada ficou responsável por arrumar uma determinada máquina e deu problema, então essa empresa é responsável por reparar o dano. E, dependendo da incidência, da gravidade, a gente corta a relação, com certeza. [Entrevistado C. 3:49 (256:256)]

É interessante notar que existem trocas informacionais entre gestores de diferentes empresas inclusive sobre possíveis futuros parceiros, o que mostra que a interação entre gestores é tão clara, que independe se as informações trocadas estão diretamente relacionadas ao processo produtivo (no sentido da melhoria) ou não. Conforme afirma o Entrevistado C:

Sim. Porque a gente procura ver... A empresa já vende isso, no caso de uma fornecedora, e ela fornece algum material pra outras empresas e marcas, então a gente tenta interagir com essas outras empresas que a gente tem contato, com pessoas ou gestores de outras empresas pra ver se essa fornecedora é confiável mesmo, se realmente ela fornece e como é que é o negócio. Então essa interação é feita. [Entrevistado C. 3:50 (261:261)]

Para o estabelecimento de qualquer parceria da Empresa C com outras, o Entrevistado C afirma que observa critérios como qualidade, preço, entrega, reputação e credibilidade antes de estabelecer qualquer contrato.

Em sua esmagadora maioria, a Empresa C faz relacionamentos com outras empresas por meio de contratos formais, especialmente fornecedoras. Consideram-se, para isto, também a reputação e a credibilidade que possuem no mercado. E é justamente isso que faz com que a empresa se preserve de possíveis comportamentos desleais. A confiança é verificada apenas nas relações interpessoais com os gestores, mas não são fechadas parcerias sem qualquer componente formal, ou seja, não existem acordos de caráter informal.

Qualidade, preço e entrega. Reputação e credibilidade com certeza. Se for uma empresa que a gente desconfia que seja uma empresa ilegal, automaticamente, se a empresa é ilegal nem cadastro e muito menos contrato se consegue fazer. A empresa jamais vai ter um fornecedor ou uma parceria com outra que não seja cadastrada na empresa e que não tenha feito um contrato. Então isso dificilmente acontece. Um exemplo: ninguém de nós tem autonomia de comprar uma caneta se a empresa não for cadastrada e se essa empresa não emitir uma nota. [Entrevistado C. 3:51 (269:269)]

Sobre a facilidade de identificação do relacionamento (em termos formais) com outras empresas do setor de calçados da Grande João Pessoa, o Entrevistado C afirmou que é sim facilmente identificado, aberto ao setor. As empresas concorrentes conseguem perceber se a Empresa C possui relacionamentos formais com outras empresas.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

É importante destacar que os objetivos desta pesquisa referem-se à investigação de relacionamentos, recursos interorganizacionais e fontes geradoras de rendas relacionais com foco voltado para as inter-relações entre empresas constituintes do APL de calçados da Grande João Pessoa como um todo. Dessa forma, não se buscou, inicialmente, fazer relações de uma possível interação entre as Empresas A, B e C.

No entanto, no decorrer da pesquisa de campo, observou-se que as três empresas possuem claras inter-relações, que ocorrem especialmente por meio das trocas de informações e conhecimentos sobre questões ligadas às matérias-primas utilizadas, aos processos e técnicas adotados, ao uso de equipamentos e outros aspectos relacionados ao processo produtivo. Além dessas, percebeu-se o compartilhamento de recursos físicos, ou seja, houve troca não apenas de informações, mas de materiais. Estes materiais incluem: matérias-primas, equipamentos, peças, espaço físico, entre outros. É o que mostram algumas afirmações dos entrevistados, em que eles citam claramente o nome de algumas empresas com as quais se relacionam.

Ao ser questionado sobre as possíveis relações que estabelece com empresas do setor de calçados localizadas na região da Grande João Pessoa, o Entrevistado A deixou claro que possui relações de parceria com a Empresa B, por exemplo. Isto pode ser visualizado a seguir, quando ele fala:

A gente tem parcerias fortes com a própria Empresa B, já chegou a ser quase metade da nossa produção. [Entrevistado A. 1:73 (9:9)] [...] Teve época de nós sermos exclusivos deles (Empresa B). [...] Eu te falei que nós fornecíamos adesivos e eles (Empresa B) são grandes consumidores de adesivos. [Entrevistado A. 1:74 - 1:75 (10:10)]

Além disso, o Entrevistado A deixou claro (como se verificou nas subseções anteriores em vários momentos da caracterização individual das três empresas) que existe um elevado grau de relações interpessoais entre gestores de empresas do setor de calçados do APL em questão. Estas relações de caráter interpessoal se fazem presentes inclusive, com as outras empresas aqui estudadas, isto é, Empresas B e C. É o que pode ser comprovado em várias afirmações do Entrevistado A. Estes relacionamentos funcionam como uma parceria informal.

Às vezes a gente faz mais relações interpessoais do que relações interempresariais. Eu conheço o gestor da Empresa B, eu conheço o gestor da Empresa C e nós conversamos, afora a instituição. [Entrevistado A. 1:76 (11:11)] Mas, eu converso com eles (gestor da Empresa B e gestor da Empresa C), às vezes eu preciso de uma determinada matéria-prima, ou eles precisam de uma matéria-prima que temos em comum, então a gente empresta essa matéria-prima. [Entrevistado A. 1:34 (11:11)] Eles pegavam material nosso, a gente pegava deles. Atrasava alguma matéria-prima e chegavam: - Vocês tem tal matéria-prima? - Tenho! - Vocês me emprestam? - Empréstimo! Vinham aqui e pegavam. Funcionava como uma parceria informal. [Entrevistado A. 1:77 (12:13)]. A alta cúpula procura manter realmente um nível de concorrência. Já entre o pessoal da gestão mais mediana não, porque a gente sabe que um não incomoda o outro. Então tem essa parceria de troca. Que já foi maior. Hoje existe, mas está mais reduzido isso. [Entrevistado A. 1:78 (13:13)] Hoje, por exemplo, a parceria que a gente tem com a Empresa B nos permite algumas informações, mas isso não consta em contrato. É algo entre os gestores. É mais uma parceria informal entre gestores que trocam informações, recursos, enfim. Então pode-se considerar que se trata de uma parceria informal. Se a formalidade requer contrato, então é informal. [Entrevistado A. 1:5 (18:20)].

O Entrevistado A afirma já ter trocado equipamentos e ter compartilhado espaços com a Empresa B, confirme se verifica em sua fala:

Então nós já cedemos equipamentos pra eles (Empresas B) e eles já cederam equipamentos pra gente (ainda hoje eu tenho equipamentos deles aqui, que eles não vieram buscar; eu não estou nem usando, mas eles não vieram buscar). Mas, nós já cedemos equipamentos, cedemos espaço pra eles em função de alguns problemas deles. [Entrevistado A. 1:83 (127:127)]

Além disso, o entrevistado A destaca que a proximidade com a Empresa B, por exemplo, além de outros fatores, é algo de extrema importância para que a relação se mantenha.

O que nos faz ter parceria também com a empresa Empresa B é a proximidade deles. Eu acho até que eles podem ter encontrado outros parceiros, mas distantes. E o produto deles é muito volumoso, então o frete é determinante. [Entrevistado A. 1:50 (197:197)]

O Entrevistado B2 também mostra ter relação com outra unidade da Empresa A, localizada também no município de João Pessoa. Além disso, afirma claramente haver o compartilhamento de recursos inclusive com empresas concorrentes, como é o caso da Empresa C. Nas palavras do Entrevistado B2:

Naquele exemplo que eu dei anteriormente dos fornecedores de adesivos (de cola)... A gente já tem N processos que foram modificados aqui dentro e eles modificaram também na fábrica deles lá por isso, por essa visão [de redução de erros de comunicação, menores defeitos]. Com certeza. [Entrevistado B2. 2:52 (253:253)] [...] Eu já cheguei a pegar equipamentos e peças com a Empresa C (que é uma concorrente minha). Eu conheço um colega lá e ele me empresta. Quando chega o meu, eu devolvo para ele. Aqui também com outra fornecedora nossa, há dois meses atrás eu peguei um óleo térmico que eu precisava para uma máquina nova que chegou aqui... Sem problemas. Depois a gente devolve. Então a gente deixa a briga do mercado para o mercado. O relacionamento entre funcionários é bom. [Entrevistado B2. 2:56 (277:277)]

Outro aspecto destacado é a facilidade com que ocorre a troca de experiências de funcionários, fator decisivo inclusive para as várias melhorias percebidas no decorrer da análise dos resultados. Isto é confirmado, novamente, pelo Entrevistado B2, havendo, portanto, clara relação com as outras empresas aqui estudadas:

A experiência entre os funcionários é muito facilmente trocada. E entre funcionários de empresas parceiras também. Os que estão aqui com a gente com maior frequência, são muito tranquilos. O pessoal da outra unidade da Empresa A (de adesivos), o pessoal que trabalha em metal-mecânica, nessa parte de usinagem é muito tranquilo também. O pessoal vem aqui instalar equipamento, às vezes tem chineses, tailandeses aqui... O pessoal que vem aqui na parte de máquina é tranquilo também. Não tem problema com relação a isso não, é muito bom. [Entrevistado B2. 2:80 (353:353)]

Da mesma forma, em algumas passagens, o Entrevistado C deixa claro que estabelece relações com outra unidade da Empresa A, também localizada em João Pessoa.

Também temos outra empresa em João Pessoa que é fornecedora de adesivos, diluentes, alguns químicos necessários para a confecção do sapato [outra unidade da Empresa A]. [Entrevistado C. 3:2 (9:9)] Mas acontece de uma fornecedora nossa [outra unidade da Empresa A], que é nossa fornecedora de adesivos, de diluentes, de

químicos, vamos dizer assim, ela tem um espaço nosso onde ela armazena os produtos dela. Tem profissionais dela aqui dentro checando a aplicação do produto e tudo mais, qualidade. [Entrevistado C.3:36 (175:175)]

Relações entre gestores da Empresa C e Empresa B também se fazem presentes, como afirma o Entrevistado C, a seguir.

