

## **Criação de vantagens competitivas em um apl sob a perspectiva da visão baseada em recursos: um estudo em empresas de cerâmica do Rio Grande do Norte**

Talita Dias Chagas<sup>1</sup>

Daniel de Araújo Martins<sup>2</sup>

Esmeraldo Macedo dos Santos<sup>3</sup>

Alice Dantas de Medeiros<sup>4</sup>

### **Resumo**

A busca por novos mercados, e a necessidade de encontrar novas fórmulas estratégicas e estruturais, de promoção de vantagem competitiva tem despontado no meio empresarial uma forma de arranjo cooperativo, os Arranjos produtivos Locais (APL). Diante disso, pode-se afirmar, que o diagnóstico da efetividade dos APLs tem se tornado de fundamental importância para o sucesso das empresas. Nessa perspectiva, este artigo se configura em um estudo empírico cujo objetivo é identificar as transformações sofridas pela estrutura e recursos das organizações envolvidas na rede interorganizacional do tipo APL. Para tanto, analisa-se a reconfiguração dos recursos organizacionais a partir da formação do APL

Recebimento: 5/10/2012 - Aceite: 18/06/2013

<sup>1</sup> Graduanda em Administração na Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN. Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN. Rua Orlando Silva. Capim Macio. 59080-020 - Natal, RN - Brasil. E-mail: thalytachaggas@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2011). Hospital Universitario Onofre Lopes. Av. Nilo Peçanha, 620. Petrópolis. 59012-300 - Natal, RN - Brasil. E-mail: daniel\_mestrado@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2002). Faculdade de Ciências Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte. Rua Orlando Silva, 2897. Capim Macio 59080-020 - Natal, RN - Brasil. E-mail: esmeraldomacedo@yahoo.com

<sup>4</sup> Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2003). Centro Integrado Para Formação de Executivos, Faculdade de Ciências Cultura E Extensão do Rn, Graduação. R. ORLANDO SILVA, 2897. CAMPIM MACIO. 59080-020 - Natal, RN - Brasil. E-mail: aliceprofessora@gmail.com

apoiado pelo SEBRAE-RN, composto por empresas de Cerâmica da região metropolitana de Natal- RN. Através da investigação sustentada nos pressupostos desenvolvidos por Barney (1991) e alguns outros autores fundamentados na Visão Baseada em Recurso (RBV), que buscaram identificar a estrutura de recurso como fonte de vantagem competitiva. Como resultado, se tem a comprovada efetividade do framework elaborado, bem como, resultados significativos acerca do APL investigado, que permitem a construção de um conjunto amplo de hipóteses relativas aos aspectos estratégicos associados à reestruturação da estrutura e recursos organizacionais.

**Palavras-chave:** Arranjos Produtivos Locais; Recursos; Vantagem Competitiva

## **Creation of competitive advantage in a cluster from the perspective of the resource based view: a study in ceramics companies of Rio Grande do Norte**

### **Abstract**

The search for new markets, and the need to find new strategic and structural formulas, of competitive advantage promotion has made appearing in the business environment a form of competitive arrangement, the local productive arrangements (APL). Thus, it can be say that the diagnosis of the effectiveness of APLs has become crucial for the success of businesses. In this perspective, this article is configured in an empirical study whose aimed is identifying the transformations undergone by the structure and resources of the organizations involved in the interorganizational network of the APL type. To this end, one analyzes the reconfiguration of the organizational resources through the formation of the APL supported by SEBRAE-RN, composed by ceramics companies in the metropolitan area of Natal-RN. Through research supported the assumptions developed by Barney (1991) and some other authors based on the Resource Based View (RBV), which searched to identify a structure of resource as

source of competitive advantage. As a result, one has the proved effectiveness of the framework developed, as well as significant results on the investigated APL, which allow the construction of a wide range of hypotheses concerning the strategic issues associated with the restructuring of the structure and organizational resources.

**Keywords:** Local Productive Arrangements; Resources; Competitive Advantage

## Introdução

Manter-se no mercado, com a atual globalização, é um desafio enfrentado principalmente pelas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), pois não há mais delimitações nas fronteiras organizacionais e sim, um mundo, cada vez mais dinâmico a ser levado em consideração (FENTON; PETTIGREW, 2000). Tal contexto além de exigir das empresas uma visão sistêmica de integração dos processos econômicos, tem intensificado a competição, a busca por novos mercados, e a necessidade de encontrar novas fórmulas estratégicas e estruturais, de promoção de vantagem competitiva (LOPES; BALDI, 2002).

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), uma das novas fórmulas estratégicas é o revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição, de forma simultânea, presente nos arranjos cooperativos. Todavia, os elementos de competição e cooperação envolvidos nesse processo podem trazer dificuldades para o gerenciamento de tais relações. O bom gerenciamento é quem traz os verdadeiros ganhos, por isso é preciso à participação e envolvimento de todos. Com relacionamentos que envolvam confiança e comprometimento, e não apenas formalizados através de contratos clássicos e controle rígido (OHMAE, 1994). Yoshino e Rangan (1996) afirmam que é necessário o compartilhamento não somente dos benefícios, mas também dos esforços (recursos e capacidades) para otimização dos pontos críticos, pois a competição entre empresas tem sido substituída pela competição entre grupos de empresa.

Dentro desse contexto uma forma de arranjo cooperativo que tem despontado no meio empresarial são os Arranjos Produtivos Locais (APLs). Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), os sistemas de produção local, objeto da atenção dos referidos estudiosos, configuram, uma tentativa de desenhar uma maneira alternativa de superar as restrições e promover a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico local em outras bases. Assim, redes interorganizacionais são estruturadas com o intuito de promover ganhos a todas as empresas envolvidas.

Baseado nos pressupostos acima relacionados pode-se afirmar, que o diagnóstico da efetividade dos APLs tem se tornado de fundamental importância para o sucesso das empresas, e uma boa gestão envolve, dentre outros fatores, a capacidade de determinar e quantificar os benefícios extraídos das relações, as contingências ambientais que levam a formação, a reorganização dos recursos e as fontes de vantagens competitivas geradas dentro dos arranjos colaborativos.