Por exemplo, como a gente trabalha numa empresa grande, tem muitos profissionais da área que a gente conhece espalhados por aí. Então a gente leva essa experiência e, automaticamente, quando encontra com um colega pega experiência da empresa de onde o colega tá, passa experiência também. No meu caso isso acontece mais a nível de gestão, até com a Empresa B mesmo. [Entrevistado C. 3:54 (121:121)]

Diante do exposto, o que se verifica é que os variados relacionamentos e as melhorias associadas à cooperação, colaboração, interdependência, ao compartilhamento de recursos, entre outros aspectos citados no decorrer do capítulo 4 sobre as empresas aqui investigadas, se dão também por conta das relações estabelecidas pelas próprias Empresas A, B e C entre si, mesmo que haja alguma relação de concorrência entre elas. Os relacionamentos de caráter informal, por meio da figura de gestores, trazem consideráveis benefícios, que, caso não existissem, tais benefícios talvez não acontecessem. A seguir, são apresentados alguns aspectos convergentes e divergentes em relação aos resultados encontrados.

4.5.1 Aspectos convergentes e divergentes dos resultados

Tendo em vista que uma considerável gama de informações foi obtida por meio das entrevistas, como demonstrado nas seções anteriores, faz-se necessário apresentar uma síntese dos aspectos apresentados e analisados, para que possam ser identificados os pontos convergentes e divergentes entre as Empresas A, B e C, relacionados aos três objetivos específicos desta pesquisa.

Dessa forma, de acordo com o exposto, é possível perceber que nas três empresas, existem aspectos convergentes no que diz respeito à **caracterização dos relacionamentos interorganizacionais**, tais como: confiança nas empresas parceiras ou nos gestores de empresas parceiras; compartilhamento de diferentes tipos de recursos, sejam tangíveis ou intangíveis, com destaque para recursos do tipo “conhecimentos/informações” sobre diferentes questões diretamente ligadas ou não ao processo produtivo; aliado a esse compartilhamento, encontram-se relações de cooperação, colaboração e transparência entre as empresas (especialmente na figura de seus gestores/funcionários). Foi possível perceber

também diferentes graus de aprendizagem conjunta e interdependência entre empresas, que permitem variadas melhorias em técnicas, equipamentos, procedimentos e que acabam contribuindo positivamente com oportunidades de mercado associados aos benefícios que as relações possibilitam. É preciso considerar, variando de acordo com cada empresa, também a redução de custos/riscos especialmente por conta da proximidade geográfica e possibilidades de inovação por conta da parceria estabelecida, mesmo que de modo informal. Além disso, são verificadas relações de interação e articulação com instituições públicas e/ou privadas que, ao contribuírem com estagiários ou com a capacitação de funcionários, permitem melhores resultados para as empresas investigadas. É preciso levar em conta também a presença de apoio governamental para as três empresas. Tais questões corroboram com o que afirmam autores como Hamel (1991), Gulati (1998), Lastres e Cassiolato (2003), Suzigan (2006) e tantos outros que foram citados no decorrer da revisão da literatura.

No entanto, apesar das Empresas A, B e C apresentarem características muito próximas umas às outras em relação aos relacionamentos interorganizacionais, algumas dessas acabam sendo mais fortemente identificadas ou se fazem mais fortemente presentes do que outras. Sendo assim, no Quadro 20, a seguir, são apresentadas as características mais marcantes dos relacionamentos interorganizacionais de cada uma das empresas investigadas.

A Empresa A, por adotar na maioria dos casos acordos de caráter informal, tem no alto grau de confiança entre parceiros uma de suas características mais marcantes. É esta mesma confiança que permite que sejam compartilhados diferentes tipos de recursos, sejam tangíveis ou intangíveis, que trazem consideráveis benefícios em termos de uma maior aprendizagem conjunta e haja maior transparência nas relações. Além disso, é preciso destacar que, por conta do compartilhamento de diferentes tipos de conhecimentos entre a Empresa A e outras parceiras do setor houve uma mudança no *mix* de produtos da empresa, o que permitiu à esta a possibilidade de inovações, transformações e melhorias ao explorar tais conhecimentos.

Para o caso da Empresa B, a confiança nos parceiros também se faz presente, pois sem ela, o compartilhamento de recursos por meio de relações interpessoais entre os gestores não seria verificado, mas percebe-se que tal confiança se dá num nível menor ao da Empresa A, já que a Empresa B adota, em sua grande maioria, contratos e acordos formais. Mas, mesmo assim, há compartilhamento de recursos tangíveis e/ou intangíveis, especialmente na figura dos seus gestores, o que contribui para que a empresa se torne, de alguma forma, mais competitiva. E, 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, que, posteriormente, passam a ser funcionários da unidade. Este

último diz respeito a um conceito bastante marcante presente nos APL's, ou seja, a indução do desenvolvimento regional, como afirmam, por exemplo, Purcidão e Francisco (2007).

Quadro 20 – Síntese da caracterização do relacionamento interorganizacional

CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL			
Características comuns às três empresas	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.		
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Características individuais mais marcantes	- Confiança nos parceiros - Compartilhamento de recursos (tangíveis e intangíveis) - Possibilidades de inovação - Aprendizagem conjunta	- Confiança nos parceiros - Compartilhamento de recursos (tangíveis e intangíveis) - Maior grau de indução do desenvolvimento regional	- Compartilhamento de recursos (intangíveis) - Interdependência (especialmente com fornecedores)

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No caso da Empresa C, apesar de também existir confiança entre as empresas, especialmente na figura de seus gestores, o compartilhamento de recursos se dá especialmente com empresas fornecedoras que possuem um relacionamento formalizado com a Empresa C. E, no caso do compartilhamento de recursos, estes são, especialmente de caráter intangível (no sentido de informações ligadas ao processo produtivo) entre gestores de outras empresas parceiras, normalmente fornecedoras. Neste sentido, é a interdependência entre parceiros formalmente estabelecidos que, normalmente, torna possível os ganhos de competitividade da organização. Isto difere do que ocorre nas Empresas A e B, pois estas, além de manterem relações de troca de recursos (tangíveis e/ou intangíveis) com empresas parceiras formalmente estabelecidas, também acabam trocando informações relevantes ao processo produtivo com gestores de empresas concorrentes; e isto se torna 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 empresas concorrentes ou com gestores de empresas concorrentes. Normalmente, se referem à questões puramente gerenciais que não estão diretamente relacionadas ao processo produtivo.

No Quadro 21 são apresentados os **recursos organizacionais** identificados como sendo importantes para a competitividade das Empresas A, B e C.

Quadro 21 – Síntese dos recursos organizacionais identificados

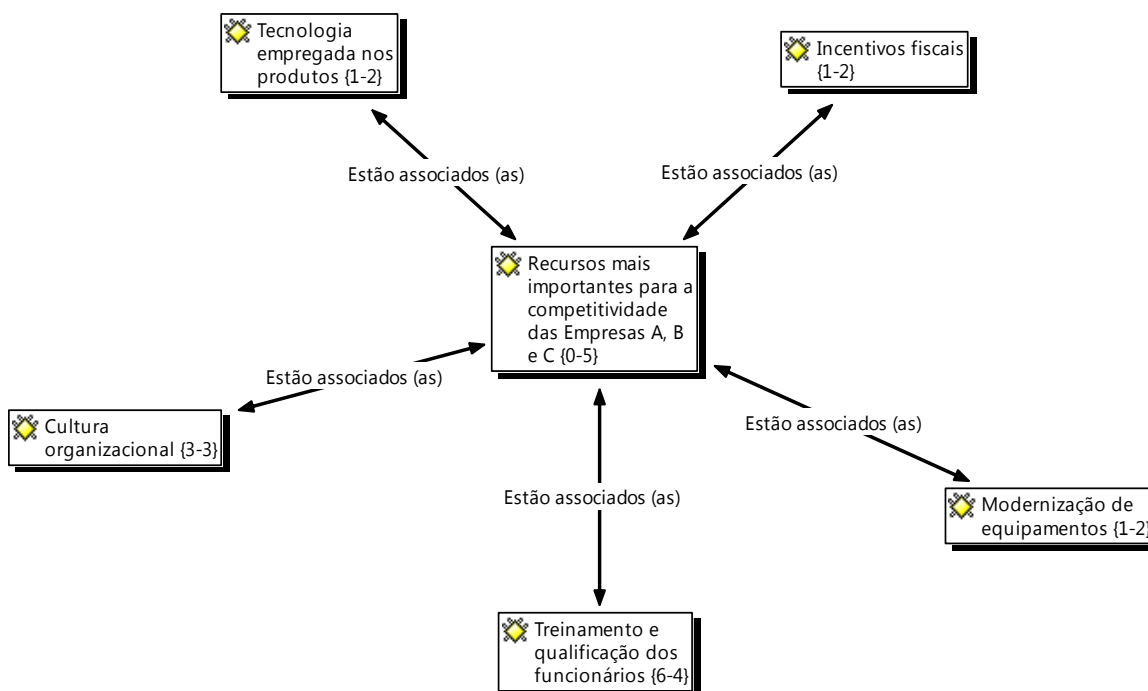
RECURSOS ORGANIZACIONAIS			
RECURSOS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Principais recursos organizacionais	- Treinamento e qualificação (conhecimento) dos funcionários - Modernização de equipamentos - Volume de produção - Qualidade dos produtos - <i>Software</i> utilizado no controle da produção - Credibilidade - Reputação	- Treinamento e qualificação (conhecimento) de funcionários - Valorização dos funcionários - Informalidade na comunicação interna - Localização da unidade - Produtividade; - Qualidade dos produtos - Centro de pesquisa interno - Cultura da região - Capacidade empreendedora - Patentes - <i>Softwares</i> utilizado no PCP - Cultura organizacional - Acesso à matéria-prima - Tecnologia utilizada	- Incentivos fiscais do governo estadual - Baixo custo da mão-de-obra - Treinamento e a qualificação (conhecimento) dos funcionários - Cultura organizacional - Tecnologia utilizada - <i>Layout</i> das máquinas - Inovação
Recursos organizacionais mais importantes para a competitividade	- Produtividade associada à modernização de equipamentos - Treinamento/qualificação (conhecimento) dos funcionários	- Treinamento e qualificação (conhecimento) dos funcionários - Cultura organizacional	- Treinamento/qualificação (conhecimento) dos funcionários - Tecnologia empregada nos produtos - Incentivos fiscais do governo estadual

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para a Empresa A, os recursos considerados mais importantes para a competitividade da organização foram a produtividade associada à modernização de equipamentos, o treinamento e a qualificação, associados ao conhecimento dos funcionários. Para a Empresa B, os recursos de maior relevância para a competitividade, foram o treinamento e a qualificação associados ao conhecimento dos funcionários; e, a cultura organizacional. Para a Empresa C os recursos citados como sendo os de maior importância para a manutenção da competitividade da organização foram o treinamento e a qualificação associados ao conhecimento dos funcionários; a tecnologia empregada nos produtos; e, os incentivos fiscais oferecidos pelo governo estadual. Na Figura 21, a seguir, está apresentado o conjunto de recursos organizacionais mais importantes para as três empresas.

Verifica-se, portanto, que o recurso “treinamento e qualificação (conhecimento)” associado ao conhecimento de cada um dos funcionários foi um grande ponto de convergência entre as três empresas no sentido de garantir a competitividade da organização.

Figura 21 - Recursos mais importantes para a competitividade das Empresas A, B e C



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Partindo especificamente para o aspecto interorganizacional, buscou-se identificar os **recursos interorganizacionais** presentes nos relacionamentos das Empresas A, B e C. Os recursos, que foram subdivididos em três grupos: recursos particulares de relacionamento, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito, podem ser visualizados no Quadro 22, mais adiante.

No que diz respeito aos recursos particulares de relacionamento, e, considerando que estes foram definidos na presente pesquisa como todos aqueles que estão, de alguma forma, relacionados às interações formais e/ou informais entre diferentes empresas de um arranjo ou qualquer outro tipo de relacionamento interorganizacional, verificou-se para a Empresa A: matérias-primas, equipamentos, espaço físico, informações e conhecimentos compartilhados, além da máquina de serigrafia criada em parceria com um de seus fornecedores.

Quadro 22 – Síntese dos recursos interorganizacionais identificados

IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS INTERORGANIZACIONAIS			
RECURSOS INTERORGANIZACIONAIS	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 compartilhadas.	Informações e conhecimentos dos gestores e funcionários que são compartilhados; máquina de serigrafia automatizada.
Recursos sistêmicos	Turismo na região, localização da empresa (proximidade com Br, 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, CIEE e interação 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 do governo estadual e/ou federal	Incentivos fiscais do governo estadual

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Como recursos particulares de relacionamento da Empresa B foram identificados: matérias-primas, equipamentos, peças, conhecimentos e informações compartilhados entre a Empresa B e suas parceiras, ainda que de modo informal, na figura de seus gestores.

Já para o caso da Empresa C, os recursos particulares de relacionamento identificados foram: informações e conhecimentos compartilhados de modo formal (com empresas formalmente parceiras, especialmente fornecedoras) ou de modo informal, na figura de seus gestores (ainda que com empresas concorrentes). Além disso, a criação de uma máquina de serigrafia automatizada, que só surgiu pela parceria que a Empresa C possui com uma empresa fornecedora do setor de calçados.

Dessa forma, percebem-se como recursos particulares de relacionamento comuns às três empresas investigadas: as informações e os conhecimentos normalmente relativos ao processo produtivo que são compartilhados entre as empresas de modo formal, no caso de empresas fornecedoras/clientes, ou por meio de parcerias informais (seja entre fornecedoras/clientes ou clientes/fornecedoras), mas também com outras empresas concorrentes do setor de calçados, por meio da figura dos seus gestores. 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 (por meio das trocas especialmente de informações entre empresas parceiras ou não do setor calçadista na figura de seus gestores), são absorvidas técnicas e habilidades de outras empresas que contribuem com diferentes tipos de melhorias, como pôde ser observado na caracterização individual de cada empresa investigada.

Outro ponto que deve ser destacado é o fato de grande parte das melhorias associadas aos relacionamentos estarem ligadas às trocas de informações/conhecimentos informais entre gestores. Neste caso, a confiança se faz fortemente presente, sendo um fator de imprescindível importância para que estas trocas aconteçam. Tal como afirmam Gulati (1998), Kale, Singh e Perlmutter (2000), Gold, Seuring e Beske (2010), entre outros, é preciso haver uma confiança mútua, pois ela permite não apenas trocas de informações/conhecimentos, mas também promove uma facilidade na interação e uma maior flexibilidade no tipo de informação que é trocada, que está associada à aprendizagem mútua que é obtida por meio dos relacionamentos interorganizacionais, como pôde ser comprovado ao longo das análises.

Além disso, é conveniente destacar que são justamente os recursos organizacionais citados como sendo de extrema importância para competitividade de cada organização, individualmente (ou seja, treinamento/qualificação, que são associados ao conhecimento dos funcionários e gestores), que são normalmente compartilhados com outras empresas do setor e, que acabam sendo os maiores responsáveis pelos benefícios conjuntos.

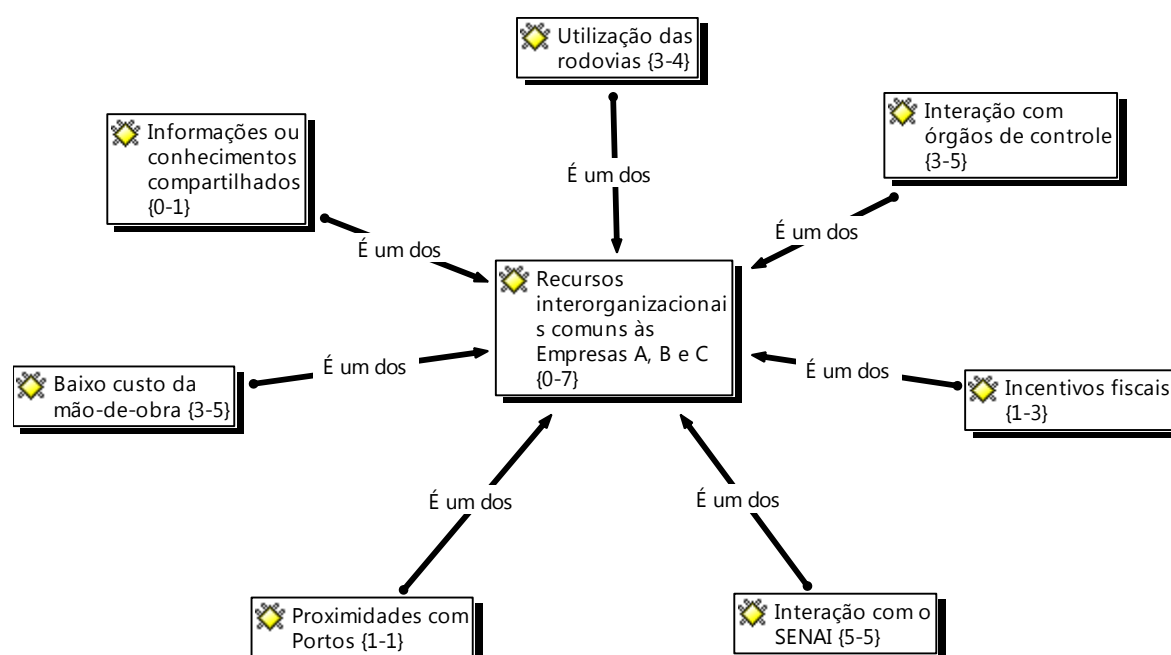
Com relação aos recursos sistêmicos, foram identificados para a Empresa A: o turismo na região, a localização da empresa (proximidade com a rodovia, polo petroquímico, outras fábricas, porto de Cabedelo, etc.), a utilização das rodovias para escoamento da produção, acesso ao Centro de Tecnologia de Couro e Calçados de Campina Grande (CTCC), o baixo custo da mão de obra e a interação com o SENAI, SESI, FIEP e UFPB e com órgãos de controle.

Para a Empresa B, foram citados pelos Entrevistados B1 e B2, os seguintes recursos sistêmicos: utilização das rodovias para o escoamento da produção, a proximidade com os Portos de Cabedelo e Suape (posicionamento geográfico); a habilidade das pessoas da região, o baixo custo da mão-de-obra, clima da região, boa qualidade de vida e a interação com a UFPB, SESI, SENAI, CIEE e com órgãos de controle. Já no caso da Empresa C, estão presentes: a utilização das rodovias, a proximidade com Porto de Cabedelo, o baixo custo da mão-de-obra e a interação com SENAI, SEBRAE e órgãos de controle.

Sendo assim, os recursos sistêmicos comuns às três empresas são: a proximidade com portos, a utilização das rodovias para escoamento da produção, o baixo custo da mão-de-obra e a interação com o SENAI e com órgãos de controle, como a SUDEMA.

Com relação aos recursos de acesso restrito foram citados para as três empresas os incentivos fiscais normalmente do governo estadual e também do governo federal. A seguir, na Figura 22, estão ilustrados todos os recursos interorganizacionais comuns identificados para as Empresas A, B e C.

Figura 22 - Recursos interorganizacionais comuns às Empresas A, B e C



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No Quadro 23 estão apresentadas as **fontes geradoras de rendas relacionais** identificadas para as três empresas objeto de estudo nesta pesquisa.