Nessa perspectiva, este artigo se configura em um estudo empírico cujo objetivo é identificar as transformações sofridas pela estrutura e

recursos das organizações envolvidas na rede interorganizacional do tipo APL. Para tanto, analisa-se a reconfiguração dos recursos organizacionais a partir da formação do APL apoiado pelo SEBRAE-RN (Serviço de Apoio as Pequenas e Médias Empresas do Rio Grande do Norte) composto por empresas de Cerâmica da região metropolitana de Natal- RN. Através da investigação sustentada nos pressupostos desenvolvidos por estudiosos como Barney (1991), Schulze (1994), Wade e Hulland (2006), entre outros fundamentados na Visão Baseada em Recurso (RBV) que buscaram identificar a estrutura de recurso como fonte de vantagem competitiva.

### **Arranjos Produtivos Locais (APLs)**

Segundo Cândido, Goedert e Abreu (2000, p.5) no que se refere à teoria das organizações, a aplicação dos conceitos de sistemas abertos advindos das ciências naturais, tais como homeostase, entropia, diferenciação, integração, equifinalidade, “são utilizados para confirmar e reforçar que as organizações não existem isoladamente, elas fazem parte de um ambiente e são permanentemente afetadas por ele”. E assim, no que se refere a micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) a interação sistêmica, que ocorre através das ações conjuntas nos arranjos, permite superar obstáculos que antes, isoladamente esses não conseguiriam (GALVÃO, 2000).

Essas aglomerações de empresas (onde ocorrem todos os processos de cooperação) são, de acordo com Vale (2007, p. 06) “um espaço territorial onde atores produtivos distintos buscam a interação e a cooperação, visando reduzir seus respectivos custos de transação, no presente e no futuro, e gerando, a partir daí, uma dinâmica territorial própria”.

Dentro desse contexto os APLs são uma estratégia que vem sendo utilizada, como forte contribuição a competitividade e desenvolvimento das empresas e do País. Segundo Serrano (2011, p. 69) outros nomes têm aparecido na literatura como: “Sistemas Locais de Inovação, Sistemas Locais de Produção, Sistemas Produtivos Locais e *Clusters*. O Governo brasileiro, entretanto, denomina oficialmente [...] como Arranjos Produtivos Locais”. Essa opção estratégica não é recente, pois com algumas características semelhantes aos APLs no século XIX na Grã-Bretanha, já existiam os Distritos Industriais (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

Cabe ressaltar que, segundo Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005), esse pensamento que se iniciou no século XIX com os Distritos Industriais, perdeu lugar após a segunda grande guerra para as grandes corporações, organizadas verticalmente, centralizadas e voltadas à produção de bens de consumo de massa. Porém, ainda de acordo com os autores, um século depois o tema reaparece, através do fenômeno

denominado de Terceira Itália - no final dos anos 1970, setores da economia italiana, localizados em limitados espaços geográficos, passaram a demonstrar maior desempenho e inserção internacional do que as grandes empresas localizadas no Triângulo Industrial italiano.

Do termo Distrito Industrial foram criadas novas configurações interorganizacionais como, por exemplo, o *Cluster* e o APL (termo utilizado no Brasil) foco desta pesquisa. Para maior conhecimento das características que envolvem o termo APL o quadro a seguir apresenta algumas definições:

**Quadro 1: Conceitos associados aos APLs**

Autor	Conceito
MDIC (2004)	Aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, com atividades correlatas ou afins, [...] em um mesmo território, que apresentam [...] articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais [...].
Aquino e Bresciani (2005)	É uma forma de organização produtiva importante para o desenvolvimento das organizações, impactando no desenvolvimento econômico e social, regional e nacional. O desenvolvimento dos APLs depende das relações de confiança entre os seus atores e da efetiva cooperação entre eles. Cabe ao setor público a criação de políticas de favorecimento ao desenvolvimento de APLs, que abranjam desse o desenvolvimento da infra-estrutura até a sua promoção comercial.
Cassiolato e Szapiro (2003)	Aglomerações locais que contam com o envolvimento de agentes econômicos, políticos e sociais, que com foco em atividades de um segmento econômico específico, apresentam vínculos entre si, mesmo que incipientes. [...] Contam ainda com outras organizações, públicas ou privadas, de apoio às atividades da aglomeração.

Fonte: Da pesquisa, (2011).

## Modelo Lógico de Argumentação

Martins *et al.* (2009) desenvolveram um arcabouço teórico com intuito de analisar os aspectos estratégicos dos Arranjos Produtivos Locais (APLs). Os autores afirmam que quando o objeto de estudo é um APL, um ponto bastante investigado diz respeito aos fatores condicionantes que levam a formação do arranjo e os benefícios alcançados. Em uma análise mais objetiva e funcionalista, pode-se, então, observar alguns fatores condicionantes que incentivam a formação de redes. Martins *et al.* (2009),

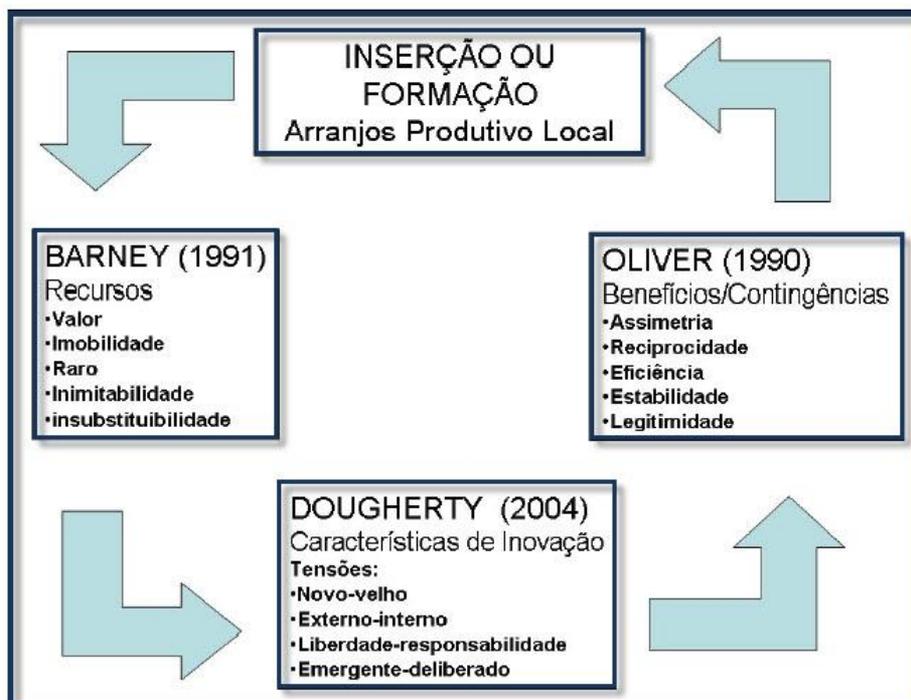
para analisar os condicionantes e os benefícios alcançados via configuração interorganizacional incorporou a teoria de Oliver (1990).