Como se observa pelo Quadro 23, nas Empresas A e C não são feitos investimentos claros ou propriamente ditos em ativos específicos de relacionamento, no entanto, as particularidades associadas especialmente ao compartilhamento de recursos (na figura de seus gestores/funcionários na maioria das vezes) entre as empresas do setor, integrantes do APL, fazem com que sejam percebidas reduções de custos relacionados à transporte, estoque e coordenação de atividades por conta da proximidade geográfica existente entre tais empresas. Além disso, eventualmente, as trocas de conhecimentos e informações entre as empresas, sejam num caráter de uma parceria formalmente estabelecida ou por meio da parceira informal, trazem redução de erros de comunicação, beneficiando o atendimento ao mercado.

Tais benefícios estão associados, respectivamente, à especificidade da região e à especificidade de ativos humanos, citadas por Williamson (1985), e que estão presentes nas três empresas.

Quadro 23 - Síntese das fontes identificadas com potencial para gerar rendas relacionais e vantagens competitivas

FONTES GERADORAS DE RENDAS RELACIONAIS			
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Investimentos em ativos específicos de relacionamento	- Observam-se relações com: especificidade da região especificidade de ativos humanos e, além disso, espaço cedido para parceiras. - Não são feitos investimentos em ativos específicos de relacionamento propriamente ditos, mas há indícios para crer que, de modo incipiente, eles (especificidade da região e de ativos humanos) existem.	- Observam-se relações com: especificidade de ativos humanos e com a especificidade da região. - Há raros casos de investimentos na especificidade de ativos físicos. E, de modo incipiente, investimentos (ainda que não intencionais) em ativos humanos e especificidade da região.	- Observam-se relações com a especificidade da região, com a especificidade de ativos humanos; e, além disso, há espaço cedido para parceiras. - Não são feitos investimentos em ativos específicos de relacionamento propriamente ditos, mas há indícios para crer que, de modo incipiente, eles (especificidade da região e de ativos humanos) existem.
Rotinas de compartilhamento de conhecimento	- Compartilhamento de conhecimentos/informações; - Capacidade absorptiva	- Compartilhamento de conhecimentos/informações; - Capacidade absorptiva	- Compartilhamento de conhecimentos/informações; - Capacidade absorptiva
Dotações complementares de recursos	- Recursos do tipo “informações/conhecimento” que são compartilhados	- Recursos do tipo “informações/conhecimento” que são compartilhados	- Recursos do tipo “informações/conhecimento” que são compartilhados
Mecanismos de governança	- Predominância de contratos informais, baseados na confiança.	- Possui maioria de contratos formais, legalmente estabelecidos.	- Relações única e exclusivamente por meio de contratos formais.

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para a Empresa B ainda se percebe, além das características relacionadas à especificidade de ativos humanos e da região, a existência do que Williamson (1985), trata como especificidade de ativos físicos, já que, ainda que raramente, há algum investimento em maquinário especializado.

Além disso, o espaço físico cedido entre as empresas A e C, pode indicar, ainda que muito superficialmente, a existência de algum grau de investimento conjunto entre estas e suas parceiras. Há, portanto, conjuntamente falando, algum indício, ainda que incipiente (por conta de características da especificidade de ativos humanos, especificidade da região, especificidade de ativos físicos e, além disso, o espaço algumas vezes cedido para empresas

parceiras) do potencial para a geração de rendas relacionais existente nas Empresas A, B e C. Mas não se pode afirmar com certeza que eles, de fato, existam, excetuando-se o caso do raríssimo investimento em maquinário especializado para o caso da Empresa B.

No que diz respeito às rotinas de compartilhamento de conhecimento, estas se fazem presentes, na medida em que é possível identificar a existência de capacidade absorptiva entre as empresas estudadas e suas parceiras. Tal capacidade permite que os recursos (especialmente conhecimentos dos funcionários e gestores) quando compartilhados, tragam benefícios e melhorias que influenciam de alguma maneira a competitividade das empresas. Tais rotinas de compartilhamento de conhecimento foram identificadas nas três empresas estudadas. Como afirma Molina-Molares (2001), o compartilhamento de recursos entre empresas possibilita um desempenho superior, já que permitem melhores oportunidades de mercado em relação àquelas empresas que não possuem interação com outras.

Em se tratando das dotações complementares de recursos, verificou-se nas três empresas, que os recursos do tipo informações e/ou conhecimentos compartilhados, quando combinados com informações e/ou conhecimentos de outras empresas contribuem com melhorias e benefícios que sem tal compartilhamento, não aconteceriam. Por apresentarem tais informações/conhecimentos fatores que indiquem gerarem oportunidades de mercado, por não haver uma frequência determinada para acontecerem, por serem difíceis de imitar ou copiar por outras organizações e por serem, dada a estrutura interna de cada organização, assimilados e aplicados depois de absorvidos por outras empresas, estes mesmos recursos têm ou indicam ter algum caráter estratégico para as organizações que deles fazem uso. Dessa forma, verifica-se que existem dotações de recursos complementares para as Empresas A, B e C, associadas especialmente aos recursos do tipo informações/conhecimentos. Tais recursos e suas dotações podem indicar potencial para geração e rendas relacionais.

Em relação aos mecanismos efetivos de governança, as três empresas estudadas adotam mecanismos de proteção, no entanto, variam quanto ao tipo. A Empresa A, por exemplo, adota, em sua esmagadora maioria, acordos de caráter informal, baseados na confiança, reputação e credibilidade dos parceiros. Eventualmente, adotam contratos formais, mas isso dependerá do acordo específico que esteja sendo estabelecido. Já a Empresa B adota, em sua maioria, contratos de caráter formal. Eventualmente pode vir a realizar algum acordo de caráter informal, mas é algo bastante raro. Por fim, a Empresa C tem praticamente a totalidade de seus acordos fechados formalmente. Neste caso, os custos de transação associados à redigir e “controlar” o cumprimento dos contratos, como indicam Dyer e Singh (1998) acabam sendo pouco expressivos para o caso da Empresa A. No entanto, percebe-se

que mesmo as Empresas B e C, tendo relativos custos com contratos, acabam evitando maiores custos futuros que teriam por conta de possíveis comportamentos oportunistas dos parceiros.

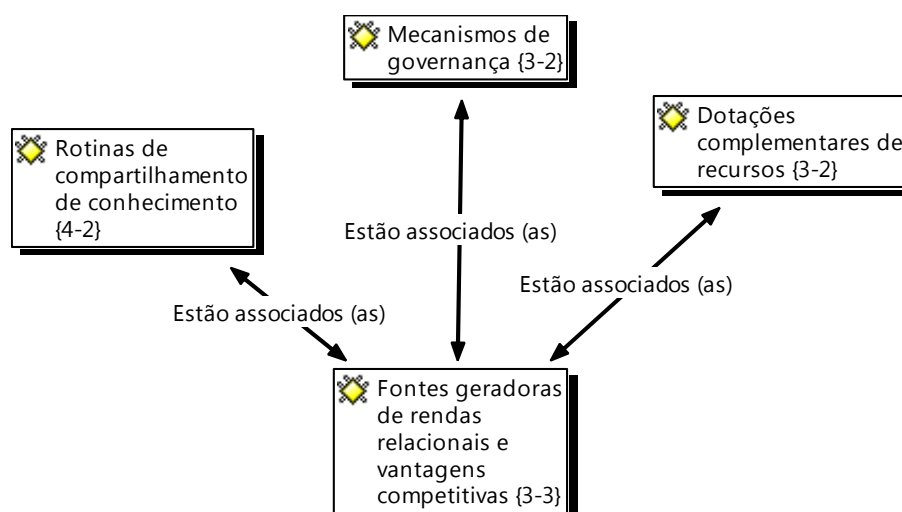
Dessa forma, a proteção adotada por cada empresa contra comportamentos oportunistas contribui para a potencial geração de rendas relacionais, na medida em que, por meio das salvaguardas (contratos formais ou acordos informais) existentes, as empresas possam ter mais segurança nos relacionamentos que estabelecem com outras do setor de calçados na região. Esta segurança, portanto, facilita iniciativas de criação de valor, a exemplo do compartilhamento de recursos, tangíveis ou intangíveis (mais significativamente informações/conhecimentos) entre elas. Isto acontece ou por conta da interdependência que se estabelece previamente nas cláusulas dos contratos (especialmente no caso fornecedor/cliente) ou por meio das relações interpessoais que acontecem entre os gestores destas empresas, ainda que concorrentes.

Conforme afirmam Dyer e Singh (1998), rendas relacionais são possíveis de acontecer quando parceiros de alianças combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimentos, recursos e capacidades, e/ou exploram mecanismos efetivos de governança que reduzem custos de transação ou permitem a realização de rendas por meio da combinação de ativos, conhecimentos ou capacidades e recursos em geral.

Assim, no caso dos relacionamentos interorganizacionais para o APL de calçados da Grande João Pessoa, tomando por base três empresas estudadas e que dele fazem parte, há razões para acreditar que existe um grande potencial para a geração de rendas relacionais e, consequentemente, potencial para a geração de vantagens competitivas. Na Figura 23 estão ilustradas as fontes de rendas relacionais identificadas nas três empresas do APL.

Apesar de não se poder afirmar com certeza a existência de investimentos em ativos específicos de relacionamento ou eles acontecerem de modo raro ou incipiente/não intencional, o compartilhamento e combinação de recursos (especialmente recursos do tipo informações/conhecimentos de/entre gestores e funcionários) e a adoção de mecanismos de proteção (ou salvaguardas, por meio de contratos formais e/ou informais) estão presentes em empresas do APL, e trazem consideráveis ganhos em termos de lucratividade, melhorias em procedimentos, processos, técnicas, matérias-primas e outras questões que podem estar diretamente ligadas ao processo produtivo. Sendo assim, podem contribuir positivamente para a obtenção do que Dyer e Singh (1998) e Lavie (2006) tratam como rendas relacionais, e aliadas a elas, a criação de vantagens competitivas frente à empresas ou relacionamentos interorganizacionais onde não existem esses diferentes tipos de interação interfirmas.

Figura 23 - Fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas das Empresas A, B e C.



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No que diz respeito à preservação das potenciais rendas e vantagens competitivas, pode-se considerar que há algum grau de indivisibilidade do recurso (DYER; SINGH, 1998), quando se leva em conta que os recursos comuns entre as três empresas investigadas e que mais geram benefícios para elas estão ligados à conhecimentos e informações compartilhados que são bastante específicos do relacionamento, havendo, portanto, certa dificuldade de serem replicados por outras empresas. Entretanto, Lavie (2006) considera que a criação e a manutenção de rendas relacionais e vantagens competitivas estão expressivamente relacionadas à capacidade relacional que as empresas possuem de formar e manter relações de interação que são valiosas para elas.

Sendo assim, ainda que seja necessária uma análise bem mais criteriosa no que diz respeito à sustentabilidade das potenciais vantagens competitivas verificadas para as empresas A, B e C, pode-se, previamente afirmar que tais vantagens (ou o potencial para estas vantagens), de alguma forma, se sustentam, tendo em vista que os relacionamentos (formais e informais) entre as empresas do APL de calçados da Grande João Pessoa já existem há algum tempo (as empresas têm vários anos de atuação no mercado onde estão localizadas e criaram vínculos com outras empresas do setor) não sendo percebida nenhuma tendência de que essas relações não seriam prolongadas ao longo dos próximos anos.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Os variados tipos de relacionamentos interorganizacionais, por meio da interação entre diferentes empresas, permitem consideráveis vantagens colaborativas. Como visto no decorrer de todo o capítulo 4 e, especialmente para o caso das empresas do APL aqui investigado, as relações de parceria, colaboração, interdependência, aprendizagem, transparência, associadas à confiança mútua entre empresas de um aglomerado possibilitam o compartilhamento e a transferência de recursos tangíveis e/ou intangíveis que permitem melhorias internas às empresas que fazem uso de tais relações. O acesso a novos recursos e as relações de articulação e interação com diferentes tipos de instituições públicas e/ou privadas permitem benefícios não apenas para as empresas individualmente ou do APL, no sentido do potencial de geração de vantagens competitivas, mas trazem também benefícios consideráveis para a comunidade da qual fazem parte.

E, além disso, a existência de rotinas de compartilhamento de conhecimento, de dotações complementares de recursos e de mecanismos de governança, colocam o APL da Grande João Pessoa, de acordo com o que é proposto por Dyer e Singh (1998) e Lavie (2006) na posição de possuidor de empresas com potencial para a geração de rendas relacionais e, portanto, vantagens competitivas.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral deste trabalho, foi desenvolvido um modelo de análise que pudesse auxiliar no desenvolvimento do estudo empírico, levando em consideração os aspectos relacionados às fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas em relacionamentos interorganizacionais.

Para isso, foram desenvolvidos três estudos de caso, onde foram coletadas informações, principalmente por meio de entrevistas. As entrevistas tiveram o intuito de identificar características que mostrassem haver relacionamentos entre as empresas constituintes do APL, relacionamentos estes que trouxessem ganhos e benefícios para as empresas que dele fazem parte, a ponto de garantir potencial de geração de vantagens competitivas frente às outras organizações que não fazem parte do relacionamento ou de outros relacionamentos interorganizacionais.

Dessa forma, coma finalidade de estabelecer um fechamento para o trabalho realizado, este capítulo busca verificar se os objetivos da pesquisa foram atendidos, verificar as contribuições científicas e práticas da pesquisa, bem como apresentar as limitações e as sugestões para futuros trabalhos.

5.1 ATENDIMENTO DOS OBJETIVOS

Este trabalho teve como objetivo principal verificar o potencial de geração de rendas relacionais e vantagens competitivas nos relacionamentos interorganizacionais existentes entre algumas empresas constituintes do APL de calçados da Grande João Pessoa. Para tanto, este objetivo principal se apoiou em três outros objetivos específicos que serão analisados detalhadamente a seguir.

- **Objetivo específico I: Verificar a existência de relacionamentos interorganizacionais em algumas das empresas constituintes do APL, caracterizando-os.**

Sendo assim, e buscando atender ao objetivo específico I, foram elaboradas questões que pudessem, no decorrer de todas as entrevistas, apontar a existência de diferentes características que comprovassem que existem, de fato, relacionamentos interorganizacionais entre as empresas constituintes do APL de calçados da Grande João Pessoa. Sabe-se, que se

trata de um APL “embrionário”, no entanto, os resultados obtidos foram bastante satisfatórios para o que se propunha o trabalho.

Verificou-se, então, que as Empresas A, B e C apresentaram características como: relações de confiança, parceria, interdependência, aprendizagem, interação, cooperação, colaboração nos relacionamentos que possuem com outras empresas do setor na região da Grande João Pessoa. Além disso, verificou-se possibilidades de inovação e redução de custos, ainda que variando no grau ou na intensidade de cada um desses aspectos, conforme as particularidades de cada organização. Outro ponto a ser considerado é a interação com instituições públicas e/ou privadas especialmente contribuindo com estagiários, com cursos e capacitação de funcionários, o que permite que internamente as empresas possam desfrutar de profissionais mais qualificados.

- **Objetivo específico II: Caracterizar os possíveis recursos interorganizacionais existentes.**

Para atender ao objetivo específico II, foram elaboradas questões que pudessem indicar a presença de recursos interorganizacionais, ou seja, recursos particulares de relacionamento, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito.

Como recursos particulares de relacionamento, foram identificados recursos tangíveis, tais como matérias-primas, equipamentos, peças e espaço físico que acabam sendo compartilhados entre empresas parceiras. Além destes, verificou-se a existência de máquinas de serigrafia que surgiram exclusivamente por conta das parcerias. Os recursos intangíveis (e que são os que mais contribuem com benefícios para as empresas) são compartilhados, a exemplo das informações e conhecimentos entre os funcionários de diferentes empresas, mesmo concorrentes, especialmente na figura dos seus gestores.

É interessante notar que um recurso em especial foi considerado pelos gestores das três empresas como sendo de extrema relevância para a competitividade de cada uma delas. Tal recurso diz respeito ao treinamento/qualificação dos seus funcionários. E é particularmente o compartilhamento de recursos do tipo informação/conhecimento (que estão automaticamente ligados à qualificação e ao conhecimento dos funcionários, inclusive gestores), que permite consideráveis ganhos em termos de melhorias para todas as empresas que adotam a prática de trocar informações e conhecimentos, ainda que informalmente.

Estes recursos, quando compartilhados geraram sinergias que permitem benefícios em aspectos diretamente ligados ou não ao processo produtivo. Tais benefícios contribuem de alguma forma com a lucratividade das empresas, seja pela redução de erros e defeitos ou pela

possibilidade de utilização técnicas e procedimentos melhorados, que acabam permitindo, portanto, oportunidades de mercado.

Como recursos sistêmicos foram identificados para as três empresas a utilização da malha rodoviária paraibana, a proximidade com portos, o baixo custo da mão de obra, além da interação com instituições públicas e/ou privadas e órgãos de controle, como importantes para o desempenho de cada uma delas. Como recursos de acesso restrito, foram identificados apenas os incentivos fiscais concedidos especialmente pelo governo estadual para indústrias/fábricas do setor industrial ou calçadista da região.

- **Objetivo específico III: Verificar as possíveis fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas.**

Buscando atender objetivo específico III desta pesquisa, foram elaboradas questões que indicassem haver ou não investimentos em ativos específicos de relacionamento, rotinas de compartilhamento de conhecimento, dotações de recursos que de alguma maneira se complementassem, e mecanismos efetivos de proteção ou governança. Como resultados, não se pode afirmar com certeza a presença de investimentos em ativos específicos de relacionamento, pois, mesmo havendo um considerável volume de transações entre as empresas, não foi identificado, de fato, nenhum investimento deste tipo. No entanto há presença clara de rotinas de compartilhamento de conhecimento, além da existência de dotações de recursos complementares e estratégicos (caso das informações/conhecimentos compartilhados) e formas de proteção contra comportamentos oportunistas, a exemplo dos contratos e acordos, sejam eles de caráter formal ou informal, adotados pelas três empresas.

Sendo assim, e como consideram Dyer e Singh (1998) e Lavie (2006), verificam-se, portanto, a presença de fontes geradoras de rendas relacionais, indicando que os relacionamentos entre as empresas do setor de calçados da Grande João Pessoa podem trazer, variando conforme o nível de parceira, vantagens competitivas para as empresas que deles fazem parte.

Considerando que todos os objetivos específicos do trabalho foram atendidos, automaticamente o objetivo geral proposto neste trabalho foi alcançado. Tem-se, portanto, que os relacionamentos interorganizacionais, ao permitirem diferentes níveis de interação entre distintas organizações, geram sinergias e benefícios que podem culminar em rendas relacionais e, portanto, podem trazer vantagens competitivas que talvez não ocorressem caso este tipo de relacionamento não fosse concretizado.

5. 2. CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS E PRÁTICAS

Uma das contribuições científicas desta pesquisa consiste na ampliação da literatura sobre relacionamentos interorganizacionais, pois, o que normalmente se encontra em diversas pesquisas da área que tratam de Visão Relacional e de Visão Baseada em Recursos Estendida é a aplicação destas em cadeias de suprimentos ou alianças estratégicas. Nesta pesquisa, diferentemente das demais, buscou-se analisar o relacionamento interorganizacional existente em empresas de um APL. Dessa forma, a análise trouxe resultados que podem indicar que a exploração deste tipo de relacionamento pode trazer novos conhecimentos que, no entanto, têm sido negligenciados até o momento.

Outra contribuição desta pesquisa diz respeito ao desenvolvimento do modelo de análise. Este modelo foi construído tomando como base a revisão teórica desenvolvida no trabalho, que procurou identificar as principais publicações acerca do tema pesquisado. Para o desenvolvimento do modelo, foi necessário identificar categorias que representassem aspectos relacionados ao desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens competitivas em relacionamentos interorganizacionais, sendo essas categorias relacionadas: ao relacionamento existente entre as empresas que faziam parte do APL, aos recursos interorganizacionais e às fontes geradoras de rendas relacionais e vantagens competitivas.