Outro argumento do modelo desenvolvido diz respeito às modificações estruturais que acontecem nas empresas que se inserem nos arranjos colaborativos. Partindo do pressuposto que os benefícios alcançados se dão por meio da reestruturação interna e reorganização dos seus recursos, é importante também compreender e caracterizar os recursos da empresa. A Visão Baseada em Recurso (RBV) apresenta um arcabouço teórico que ajuda a compreender os recursos e como a empresa os utiliza na geração da vantagem competitiva. Para retratar a RBV, o modelo desenvolvido resgata as premissas básicas de Barney (1991).

Na perspectiva teórica do uso adequado dos recursos, a argumentação exposta no modelo de análise é a premissa de que a reorganização dos recursos da empresa gera vantagem competitiva por meio da capacidade de inovação da empresa. Por isso, foram incorporadas a rede nomológica as condições e características que uma empresa deve ter para mostrar-se propensa a inovação através da teoria argumentada por Dougherty (2004) que busca evidenciar se a organização possui características balanceadas que levam a propensão a inovar com sucesso.

Com base no exposto, a figura 1 demonstra as relações teóricas desenvolvidas na argumentação do artigo e mostra que a organização sofre pressão de agentes condicionantes para formar ou se inserir em arranjos colaborativos. Uma vez dentro do arranjo, se espera que os recursos sejam utilizados de maneira diferente do anteriormente utilizado. Essa nova estrutura deve promover a organização com capacidade de inovação para conseguir vantagens competitivas frente ao mercado. As vantagens, por sua vez, trazem benefícios às organizações de forma geral associados ao mercado e ambiente em que estão inseridas.

Figura 1: Relação teórica desenvolvida



Fonte: Martins *et al.*, (2009).

A partir dos argumentos levantados nos modelos apresentados anteriormente, pode-se configurar as relações teóricas que permitam um modelo de análise. No trabalho, os modelos são apresentados e compatibilizados de forma integrada para fornecer uma análise longitudinal das organizações e dos arranjos colaborativos do qual fazem parte. Em uma perspectiva micro, o *framework* apresenta os resultados do fenômeno associado a cada organização especificamente. Na perspectiva macro, faz uma demonstração do APL como um todo, evidenciando razões para sua formação, as consequências, estruturação e alocação dos recursos e a capacidade de inovação das organizações, bem como, os benefícios alcançados de forma geral (MARTINS ET AL., 2009).

Como este artigo tem foco inicial na análise da reconfiguração dos recursos organizacionais após a entrada em um APL, a seguir serão expostas as principais ideias por trás do *framework* elaborado a partir dos estudos desenvolvidos por Barney (1991).

## Visão Baseada em Recursos

A teoria baseada em recursos (RBV) vê a empresa como uma coleção de recursos produtivos e o seu crescimento depende da utilização desses recursos. A Visão Baseada em Recursos, que se fundamenta nas ideias originalmente propostas por Penrose (1959) de que a lucratividade e crescimento da empresa não são provenientes de produtos bem posicionados na indústria, mas da posse e utilização produtiva, pela empresa, de recursos essenciais, únicos e idiossincráticos. No início da década 90, a RBV foi bastante discutida devido a sua aplicabilidade no campo da gestão estratégica. Segundo Wade e Hulland (2006), um dos grandes benefícios da teoria é o dialogo promovido entre várias perspectivas e conjunto de variáveis. A partir de então, as forças e fraquezas da RBV têm sido largamente debatidas no campo da gestão estratégica e outras disciplinas afins.

Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um conjunto de recursos e é a partir desses recursos que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem como, a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Outra premissa básica da Visão Baseada em Recurso é que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos: seus ativos, competências e capacitações específicas. A heterogeneidade dos serviços produtivos disponíveis ou potencialmente disponíveis em função dos recursos em posse da empresa que fornece, a cada uma, seu caráter único (PENROSE, 1959). Dosi e Coriat (2002) observam que firmas têm formas diferentes de fazer as coisas. Se elas são heterogêneas até no modo de realizar tarefas similares, o que não dizer das distinções de grande escala que separam as empresas químicas das automobilísticas, das empresas varejistas, dos hospitais.

Além disso, existem particularidades de RBV que devem ser conhecidas. Segundo Melo e Cunha (2001) uma classificação relevante é feita por Schulze (1994), o autor identificou duas escolas de pensamento dentro da RBV, com diferenças quanto aos pressupostos teóricos, sociais e econômicos. A primeira foi chamada por Schulze (1994) de escola estrutural. Os autores dessa escola defendem que a vantagem competitiva sustentável é viável somente se os recursos utilizados para alcançá-la forem raros, tiverem mobilidade imperfeita entre as empresas e forem não-substituíveis.

Tais qualidades são fundamentais, pois possibilitam defesa contra imitação e apropriação por outras empresas, cujos efeitos acabariam com a posição de vantagem. Admite-se um regime de competição perfeita, a busca do equilíbrio e considera-se que a mudança é exógena a indústria, características da Teoria Econômica Neoclássica.