Uma das maiores dificuldades no desenvolvimento do modelo de análise estava relacionada à categorização dos tipos de recursos interorganizacionais identificados no levantamento bibliográfico. Dessa forma, o sistema de categorização de recursos interorganizacionais desenvolvido nesta pesquisa, permitiu identificar os recursos interorganizacionais existentes nas empresas do APL objeto de investigação, sendo esses recursos categorizados em recursos particulares de relacionamento, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito.

Assim, tomando como base os pressupostos teóricos da Visão Relacional e da Visão Baseada em Recursos Estendida, foi possível desenvolver uma investigação utilizando categorias representadas pelo modelo de análise em um APL, o que representa uma contribuição significativa deste trabalho.

Além desta pesquisa ter sido aplicada em empresas de um APL, que é um diferencial ao que normalmente se observa na literatura sobre relacionamentos interorganizacionais, existe o fato da pesquisa empírica ter sido aplicada no APL de calçados da Grande João Pessoa, que, apesar de ser conceitualmente considerado um APL embrionário, tem potencial para

importantes investigações, já que é composto por filiais de grandes empresas de destaque não apenas no cenário regional, mas especialmente nos cenários nacional e internacional. No entanto, este APL acaba sendo pouco explorado nos trabalhos acadêmicos em relação aos outros APL's existentes no Estado da Paraíba, mesmo sendo ele de um setor bastante representativo para a economia paraibana.

Além disso, ainda em se tratando de contribuições práticas, esta pesquisa pode indicar às empresas e aos seus responsáveis que a adoção e o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, por meio do compartilhamento de diferentes tipos de recursos e por meio de diferentes interações com outras empresas, sejam parceiras ou não, pode trazer consideráveis benefícios para as empresas que adotam essa prática.

Outro ponto importante é que as empresas podem verificar que seus recursos internos, ao mesmo tempo que geram vantagens internas, podem eles mesmos, quando compartilhados, gerar um adicional nessa vantagem. Isto inclui o aprendizado interativo, uma forma de prevenção contra futuros custos associados a erros, e melhorias em diferentes aspectos relacionados diretamente ou não ao processo produtivo.

O que se percebe é que muitos proprietários ou gestores de empresas ficam receosos em interagir formalmente com outras, temendo serem vítimas de comportamentos desleais. De fato, a concorrência existe e comportamentos oportunistas também, mas talvez seja o momento de empresas que são muito fechadas ou sigilosas em suas informações, passarem a adotar uma maior flexibilidade no sentido de permitir ganhos mútuos por meio de diferentes interações. Pois, apesar de existirem comportamentos oportunistas espalhados pelo mercado, estes podem ser barrados ou diminuídos quando as empresas adotam mecanismos para se salvaguardarem (a exemplo de contratos formais e/ou informais), mecanismos estes que podem trazer prejuízos para empresas que decidem adotar comportamentos oportunistas. Além do dispêndio financeiro associado ao ressarcimento de um possível dano, a empresa ainda perde credibilidade no mercado, perde uma parceira de grande porte, e, pode, portanto, ter sua competitividade prejudicada frente às demais que não adotam práticas oportunistas. Prejuízos à competitividade automaticamente tornam as empresas vulneráveis às adversidades do ambiente. Dessa forma, as empresas que adotam comportamentos oportunistas devem, teoricamente, pensar duas vezes antes de agir de tal maneira, se quiserem se manter firmes e competitivas no mercado.

Sabe-se que o compartilhamento e a interação promovidos pelos relacionamentos interorganizacionais são fontes potenciais de vantagens competitivas que podem estar sendo desperdiçadas por empresas que não adotam tal prática, seja pelo fato de acreditarem que

serão copiados ou por conta da crença em um possível descumprimento de acordos dos parceiros, seja por temerem comportamentos oportunistas ou pelo fato de não quererem se abrir ao mercado, mantendo seu sigilo.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma primeira limitação desta pesquisa diz respeito ao número de entrevistados de cada empresa investigada. Inicialmente, procurou-se realizar entrevistas com pelo menos dois gestores de cada empresa, entretanto, alguns deles demonstravam o compromisso e o interesse em participar da pesquisa, mas no momento do agendamento da entrevista estavam quase sempre indisponíveis. A realização de duas entrevistas (com dois gestores diferentes) na Empresa B foi, portanto, uma proveitosa exceção.

Além disso, os resultados apresentados nesta pesquisa refletem apenas a visão dos entrevistados acerca das diferentes questões expostas durante as entrevistas, sendo esta, portanto, uma limitação.

Considerando que neste trabalho foram realizados três estudos de casos, outra limitação diz respeito ao número de empresas participantes. Ao adotar este método de pesquisa, os resultados não podem ser generalizados para todo o APL, embora o estudo desenvolvido tenha um importante valor, ao apresentar o potencial que as três empresas investigadas possuem para a geração de rendas relacionais e vantagens competitivas.

E, além disso, não foi analisado o impacto das rendas relacionais ou do potencial para a geração de rendas relacionais no desempenho econômico e na lucratividade das empresas estudadas, associadas aos relacionamentos interorganizacionais. Ou seja, esta pesquisa visou aspectos do relacionamento entre as empresas, mas não aspectos puramente internos, ou relacionados claramente ao mercado externo. Isso deverá ser analisado em pesquisas futuras.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para futuros trabalhos que possam aperfeiçoar a pesquisa no tema, sugere-se:

- Envolver um número maior de entrevistados nos estudos de caso, abrangendo outros setores como recursos humanos, administrativo, entre outros, a fim de gerar uma

análise completa do potencial para a geração de rendas relacionais e vantagens competitivas.

- Ampliar o escopo de investigação, abrangendo um número maior de empresas do APL de João Pessoa.
- Replicação da pesquisa em outros APL's do Estado ou de outras regiões que sejam considerados representativos economicamente, utilizando um número maior de variáveis de investigação, aumentando, portanto, o leque de informações a serem obtidas e o nível de contribuição acadêmica.
- Aplicação do modelo de análise em outros tipos de relacionamentos interorganizacionais, de forma a verificar se o tipo de relacionamento, os recursos interorganizacionais e as fontes geradoras de rendas relacionais são semelhantes.
- O desenvolvimento de proposições teóricas, a partir dos casos estudos, de forma a testá-las empiricamente em empresas que fazem parte de diferentes arranjos interorganizacionais, em especial, APL's.
- Verificar, por meio de uma análise mais criteriosa, se há ou não sustentação das potenciais rendas relacionais e vantagens competitivas em diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais.
- Utilizar pesquisas quantitativas, do tipo *survey*, para analisar o relacionamento entre as variáveis utilizadas neste trabalho e o impacto que estas podem trazer para o desempenho econômico das organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento local e distribuição do progresso técnico, uma resposta às exigências do ajuste estrutural**. Fortaleza: Ed. Banco do Nordeste, 1998.

ALVES, J. N. *et al.* Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 76, n. 3, p. 709 – 737, 2013.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo. Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v.11, n.1, p. 29-49, 2009.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ANDRADE, E. O. **Arranjos produtivos locais, capital social organizacional e desenvolvimento local**: um estudo de caso no APL Coureiro-Calçadista de Campina Grande-PB. 2011. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

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.

BARNEY, J. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based view: origins and implications. In.: HITT, M. A., FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.(eds). **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Blackwell Publishing, 2006. Blackwell Reference Online. <http://www.blackwellreference.com/public/book.html?id=g9780631218616_9780631218616> acesso em 09 dez. 2013. Cap. 5.

BARNEY, J. B.; HERSTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, R. A; ANDRADE, E. O; VASCONCELOS, A. C. F; CÂNDIDO, G. A. Práticas de sustentabilidade empresarial no APL calçadista de Campina Grande – PB: um estudo de caso. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 1, p.157-177, 2010.

BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOYD, B. K.; BERGH, D. D.; KETCHEN JUNIOR, D. J. Reconsidering the Reputation–Performance Relationship: a Resource-Based View. **Journal of Management**, v. 3, n. 36, p. 588-609, 2010.

BRASÍLIA. CGEE. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (Org.). **Arranjos Produtivos Locais da Paraíba**, 2004. Disponível em:

<<http://www.cgee.org.br/busca/ConsultaProdutoNcomTopo.php?f=1&idProduto=1656>>
Acesso em: 15/11/2013.

BRITTO, J. **Características dos clusters na economia Brasileira**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

BRITO, A de M; LEITE, M. S.A. **Discussão sobre as características dos diferentes arranjos empresariais**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

BRITTO, J.; STALLIVIERI, F. Inovação, cooperação e aprendizado no setor de software no Brasil: análise exploratória baseada no conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs). **Economia e Sociedade**, v. 14, n. 2, p.315-358, 2010.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Disponível em: < <http://www.capes.gov.br/>> Acesso em 01 dez. 2013.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H.. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Editora Atlas S.A., São Paulo, SP, 2001.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Adoção do estudo de caso na engenharia de produção**. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 129 -143.

CAVALCANTI FILHO, P. F. de M. B. **Arranjo Produtivo de Calçados da Grande João Pessoa (João Pessoa, Bayeux e Santa Rita)**. In: KEHRLE, L. (coordenador). **A indústria de calçados da Paraíba**. Brasília: SEBRAE, 2006, p. 111 -159.

CAVALCANTI FILHO, P. F. de M. B. **Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos Impactos dos Grandes Projetos Federais no Nordeste**: Síntese dos Resultados, Conclusões e Recomendações – Paraíba. Nota técnica 07. Disponível em:http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Sintese_PB.pdf. Acesso em: 15/11/2013

CHANG, C.; CHIANG, D. M.; PAI, F.. Cooperative strategy in supply chain networks. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p.1114-1124, 2012.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COLICCHIA, C.; STROZZI, F. Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 17, n. 4, p. 403-418, 2012.