A segunda escola de pensamento da RBV, apontada por Schulze (1994), é a escola processual. A grande diferença da escola estrutural é quanto às considerações sobre o tipo de mercado no qual a competição se desenvolve. Enquanto que na escola estrutural as empresas tentam proteger os seus recursos essenciais da imitação, substituição e transferência para que o estado de equilíbrio permaneça, na escola processual o mercado é visto como um ciclo de equilíbrio e desequilíbrio (SCHULZE, 1994). Nesse caso, as fontes de mudança não são somente exógenas, mas endógenas, visto que o comportamento do sistema econômico é influenciado pela ação de empresas inovadoras. Corroborando os fundamentos da RBV, particularmente os da escola processual, a vantagem competitiva é mantida à medida que as capacidades organizacionais sejam dinâmicas, ou seja, em face das mudanças ambientais consiga-se manter, criar e desenvolver novas capacidades. Tal premissa assumida anteriormente descreve os principais conceitos subjacentes à mudança estratégica na visão da perspectiva das capacidades organizacionais.

Para o presente estudo e independente da escola de pensamento, é importante compreender recurso conforme definido por Barney (1991), que traduz recursos como sendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc., controlados pela empresa, que a possibilita elaborar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. O autor classifica os recursos em: a) recursos físicos, tais como equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso a matéria-prima; b) recursos humanos, ou seja, relações sociais, treinamento, inteligência, rede de relacionamentos e experiências dos funcionários; e c) recursos organizacionais, como estruturas, cultura, comunicação, processos e sistemas de informação.

Uma questão extremamente importante no contexto da RBV é a compreensão das características e atributos dos recursos que os levam a se transformar em um recurso estratégico. Apesar das organizações possuírem diversos recursos, apenas poucas delas são capazes de gerar vantagem competitiva. Embora muitos autores (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; GRANT, 1991; PICCOLI ET AL., 2002) tenham trabalhado muito bem a discussão em torno dos atributos e características que um recurso deve ter para ser gerador de vantagem competitiva, Barney (1991) apresenta uma argumentação bastante difundida de que os recursos

devem ser raros, valiosos, inimitável, imóvel e não substituível. O recurso precisa ter valor para a empresa; deve ser raro dentro do ambiente de competição da empresa; não pode ser imitável de maneira perfeita; não pode ser substituído por empresas competidoras; nem ser facilmente transferível.

As características que os recursos devem apresentar são de fundamental importância para compreender o funcionamento do APL. Para superar as contingências ambientais que levam a empresa assumir uma configuração interorganizacional, o arranjo deve ser capaz de oferecer, para empresa, acesso a recursos e maneiras de aplicar os mesmos, que a diferencie do resto do mercado. Ou seja, para gerar vantagem competitiva a empresa deve conseguir por meio do arranjo, se reestruturar de forma a operar de maneira singular seu agrupamento de recursos. Nessa perspectiva de análise, deve-se buscar compreender o quanto a organização teve acesso ou tornou seus recursos valiosos, raros, inimitáveis, insubstituíveis e imóveis.

## Metodologia

Para operacionalização da pesquisa foi realizada uma investigação de natureza quantitativa de caráter descritivo-explicativo com o objetivo de primeiramente testar e validar o *framework* investigativo criado, bem como para demonstrar os aspectos estratégicos associados ao principal Arranjo Produtivo Local (APL) composto por empresas de cerâmica da região metropolitana de Natal-RN. Em outras palavras, a pesquisa busca evidenciar a efetividade do *framework* criado através de aspectos referentes à estrutura de recursos do APL, essa capaz de gerar vantagem competitiva.

É quantitativa uma vez que o instrumento criado irá, a partir de medidas quantificáveis da percepção dos proprietários de empresas envolvidas no arranjo, investigar a efetividade, bem como os aspectos estratégicos envolvidos no *framework*. Por estruturação, a pesquisa quantitativa requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e, neste caso, técnicas estatísticas são os instrumentos-chave de análise (SILVA; MENEZES, 2000).

Do *framework* criado por Martins *et al.* (2009), um instrumento quantitativo com 40 questões foi elaborado. Uma vez que o instrumento tem sua natureza quantitativa fundamentada no paradigma positivista, o formulário torna-se uma ferramenta compatível com o tipo de medição. Este tipo de instrumento permite ao respondente uma melhor compreensão

acerca do assunto pesquisado, pois o pesquisador pode esclarecer pontos que tenham ficado nebulosos.

As questões são abordadas a partir de uma escala tipo *likert* de 6 (seis) pontos de acordo com o grau de concordância e discordância das questões aplicadas, sendo que o 1(um) representa o discordo totalmente e o 6 (seis) sinaliza a total concordância. No formulário, são apresentadas três dimensões, quais sejam: aspectos contingenciais, propensão a inovação e recursos organizacionais.

Cada uma das dimensões criadas contém um grupo de perguntas capaz de determinar e quantificar a aspectos estratégicos do arranjo colaborativo investigado, no que diz respeito à lógica do *framework* utilizado. Este formulário serve para determinar se o arranjo formado apresenta benefícios que possam ser percebidos como vantagem competitiva por meio dos recursos organizacionais e de sua capacidade de inovação com vistas a superar as contingências do ambiente do qual fazem parte as organizações investigadas.

A estratégia de pesquisa adotada nesta investigação foi o *survey*, o que configura uma pesquisa quantitativa. Este tipo de pesquisa analisa um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo. O instrumento foi aplicado na Federação das Indústrias do RN, investigando o APL de empresas de Cerâmica da cidade de Natal. O universo é composto por proprietários e gerentes de nível estratégico-tático/ proprietários das organizações e a amostra foi selecionada dentre as empresas que participaram da reunião promovida pelo SEBRAE-RN no mês de abril de 2011.

Das 23 empresas que compõem o APL, foram investigados representantes de 22, o que significa uma amostra de aproximadamente 95% de representatividade. O motivo para não se ter uma pesquisa censitária foi a ausência dos representantes de 1 empresa na reunião. De qualquer forma, a amostra coletada é bastante significativa e garante o atingimento dos objetivos da pesquisa proposta.

É importante ressaltar que, neste artigo, mesmo tendo sido coletados dados sobre as três dimensões que fundamentam o *framework* desenvolvido por Martins *et al.* (2009), somente serão apresentados os resultados referentes às implicações da formação do APL sobre os recursos organizacionais. Os resultados referentes aos fatores condicionantes e aos benefícios associados à formação do APL e sobre a capacidade de inovação serão apresentados nos dois outros artigos dessa série. Tal opção se deu pela incapacidade de demonstrar com profundidade todos os resultados encontrados em um só artigo.

## Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados do teste empírico do *framework* criado por Martins *et al.* (2009) para análise de aspectos estratégicos associados aos Arranjos Produtivos Locais (APL). Para evidenciar aspectos referentes à estrutura de recursos do APL de cerâmica, em investigação, os resultados encontrados serão apresentados seguindo a ordem das dimensões da ferramenta criada. Inicialmente serão evidenciados e analisados elementos do preparo empresarial, seguido por elementos da estrutura da empresa, capacidade produtiva, imagem e redes de relacionamento.

Tais resultados serviram para subsidiar reflexões sobre a real efetividade do *framework* desenvolvido, bem como os reais benefícios e vantagens competitivas levados às empresas ao se estruturarem em uma configuração de rede interorganizacional do tipo APL. Deve-se lembrar que as análises serão feitas por meio de estatística descritiva encontrada a partir da percepção dos proprietários das empresas que compõem o APL, captadas através de uma escala do tipo *likert* de 6 pontos.

Assim, ao analisar os elementos referentes ao preparo empresarial, pode-se perceber no quadro 2, que as empresas, de forma geral, acreditam que com a formação do APL os gerentes e administradores passaram a ter acesso a um maior preparo empresarial. Tal resultado é conseguido por meio da média geral de 4,44, o que evidencia uma boa concordância dos proprietários das empresas com essa argumentação.

**Quadro 2: Avaliação das melhorias no preparo empresarial**

<b>Preparo Empresarial</b>	
<b>Variável</b>	<b>Média</b>
Estudar e participar dos cursos em geral.	5,24
Receber maior capacitação em gestão financeira.	4,67
Assumir riscos e inovar mais.	4,24
Contratar novos gerentes com experiência no mercado.	3,62
<b>Média</b>	<b>4,44</b>

Fonte: Dados da pesquisa, (2011).

Em uma análise mais detalhada, percebe-se que no APL investigado a capacitação em cursos de forma geral, tem sido maior do que a contratação de novos gerentes com experiência, resultado revelado pelas médias 5,24, 4,67 e 3,62 respectivamente. Dados que mostram que com a

participação das empresas no APL a valorização dos recursos humanos tem aumentado, pois tem se investido em capacitações, entre outras formas de valorizar o aumento do conhecimento e experiência dos colaboradores já existentes nas empresas.

Pires e Marcondes (2004) afirmam que o conhecimento pode conduzir a níveis superiores no desenvolvimento e produção de bens e serviços. Segundo Tiergarten e Alves (2008) na busca por vantagem competitiva sustentável para a organização, o conhecimento organizacional é o fundamento, pois esse entre outras vantagens beneficia o desempenho das empresas e consequentemente seus produtos e serviços. Os mesmos autores ainda compreendem vantagem competitiva sustentável, como um desempenho superior de uma organização sobre as concorrentes.

Lado e Wilson (1994) afirmam que os recursos humanos contribuem para as vantagens competitivas sustentáveis através da facilidade do desenvolvimento de competências que são específicos da empresa, tais como: a produção de relacionamentos sociais complexos que são fixadas na história e na cultura da empresa e a disseminação do conhecimento organizacional tácito.

Observa-se também que a capacidade de inovar e de assumir riscos tem aumentado, visto a média 4,24, que representa uma boa concordância. As empresas assumem maiores riscos, pois de acordo com Cezarino e Campomar (2005) com o APL os ônus, recursos e riscos agora são compartilhados. Connolly e Hirschey (2005) encontraram relações positivas e significantes entre o investimento em recursos relacionados à inovação e o valor de mercado das empresas. Com o intuito de justificar a importância da inovação Barquero (2002, p.21) acrescenta que “[...] a introdução de inovações [...] leva ao aumento da produtividade e da competitividade das economias locais.

Além disso, estimular o processo de inovação torna-se importante, pois esse deverá se traduzir em, pelo menos, um de seis tipos de iniciativas: um novo produto ou serviço, um novo processo organizacional, um novo modelo de gestão organizacional, uma nova abordagem de marketing, um novo modelo de comercialização e um novo modelo de negócios, ou ainda, a melhoria destes, devendo, também, agregar um valor significativo tangível e/ou intangível quer para um indivíduo, um grupo, uma organização, um mercado ou para a sociedade como um todo (STOECKICHT; SOARES, 2010).

Analisando-se a estrutura da empresa, observa-se através do quadro 3, a média geral 4,67, essa que representa uma boa concordância em todos os elementos analisados e revela que após a entrada da empresa no APL a estrutura se modificou. Em relação a essa estrutura, Carvalho, Kayo e Martin (2010) afirmam que mesmo quando os recursos são raros, valiosos e difíceis

de serem imitados é necessário a empresa dispor de uma estrutura organizacional adequada para explorá-los, e então usufruir de um desempenho acima da média e persistente.

**Quadro 3: Avaliação das melhorias na estrutura da empresa**

<b>Estrutura da Empresa</b>	
<b>Variável</b>	<b>Média</b>
Melhor localização física.	3,95
Registros formais da empresa (documentação).	4,73
Criação ou mudança no organograma da empresa.	4,50
Melhores instalações físicas.	5,05
Aquisição de novos equipamentos.	5,14
<b>Média</b>	<b>4,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa, (2011).

O quadro 3 também revela, que na busca por tal desempenho as variáveis que mais tiveram aumento, segundo os entrevistados, foram a aquisição de novos equipamentos com média 5,14 seguida por melhores instalações físicas, com média 5,05, o que revela quase uma total concordância de que com a formação do APL a estrutura da empresa tem se modificado nessas variáveis, tendo um aumento significativo em suas melhorias. A documentação e a criação ou mudança do organograma também tiveram boa concordância com médias 4,73 e 4,50 respectivamente. Variáveis com boas médias, comprovando os benefícios à estrutura das empresas.