CORSTEN, D.; KUMAR, N.; Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. **Journal of Marketing**, v. 69, n.1, p. 80-94, 2005.

DAS, T. K.; TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DAY, M. *et al.* Trust and relational embeddedness: exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 1, p. 152-165, 2013.

- 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.1, p. 701 – 719, 2006.
- DOLLINGER, M.J.; LI, X.; MOONEY, C. H. Extending the resource-based view to the mega-event: entrepreneurial rents and innovation. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 6, p. 195-218, 2010.
- DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271- 291, 1996.
- 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.
- ENSSLIN, L. *et al.* **ProKnow-C, Knowledge Development Process**: constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil 2010.
- FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 267-286.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FUJITA, M; KRUGMAN, P; VENABLES, A. **Economia espacial**: urbanização, prosperidade econômica e desenvolvimento humano mundo. São Paulo: Futura, 2002.
- GALDÁMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009.
- GASPARETTO, V. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 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.
- GOMES, C. S.; SUGANO, J. Y. **A busca de vantagem competitiva à luz de algumas abordagens teóricas**. XIII SIMPEP, 2006.
- GONÇALVES, A. T. P.; LEITE, M. S. A.; SILVA, R. M. Um estudo preliminar sobre as definições e as diferenças dos principais tipos de arranjos empresariais. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 3, p. 827-854, 2012.
- GRANT, R. M. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114-135, 1991.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n.4, p. 293 – 317, 1998.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, n.1, p. 83-103, 1991.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p.79-91, 1990.

HAYASHI JR, P. **O uso de recursos na criação de vinhos ícones e a cocriação de valor**. 2011. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre.

HII, J.; NEELY, A. **Innovative capacity of firms**: on why some firms are more innovative than others. *Proceedings of International Annual Euroma Conference*, 7, 2000, Ghent. Brussels: Euroma.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2007.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J. S. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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.

INEMEK, A., MATTHYSSENS, P. The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 4, p. 580 -594, 2012.

JARVENPAA, S. L.; LEIDNER, D. E. An information company in Mexico: extending the resource-based view of the firm to a developing country context. **Information Systems Research**, v. 9, n. 4, p. 342-361, 1998.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy**. 8. ed. Harlow: Prentice Hall, 2008.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.1, p. 217-237, 2000.

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.

KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um manual prático**. 5ª Ed. Petrópolis, Rj: Vozes, 2002.

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.

KOVACS, E. P. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework**. Universidade Federal de Pernambuco. 2009. 394 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Recife.

- LACERDA, R.T.O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p.59-78, 2012.
- LAI, F. *et al.* The impact of supply chain integration on mass customization capability: an extended resource-based view. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 3, p. 443-456, 2012.
- 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.
- LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. **Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado**. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**, Rio de Janeiro: Campus, p. 27-57, 1999.
- LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. 8. ed. Rio de Janeiro: Sebrae/ RedeSist, 2005.
- 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.
- 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.
- LIU, C. E.; GHOURI, P. N.; SINKOVICS, R. R. Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. **Journal of World Business** v. 45, n. 1, p. 237-249, 2010.
- LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategic Management Journal**, n. 19, v. 8, p.755-773, 1998.
- MACKE, J. **A pesquisa-ação na discussão da pesquisa empírica em engenharia de produção**. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa-acao_macke.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2013.
- MANZINI, E. J. **Considerações sobre a transcrição de entrevistas**. Disponível em: http://www.oneesp.ufscar.br/texto_orientacao_transcricao_entrevista. Acesso em: 25 jul. 2014.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. Coleção: Os economistas, São Paulo: Nova Cultural, 1996 (Tradução do original, 1890).
- MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 45- 61.
- MATHEWS, J. A. Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 1, p. 115-145, 2003.
- MCWILLIAMS, A.; FLEET, D. D. V.; CORY, K. D. Raising rival's costs through political strategy: an extension of resource-based theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 707-723, 2002.

- MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. H. Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p.913-941, 2008.
- MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge University. Press, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 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.
- MORI, C.; BATALHA, M. O.; ALVES FILHO, A. G. Abordagens espaço-relacional de organização da produção em estudos de atividades de produção agroindustrial no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 5, n. 3, p. 94 - 115, 2009.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. **Research Policy**, v. 27, n.1, p. 507-523, 1998.
- 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.
- MÜHR, T. Atlas/ti – a prototype for the support of text interpretation. **Qualitative Sociology**, v.14, n.4, 1991.
- NERI, I. L. A.; BATISTA DA SILVA, M. V. **Uma análise do crescimento do emprego do setor de couros e calçados da Paraíba, no período de 2000-2007**. Anpec Nacional, 2009.
- NOTHNAGEL, K. **Empirical research within resource based theory: a meta-analysis of the central propositions**. Frankfurt: Strategisches Kompetenz-management, 2008.
- OLAVARRIETA, S.; ELLINGER, A. E. Resource-based theory and strategic logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 27, n. 9, p. 559-587, 1997.
- OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. **Geração e difusão do conhecimento nos clusters de economias emergentes**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2000.
- PARK, N. K.; MEZIAS, J. M.; SONG, J. A Resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace. **Journal of Management**, v. 30, n. 1, p.7-27, 2004.
- PAULRAJ, A., LADO, A. A., CHEN, I. J. Interorganizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.1, p. 45–64, 2008.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p.46-58, 2007.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p. 179-191, 1993.

- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York : Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12 .n. 8, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based " view" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
- PURCIDÔNIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma indústria do APL do setor moveleiro de Arapongas. **Gestão Industrial**, v. 3, n. 4, p. 69-80, 2007.
- RITALA, P.; ELLONEN, H. Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. **Competitiveness Review: an International Business Journal**, v. 20, n. 5, p. 367-383, 2010.
- RUNGTUSANATHAM, M. *et al.* Supply-chain linkages and operational performance: a resource-based-view perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1084 - 1099, 2003.
- RUTHES, S.; NASCIMENTO, D. E. **Desenvolvimento sustentável e os arranjos produtivos locais**. In: Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais-SIMPOI. São Paulo-SP, 29 – 31 agosto, 2006.
- SAMPAIO, R. F; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista brasileira de fisioterapia**, v. 1, n. 1, p. 83-89, 2007.
- SANCHES, P. L. B. **Estratégias de inovação sob a perspectiva da resource-based view**: análise e evidências em empresas de base tecnológica. Universidade Federal da Paraíba. 2011. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, UFPB, João Pessoa.
- SÁNCHEZ, C. M.; SCHMID, A. S. Base of the pyramid success: a relational view. **South Asian Journal of Global Business Research**, v. 2, n. 1, p. 59-81, 2013.
- SANDERS, N. R.; AUTRY, C. W.; GLIGOR, D. M. The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance: a relational view. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, p. 179-201, 2011.
- SANTANA, A. C.; SANTANA, A. L. Mapeamento e análise de arranjos produtivos locais na Amazônia. **Teoria e Evidencia Econômica**, v. 12, n. 22, p. 09-34, 2004.
- 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.
- SANTOS, K. C. G.; NASCIMENTO, F. S. **Inovação sob a visão de diferentes atores**: o caso do APL de calçados de Campina Grande. In: XXVII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2012. Salvador. **Anais**: Salvador, 2012.
- SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2012. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/uf/paraiba>> Acesso em: 15 nov. 2013

- 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
- SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P.. A pesquisa científica. In: GERHARD, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.
- SCHMIDT FILHO, R. **Padrão de distribuição nacional das iniciativas de apoio aos arranjos produtivos locais**. Universidade Federal da Paraíba. 2007. 173 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós Graduação em Economia, Universidade Federal da Paraíba, UFPB, João Pessoa.
- SÖLVELL, Ö. **Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces**, 1.ed., Ödeshög: Danagards Grafiska, 2009.
- SUZIGAN, W. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Relatório Consolidado. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicadas – IPEA – Diretoria de Estudos Setoriais – DISET, 2006.
- TASCA, J. E. *et al.* An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p.631-655, 2010.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dinamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C.. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 1, p.1-12, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p.722-737, 2010.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 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.

VILELA, L. O. Aplicação do ProKnow-C para seleção de um portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho da gestão do conhecimento. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 1, p.76-92, 2012.

VINHAS, A. P. L.; BECKER, G. V. Redes de cooperação interorganizacional: o caso da rede Macsul. **Análise**, v.17, n.1, p.167-184, 2006.

WASSMER, U.; MESCHI, P. X. The effect of code-sharing alliance formations and terminations on firm value: the role of co-specialization and scope extension. **Journal of Air Transport Management**, v. 17, n. 1, p. 305-308, 2011.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n. 2, p. 171-180, 1984.

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.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Use of resource-based view in industrial *cluster* strategic analysis. **International Journal of Operations and Production Management**, v, 23, n. 9, p. 995- 1009, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, marketing, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg 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

WRIGHT, P.; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WU, F. *et al.* The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 493 - 504, 2006.

YASUDA, H. Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. **Technovation**, v. 25, n. 1, p. 763-770, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHARIA, Z. G.; NIX, N. W.; LUSCH, R. F.. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1, p. 591-603, 2011.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, **Organizational Science**, v. 9, n. 2, p. 141 – 159, 1998.

ZAHRA, S.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, p. 917-955, 2006.

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, UFGRS, Porto Alegre.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Recursos, competências e capacidade de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 177-201, 2012.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ETAPA 1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO
--

1.1 Informações sobre a empresa

- a) Em que ano foi fundada?
- b) Qual o número total de empregados?
- c) Que tipo de produto é produzido? Com que materiais?
- d) Além desses, produz algum outro produto?
- e) A que mercados (localidades) sua produção se destina?
- f) Quanto é sua produção anual e diária atual?
- g) Qual é sua participação percentual no mercado local, regional e nacional em termos de produção?
- h) Da quantidade produzida, qual o percentual se destina à exportação?