Barcelos, Rosa e Braga (2008) afirmam que para os recursos físicos realmente gerarem vantagens competitivas deve-se investir nos recursos humanos. Porém, a conclusão da pesquisa de Carvalho, Kayo e Martin (2010) revelou que em determinados setores da economia, os investimentos em ativos físicos, tais como máquinas, equipamentos, construções, entre outros, são mais adequados para a promoção do desempenho superior e persistente das firmas do que investimentos em recursos intangíveis.

A localização física não sofreu grandes mudanças, apresentou discordância parcial, sobre essa variável Carnasciali e Delazari (2011) afirmam que se constitui juntamente às demais variáveis físicas, elemento indispensável a uma condição ímpar em relação aos concorrentes, entretanto, a tarefa de selecionar a melhor localização é complexa, pois

envolve variáveis não só espaciais como também simbólicas e, muitas vezes, opinativas.

O terceiro grupo de variáveis, que trata da capacidade produtiva, questiona se com a entrada da empresa no APL a capacidade de produção mudou em função das variáveis expostas no quadro 4. Notoriamente o treinamento dos funcionários na linha de produção e a aquisição de novas tecnologias e equipamentos tiveram maior concordância, o que como resultado trouxe de acordo com a média 4.32 mudanças nas equipes de trabalho.

Cezarino e Campomar (2005) já afirmavam que os APLs trazem às empresas um maior acesso a especialização da produção e formação de massa de trabalhadores qualificada. O que favorece o aumento da produção e a inovação. Pois, segundo Serrano (2011) com o APL o acesso à pesquisa e tecnologia se torna mais fácil, conseqüentemente tornam-se mais fáceis também o acesso a novos mercados.

**Quadro 4: Avaliação das melhorias da capacidade produtiva**

<b>Capacidade Produtiva</b>	
<b>Variável</b>	<b>Média</b>
Mudanças nas equipes de trabalho.	4,32
Aquisição de novas tecnologias e equipamentos.	4,50
Contratação de pessoas experientes no mercado.	3,82
Treinamento dos funcionários na linha de produção.	4,82
<b>Média</b>	<b>4,36</b>

Fonte: Dados da pesquisa, (2011).

A variável que não obteve uma boa concordância e, contudo não influenciou o bom resultado da média geral, foi a contratação de pessoas experientes no mercado. O que comprova todos os resultados anteriores que apontam o APL cerâmico como um investidor de seus recursos humanos.

A análise das melhorias obtidas pela imagem das empresas ao entrar no APL, ocorreu por meio da avaliação de três variáveis expostas no quadro 5. A média geral evidencia que essas variáveis foram as que mais fortemente se relacionaram com o APL de cerâmica de Natal, pois apresentaram a maior média do questionário referente aos recursos das empresas, como mostra o quadro 5.

**Quadro 5: Avaliação das melhorias da imagem da empresa**

<b>Imagem</b>	
<b>Variável</b>	<b>Média</b>
Credibilidade no mercado.	5,14
Capacidade de cumprir prazo.	4,95
Acessibilidade e disponibilidade para o mercado.	4,82
<b>Média</b>	<b>4,97</b>

Fonte: Dados da pesquisa, (2011).

A variável credibilidade no mercado com média 5,14, representando quase total concordância, mostra que através da formação do APL a imagem da empresa melhorou significativamente por meio de uma maior credibilidade alcançada. Amato (2000) explica que as empresas de uma rede de cooperação possuem maior credibilidade pelo número de firmas envolvidas, além disso, esse maior número também disponibiliza um nivelamento de conhecimento gerencial e melhora, aprimorando o planejamento estratégico da rede. A credibilidade de acordo com Lima filho *et al.* (2006) é um dos objetivos para a formação de redes de cooperação. Diante disso, conclui-se por meio dos dados coletados, que o APL de cerâmica tem alcançado esse objetivo.

As variáveis acessibilidade/disponibilidade para o mercado e capacidade de cumprir prazos também apresentaram boa concordância, essas somadas à credibilidade aumentam a confiança de todos os interessados nos produtos do APL. Pois, como comprovado por Bucheroni *et al.* (2010) a confiança é fator essencial para a retomada da credibilidade perante os investidores, melhoria do clima organizacional e estabelecimento de relações duradouras. A Credibilidade, a transparência e a confiança, também aparecem como mecanismos usados para o alcance de boas práticas de governança corporativa, essa que de acordo com a pesquisa de Melo *et al.* (2008) é responsável pela criação do capital social.

Por fim, o quinto grupo de variáveis, apresentados no quadro 6, apresentam a segunda maior média geral, 4,95, representando que com o APL de cerâmica, as empresas passaram a se relacionar melhor com as associações e sindicatos, os clientes, as instituições financeiras de crédito, os fornecedores e a comunidade local, boa concordância indispensável ao alcance de vantagens competitivas, pois segundo Lopes e Baldi (2005) as organizações estão imersas em relações sociais e tais relações moldam as trocas econômicas. Das variáveis três chegaram próximo da concordância total, sendo elas: a variável relacionamento com sindicatos e associações,

clientes e instituições financeiras e de crédito, com médias acima de 5, como apresentado no quadro 6.

Segundo Lastres e Cassiolato (2003) os sindicatos e associações fazem parte dos atores sociais; clientes, instituições financeiras de crédito e fornecedores de matéria-prima do grupo dos atores econômicos. Sem a atuação desses atores o APL não poderá alcançar vantagens competitivas. Para comprovação, Sordi e Costa (2010, p. 89) acrescenta-os ao conceito de APL, quando afirmam que tal aglomeração cooperativa se trata de uma “concentração geográfica de atores econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que se relacionam entre si, mesmo que de forma incipiente”. Verificá-se então, a importância do relacionamento com as variáveis citadas.

**Quadro 6:** Avaliação das melhorias das redes de relacionamento

Redes de Relacionamento	
Variável	Média
Fornecedores da matéria prima.	4,77
Comunidade local.	4,50
Associações e sindicatos.	5,23
Clientes.	5,18
Instituições financeiras e de crédito.	5,09
<b>Média</b>	<b>4,95</b>

Fonte: Dados da pesquisa, (2011).

Para maior comprovação, Serrano (2011) comparou a atuação das empresas organizadas em um APL com as forças de Porter, o que permitiu concluir que as vantagens competitivas das empresas em APLs se formam por fatores relacionados principalmente aos clientes, por meio da qualidade, preço e serviços de pós-venda oferecidos pelas empresas dos arranjos, o que reduz o poder de negociação dos clientes. Aos fornecedores, pois quando unidas, as indústrias passam a deter o poder sobre os fornecedores, podendo combinar os preços de compra, prazos, e centralização das compras. Isso torna-se evidente, quando se assume que as organizações estão imersas em relações sociais e que tais relações sociais moldam as trocas econômicas.

Sobre o bom relacionamento com as instituições financeiras e de crédito Barney (1991) explica que essa capacidade da organização de alavancar fundos para o financiamento de seus processos, é de importância real para a segurança e direitos autorais, Padilha (2009) complementa, afirmando que quanto maior for à capacidade de suporte financeiro, melhor será o acesso aos recursos que podem ser adquiridos via mercado.

O APL procura ainda desenvolver um bom relacionamento da organização junto à comunidade local, o que se percebe através da média 4,50, que representa uma boa concordância por parte dos entrevistados. Esse bom relacionamento se dá pela característica intrínseca dos APLs de contribuírem para o desenvolvimento local. Em concordância Barquero (2001, p. 19) reafirma e explica, que esse desenvolvimento local, característico dos APLs é um “processo endógeno de mobilização das energias sociais em espaços de pequena escala (municípios, localidades, microrregiões) que implementam mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população”.

### **Considerações finais**

A nova conjuntura econômica tem evidenciado, sem a necessidade de pesquisas aprofundadas que as empresas devem inovar suas configurações estruturais, para conseguir permanecer no mercado ampliando suas fontes de vantagens competitivas. Dentre essas novas configurações estruturais, encontram-se os arranjos colaborativos. E para que essas empresas alcancem tais vantagens competitivas de acordo com o que já foi exposto sobre a Visão Baseada em Recursos (RBV) o arranjo deve proporcionar uma reestruturação de forma a operar de maneira singular seu agrupamento de recursos.

Todavia, os arranjos podem ser apresentados em diferentes tipos e grau de colaboração, envolvimento e cooperação e, com isso, o processo de reestruturação sofrerá variações no que diz respeito à operação eficiente e eficaz de seus recursos. Portanto, identificar e diagnosticar as transformações sofridas pela estrutura e recursos das organizações envolvidas no APL, é fundamental para o progresso das organizações e do arranjo em si.

Dentro desse objetivo, o estudo testou um *framework* para o diagnóstico dos resultados referentes às implicações da formação do APL sobre os recursos organizacionais. E observou que a ferramenta utilizada mostrou-se não só ser capaz revelar as modificações ocorridas nos recursos organizacionais, como também evidenciar quais variáveis precisam ser trabalhadas para o alcance de melhores resultados através da utilização estratégica de seus recursos na busca por vantagens competitivas. Tal possibilidade é viável através da habilidade do *framework* em medir as variáveis condicionantes do aumento do preparo empresarial, das melhorias na estrutura da empresa, na capacidade produtiva, na imagem e nas redes de relacionamento.

Acerca do APL de cerâmica investigado, pode-se concluir, que de acordo com a análise das médias gerais, as empresas após a entrada no APL sofreram transformações em suas estruturas e recursos organizacionais. As boas médias indicam que essas transformações foram favoráveis ao crescimento, e houve um melhor aproveitamento de seus recursos que, portanto, trarão as empresas maiores forças e condições para alcance de vantagens sustentáveis e duradouras. Esse diagnóstico já pode ser visualizado por meio dos resultados que revelaram varias vantagens oriundas da reestruturação dos recursos após a entrada das empresas APL.

As variáveis que mais se destacaram foram as ligadas a imagem das empresas, alcançando a maior concordância por parte dos entrevistados, já a capacidade produtiva apresentou a menor média, no entanto ainda significou uma boa concordância. Tais resultados são indispensáveis à tomada de decisão, e conseqüentemente fundamentais a uma boa gestão.

Ainda, é preciso apresentar algumas limitações do instrumento aplicado. Primeiramente, o fato de se trabalhar com a percepção do indivíduo pode trazer alguns vieses aos resultados. Segundo Argyris e Shon (1974), existe uma diferença entre a teoria proclamada e a teoria praticada. Assim, nem sempre o que as pessoas dizem que é compatível com a realidade. Outro ponto é a representatividade da amostra. É preciso selecionar respondentes que conheçam profundamente as estratégias e as configurações estruturais da organização. Diante disso, os resultados obtidos através da pesquisa não têm como objetivo maior, a pretensão de serem conclusivos, mais sim servir de base e estimular trabalhos futuros que venham contribuir à investigação e aprofundamento sobre o tema em questão.

## Referências

- AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic Assets and Organizational Rent**. Strategic Management Journal (14), 1993, pp. 33-46.
- ARGYRIS, C., SHON, D. A., Theory in Practices: *increasing professional effectiveness*. San Francsisco: Jossey-Bass, 1974.
- AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual. In: **Organizações em contexto**, Ano 1, n. 2, dezembro de 2005. São Paulo: 2005.

BARCELOS E. M. B.; ROSA M. P.; BRAGA R. J.. A Relação das Áreas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos nas Organizações. In: **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 1, p. 24-38, jan./jun. 2008.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, 1991.

BATY, G. B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor**. Traduzido por Sandra Regina Garcia Palumbo. São Paulo: Makron Books, 1994.

BARQUERO, A.V. Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização, Porto Alegre: **Fundação de Economia e Estatística** (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 2002.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. *Co-opetição*. São Paulo: Rocco, 1996.

BUCHERONI, C. A. et al. Reflexões Sobre O Aspecto Humano na Governança Corporativa. In: **XIII Semead-Seminários em Administração**. ISSN 2177-3866, São Paulo, set., 2010.