1.2 Informações sobre o entrevistado

2. Qual função ou cargo que exerce na empresa?
3. Quanto tempo atua nesta empresa?
4. Há quanto tempo atua no setor de calçados?
5. Há quanto tempo trabalha no cargo?
6. Quais são as principais funções desempenhadas?

ETAPA 2 - CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO DAS EMPRESAS DO APL

1. A empresa possui algum tipo de relacionamento com outras empresas do setor de calçados da grande João Pessoa? (inclui fornecedoras, clientes, concorrentes, prestadoras de serviço e consultoria, comercializadoras, distribuidoras).

() Sim () Não

Como ocorre esse relacionamento (a depender do tipo de empresa com a qual se relaciona)?

2. Em caso afirmativo, pode-se dizer que a empresa possui algum tipo de parceria (formal ou informal) com outras empresas do setor de calçados da grande João Pessoa?

() Sim () Não

Se sim, como a parceria ocorre? Como ela é criada e estabelecida?

3. Você tem confiança nos seus relacionamentos com as demais empresas? Por que?

() Sim () Não

4. O relacionamento/parceria/cooperação com outra(s) empresa(s) do setor na grande João Pessoa permite a possibilidade de alavancar alguma oportunidade de mercado ou se tornar mais “forte” em relação a outras empresas que não adotam parceria (melhora sua posição competitiva)? Você percebe redução de risco ou de custos por conta da parceria/relacionamento? A parceria que sua empresa estabelece com outras é facilmente identificada e não há dificuldade de ser conseguida por outra empresa que não faça parceria?

() Sim () Não
Se sim, de que forma?

5. Há relações com universidades, instituições públicas ou privadas de pesquisa, escolas técnicas, entidades de classe, entre outros, que auxiliam na inovação e na competitividade das empresas do setor?

() Sim () Não
Se sim, com quais exatamente? Como ocorre?

6. Há um bom relacionamento da empresa junto ao sindicato?

() Sim () Não

7. Existe(m) outro(s) órgão(s) que apoie(m) as empresas do setor? Órgãos nacionais e/ou estaduais? (Além do SEBRAE, SENAI, SINDICALÇADOS, FIEPB, etc).

() Sim () Não

Se sim, quais? Como se dá o apoio?

8. A empresa possui ou realiza algo que contribua para a indução do desenvolvimento regional?

() Sim () Não
Se sim, o quê?

ETAPA 3 – CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS INTERORGANIZACIONAIS

Identificação de recursos interorganizacionais

Recursos organizacionais

1. Quais são os recursos organizacionais importantes para a competitividade da empresa?
2. Quais são os mais importantes para a empresa em termos de desenvolvimento de vantagens competitivas? Quais deles contribuem para a competitividade da empresa?

Recursos particulares de relacionamento

3. Desses, há aqueles que são compartilhados (no sentido de ceder, emprestar ou passar informação a respeito) com outras empresas do setor de calçados da grande João Pessoa? Quais?

() Sim () Não
Se sim, qual (is)?

4. Dos recursos citados, algum foi criado exclusivamente em função do seu relacionamento com outras empresas do setor de calçados da grande João Pessoa?

() Sim () Não
Se sim, qual (is)?

9. Além dos recursos listados/citados, a empresa compartilha outros recursos (tangíveis ou intangíveis) que são benéficos para seu desempenho individual ou que sejam considerados importantes para sua competitividade de alguma forma?

() Sim () Não
Se sim, qual (is)?

10. Esse compartilhamento de recursos gera algum tipo de interdependência entre sua empresa e outras do setor?

() Sim () Não
Se sim, de que forma?

11. Os recursos que são compartilhados geram maiores lucros do que se não forem compartilhados com outras empresas de calçados da grande João Pessoa?

() Sim () Não
Se sim, quais? Por que?

12. Os recursos que são compartilhados apresentaram alguma melhoria ao longo do tempo?

() Sim () Não
Por que?

Recursos sistêmicos

1. A empresa faz uso de recursos que não pertencem a ela, mas que impactam no seu desempenho?

() Sim () Não

Se sim, quais?

Recursos de acesso restrito

1. Existem recursos que são acessados apenas por esta empresa e/ou por um pequeno grupo de empresas do setor?

() Sim () Não
Se sim, quais?

ETAPA 4 - IDENTIFICAÇÃO DE FONTES GERADORAS DE RENDAS RELACIONAIS E VANTAGENS COMPETITIVAS

I - Investimentos em ativos específicos da relação

1. Nas relações com outras empresas (concorrentes, fornecedoras, clientes, distribuidores, etc) existe (ou já existiu) a necessidade de fazer investimentos conjuntos com outras empresas?

() Sim () Não
Se sim, qual (is)?

2. Como se organizam para fazê-lo (existem reuniões ou algum tipo de encontro para discutir)? Onde (quais áreas ou setores) são feitos esses investimentos?

3. Há redução de custos com transportes, com estoques ou com coordenação de atividades em virtude da proximidade com outras empresas do setor (refere-se à especificidade da região)?

() Sim () Não
Se sim, por que?

4. Por conta de um possível relacionamento especializado (investimento em ativos específicos) com outra empresa, verifica-se redução de erros de comunicação, melhora na rapidez de resposta ao mercado, uma maior diferenciação de produtos, menores defeitos e um ciclo de desenvolvimento mais rápido?

() Sim () Não
Se sim, por quê?

5. Por conta dos investimentos conjuntos, existe compartilhamento ou redução de riscos/custos desses investimentos?

() Sim () Não
Se sim, por quê?

II – Rotinas de compartilhamento de conhecimento e Complementaridade de recursos

1. Existe algum incentivo para que sejam feitas trocas de recursos (tangíveis ou intangíveis - conhecimentos, informações, experiências, know-how, confiança, outros)? O maior incentivo ocorre para quais tipos de recursos?

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, qual (is)?

2. Existe alguma forma de facilitar (rotinas) a troca ou transferência de conhecimentos e recursos em geral entre as empresas integrantes do APL?

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, como esse compartilhamento ocorre? Há transparência nas relações de troca de recursos em geral e conhecimento (de modo específico) com outras empresas?

3. A sua empresa consegue identificar recursos (tangíveis ou intangíveis) de outras empresas que poderiam ser considerados importantes de serem adquiridos ou compartilhados com sua empresa? (Capacidade absorptiva – para recursos em geral)

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, qual (is)?

4. A sua empresa consegue identificar, especificamente, algum conhecimento de outras empresas que poderia ser considerados importantes de ser adquiridos ou compartilhados com sua empresa? (Capacidade absorptiva – para conhecimento)

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, qual (is)?

5. O compartilhamento de recursos (tangíveis ou intangíveis - conhecimentos, informações, experiências, know-how, confiança, outros) entre as empresas do APL resulta em **novos recursos ou novos produtos, serviços ou tecnologias** que são exclusivos da relação de parceria? Eles são mais valiosos, raros e difíceis de imitar do que caso não houvesse o compartilhamento inicial de recursos?

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, qual (is)?

6. Existe algum recurso que foi desenvolvido em virtude da proximidade geográfica? Se sim, qual (is)?

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, qual (is)?

7. Existe algum tipo aprendizagem conjunta oriunda da troca de conhecimento entre as empresas do APL? De que forma? (novos produtos desenvolvidos, aprendizagem com os erros, algum tipo de técnica adotada por outra empresa e deu certo e passou-se a se adotar também?)

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, qual (is)?

8. Seguindo a questão anterior, existe então algum conhecimento novo que surgiu por conta do relacionamento com outra (s) empresa (s) que antes não existia? Se sim, qual? De que forma contribui para a vantagem competitiva da empresa?

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, qual (is)?

9. De que maneira ocorre o compartilhamento dos recursos (tangíveis/intangíveis) da empresa com os demais parceiros? Com que frequência? (contratos, sindicatos, feiras...)

10. Além do compartilhamento, existe alguma cooperação com outras empresas no sentido da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até desenvolvimento e pesquisa propriamente dita, entre empresas e destas com outras organizações?

(☐) Sim

(☐) Não

Se sim, como ocorre?

11. A empresa realiza ou percebe também o compartilhamento de experiências entre os funcionários? (existe alguma rotina de compartilhamento – formal (codificação de informações) ou informais -conversas em encontros, feiras, etc)

(☐) Sim

(☐) Não

Se sim, de que forma?

III – Mecanismos de governança

1. Existe alguma maneira (contratos formais e/ou informais, atuação governamental) de regular o relacionamento e/ou o compartilhamento de recursos da empresa com as demais do APL?

(☐) Sim (☐) Não

Se sim, qual (is)?

2. Esse mecanismo de regulação é seguido por todas as empresas integrantes do APL?

(☐) Sim (☐) Não

3. Existem outros agentes reguladores ou algum órgão específico que regule as atividades das empresas de calçados da grande João Pessoa ou as incentive como um todo? De que forma que essa regulação contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas?

() Sim () Não

Se sim, qual (is)?

4. Existem punições aos oportunistas?

() Sim () Não

Se sim, de que tipo?

5. No caso da existência de investimentos em ativos específicos de relacionamento e/ou trocas de recursos, a empresa adota PREVIAMENTE algum tipo de mecanismo para se proteger de comportamentos oportunistas? Ou seja, existe segurança prévia (mecanismos de governança) para que as empresas possam fazer essas iniciativas de criação de renda relacional? Sabe-se que quanto maior é a proteção contra o oportunismo, maior é o potencial para gerar rendas relacionais e vantagem competitiva.

() Sim () Não

Se sim, qual (is)?

6. A empresa se “arrependeu” de ter compartilhado algum recurso ou mantido alguma relação com alguma empresa do APL ou do setor?

() Sim

() Não

Se sim, por que? Houve comportamento oportunista?

7. A sua empresa leva em consideração a reputação/credibilidade de outra para manter algum tipo de relação? Que critérios são utilizados para selecionar uma empresa “parceira”?

() Sim () Não

Se sim, qual (is)?