CÂNDIDO, G. A.; GOEDERT, A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **ENANPAD**, 24, 2000. Florianópolis. **Anais**, Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CARNASCIALI A. M. dos S.; DELAZARI L. S.. A Localização Geográfica como Recurso Organizacional: Utilização de Sistemas Especialistas para Subsidiar a Tomada de Decisão Locacional do Setor Bancário. In: **RAC**, v. 15, n. 1, art. 6, pp. 103-125, Jan./Fev., Curitiba, 2011.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**, orgs CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; MACIEL, M. L. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CARVALHO F. de M., E. K. KAYO, MARTIN D. M. L.. Tangibilidade e Intangibilidade na Determinação do Desempenho Persistente de Firms Brasileiras. In: **RAC**, v. 14, n. 5, art. 6, pp. 871-889, Set./Out Curitiba, 2010.

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLS In:

EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 4. 2005, Curitiba, anais, Curitiba, 2005, p. 1315-1326.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Competing on Resources: Strategy in the 1990s**,. Harvard Business Review (73:4), 1995, pp. 118-128.

CONNOLLY, R. A.; HIRSCHEY, M.. Firm size and the effect of R&D on Tobin's q. **R&D Management**, 35(2), 217-223, 2005.

DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.

DOSI, G.; CORIAT, B Problem-solving and coordination-governance: advances in competence-based perspective on the theory of the firm. **Revista brasileira de inovação**, Finep: RJ, n.1, p.49-84., 2002

FENTON, E. M., PETTIGREW, A. M. Theoretical perspectives on New Forms of Organizing. In: PETTIGREW, Andrew M., FENTON, Evelyn M. **The innovating organization**. London : SAGE,2000.

GALVÃO, O J.A. "Clusters" e Distritos Industriais: um estudo de caso em países selecionados e implicações de políticas. IN: **Planejamento e Políticas Públicas**. n. 21 IPEA, Brasília, junho 2000. p. 3-50.

GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**,. California Management Review (33:1), 1991, pp. 114-135.

LASTRES, Helena M. M; CASSIOLATO, José E. (coord.). **Glossário de arranjos e sistemas produtivos locais**. RedSist, 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>. Acesso em: 21 de abril de 2011.

LAZARIC, N. & DENIS, B. The problem of changing routines in the face of the effort convention:implementing the ISO 9002 quality standard in the food industry. Nelson Winter Conference, Aalborg, June 12-15, Denmark, 2001.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes- forma híbrida ou nova forma? **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, v.1 n 3, out./dez., 2002.

LOPES F. D; BALDI M. Laços Sociais e Formação de Arranjos Organizacionais Cooperativos - Proposição de um Modelo de Análise. In: **RAC**, v. 9, n. 2, 81-101, Abr./Jun. 2005.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. **Academy Management Review**. 1994. v. 19, p. 699-727.

LIMA FILHO, Dario de Oliveira; MAIA, Fabrício Simplício; SPROESSE, Renato Luiz; MORAES, Fabio; MORAES, Roberta; Redes de Cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções os associados. *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 13, n.2, p.311-324, Maio-Ago.2006.

MARTINS D.de A.; GUERRA . L. C. B.; SANTOS E. M.dos. CAMPOS A. J. de M.; FORBRLONI J. V.; FEITOR C. C.. Arranjos Produtivos Locais: Contribuições para uma Análise Longitudinal e Complexa do Fenômeno. In: XXXIII ENAPADE, São Paulo, Set. 2009.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio. **Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Brasília, 2004.

MELO, F. A. F. et al. Criação de Capital Social versus Objetivos organizacionais em Redes de Pequenas e Médias Empresas - PMEs: Estudo de multicasos no Setor Varejista. In: RAU- Revista de Administração da Unimep. v. 6, n. 1, jan./ abril, 2008.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Oliver (1990) à uma Ferramenta Prática de Medição dos Benefícios Associados aos Arranjos Colaborativos. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. *Anais ...* Rio de Janeiro, 2008.

OHMAE, K. The global logic of strategic alliances: global strategies insights from the world's leading thinkers. *Harvard Business Review*, 1994.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. In: **RAC, Edição Especial: [S.L.]**, p. 61-78. 2004.

PADILHA, A. C. M. **A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural : proposição de estrutura de análise**, 2009. 255 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959. PICCOLI, G., FEENY, D., and Ives, B., Creating and Sustaining IT-Enabled Competitive Advantage, in *Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice*, J. Luftman (ed.), Oxford University Press, Oxford, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, 1990.

SCHULZE, W. S. **The two schools of Thought in Resource-based Theory.** Sustainable Competitive Advantage,. Strategic Management Journal (15), pp. 131-148, 1994.

SILVA, E.; MENEZES, E. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.* Florianópolis: LED, 2000.

SERRANO, D. P. A associação de empresas no Brasil em arranjos produtivos locais (APL) como fator de obtenção de vantagem competitiva. In: **Universidade de Gestão e TI**, v. 1, n. 1, p. 69-83, Brasília, jan./jun. 2011.

SORDI, José Osvaldo de; COSTA, Manuel Antônio Meireles da. Identificação dos atores e suas atividades no contexto de arranjos produtivos locais. **Gestão e religiosidade**, v. 26, n. 27, maio-agosto, 2010.

STOECKICHT, I. P. SOARES, C. A. P. A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras. In: **INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção**, vol. 02, no. 10, ISSN 1984-6193 Out., 2010.

TIERGARTEN M.; ALVES C. A.. A Visão Baseada em Recursos (RBV) como Eetratégia Empresarial: Um Estudo das Principais Abordagens a partir de um quadro de Referenciais Teóricos. In: **Rev. Universo Administração**. v. 2, ano 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

VALE, G. M. V. **Aglomerções Produtivas e Estudos Organizacionais:** em Busca de uma Tipologia sobre Novas Conformações Organizacionais. In ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VASCONCELOS, F. C.; GOLDSZMIDT, R. G. B; FERREIRA, F. C. M. Arranjos Produtivos. In. **GV Executivo**: v. 4, ago/out, 2005. São Paulo: Editora FGV, 2005.

WADE, M.; HULLAND, J. **The Resource-Based View and information Systems Research:** Review, Extension, and Suggestions for Future Research, MIS Quarterly, 28, 1, 2006.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. Alianças estratégicas. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.