

Recursos Compartilhados como Fonte Competitiva em Empresas Aglomeradas Territorialmente: Um Estudo na Indústria Têxtil da Região de Rio do Sul (SC)

Ariani Raquel Neckel Prux STACKE (UNIDAVI)

Valmir Emil HOFFMANN (UNIVALI)

Lorena SCHRODER (UNIVALI)

Resumo: O surgimento de novas empresas em contextos de aglomeração territorial está ligado, ao menos em parte, à existência de recursos estratégicos capazes de gerar vantagens competitivas. Esses recursos podem ser de diversos tipos e podem estar voltados também à especialização de atividades que levam à complementaridade. Neste trabalho analisou-se os recursos geradores da vantagem competitiva, que são compartilhados em empresas aglomeradas territorialmente. Para tanto, os dados foram coletados através de um questionário aplicado aos gestores da indústria têxtil da cidade de Rio do Sul (SC). Como resultado, indica-se que há compartilhamento de alguns recursos, como a cooperação, localização, mobilidade de mão-de-obra e a reputação das empresas da aglomeração, enquanto que o conhecimento, acordos com instituições, associações e fornecedores não foram encontrados.

Palavras-chaves: competitividade; aglomeração territorial; recursos; cooperação.

1 INTRODUÇÃO

Estudos na área da estratégia das organizações em torno da obtenção e manutenção da vantagem competitiva tem sido a tônica dos últimos anos. Duas correntes principais são abordadas nessa discussão: de forma complementar: o trabalho de Porter (1986) caracterizado pelo posicionamento da firma no mercado de demanda e oferta está baseado na Teoria da Organização industrial. E, mais recentemente, a Visão Baseada em Recursos (VBR) enfatizando a heterogeneidade dos recursos e das *performances* entre as firmas, para justificar a aquisição de vantagens competitivas sustentáveis.

Porter (1986), com fundamentos oriundos da economia, prioriza a vantagem competitiva a partir do ambiente externo à organização, decorrente da estrutura da indústria, da concorrência e do mercado. Porter (1986, p. 22) declara que a “Essência de uma estratégia é relacionar uma companhia a seu meio ambiente”. Dessa forma, a busca da vantagem competitiva pode ser interpretada como sendo também uma busca por uma posição mais favorável, no relacionamento fornecedor – empresa e empresa – consumidor.

Por outro lado, a Visão Baseada em Recursos (VBR) reconhece as características idiossincráticas das organizações, ao explicar a vantagem competitiva principalmente a partir dos fatores internos às firmas, já que enfatiza que os recursos tangíveis como os físicos e financeiros e também os intangíveis, como o conhecimento e a aprendizagem são geradores dessa vantagem. A VBR considera que as firmas são conjuntos de recursos (WERNEFELT, 1984). Esses recursos geram vantagem competitiva sustentável quando são valiosos, raros, de difícil imitação e substituição. (BARNEY, 1991).

O efeito localização que pode se ligar com a VBR também tem sido estudado nos últimos anos. Trabalhos italianos como de Brusco (1982) e Becattini (1990) entre outros, que pesquisaram o efeito localização, a partir do texto de Marshall (1925), demonstraram que as interdependências e complementaridades entre as firmas presentes em aglomerações permitem a existência de um modelo ágil que suplanta as relações puramente de mercado. Ao mesmo tempo, permite a sobrevivência da pequena e média empresa (PME) não integrada verticalmente. Contudo, para que essas interdependências e complementaridades não se tornem fontes de desvantagens competitivas devido ao oportunismo latente nas relações, é necessário que o desenho organizacional se altere, daquele puramente de mercado para um híbrido (WILLIAMSON, 1991): as redes de empresas.

Ring e Van de Ven (1992) descrevem que as empresas que estão constituídas em forma de rede obtêm vantagem em relação às empresas que se localizam fora das redes ou frente àquelas que não estão aglomeradas, através da geração de determinados recursos. Cândido, Abreu e França (2000) escrevem que estas vantagens incluem a diluição dos riscos e o compartilhamento de recursos, o que vincula a ideia de rede à VBR.

Este estudo tem como objetivo analisar os recursos geradores de vantagem competitiva que são compartilhados entre empresas aglomeradas territorialmente. Assim, pretende-se contribuir com a explicação de fatores geradores de vantagem competitiva em aglomerados industriais a partir do compartilhamento dos recursos existentes.

Para tanto, o trabalho está dividido em cinco partes. Além desta introdução na primeira seção apresenta-se brevemente abordagem conceitual sobre vantagem competitiva. Na segunda parte, abordam-se sucintamente as principais linhas de estudos da Visão Baseada em Recursos (VBR), e as principais abordagens de empresas aglomeradas territorialmente. Em seguida apresenta-se a metodologia da pesquisa e a discussão dos resultados. Na última seção são

apresentadas considerações finais com a intenção de destacar as principais contribuições desta pesquisa, incluindo proposições de questões que podem ser exploradas em estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial está dividido em duas partes. Começa-se pela discussão de estudos sobre competitividade, fazendo-se um paralelo entre abordagem que vê na posição a fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1986) e a abordagem de recursos que vê no interior da empresa, essa fonte. Na segunda parte, discute-se aglomerações territoriais, a partir de Marshall (1982), até se chegar na abordagem dos sociólogos italianos.

2.1 Competitividade

A partir dos anos 1970, diversos estudos do pensamento econômico abordavam a questão da vantagem competitiva, utilizando abordagens conceituais diferentes (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Entre eles, estão os estudos de Porter (1986), onde o autor relaciona a competitividade de uma empresa com a sua capacidade de ser bem sucedida em mercados em que haja concorrência. O objetivo é buscar uma posição favorável e que seja possível para a empresa se defender das cinco forças descritas pelo autor, ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e grau de rivalidade entre os atuais concorrentes (PORTER, 1986).

Posteriormente, o autor desenvolveu o modelo chamado de diamante, prevendo a existência de quatro critérios que seriam os determinantes da competitividade de uma nação ou região, o que reforça o raciocínio de competitividade regional, que são; 1) condições de fatores, 2) condições de demanda, 3) setores correlatos e de apoio e 4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (PORTER, 1989). Estes determinantes criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem. Por fim, o autor afirma que as interligações dentro do grupo, em muitos casos imprevistos, levam à percepção de novas maneiras de competir e oportunidades totalmente novas (PORTER, 1989).

A competitividade também pode ser vista através das relações interorganizacionais. Hoffmann (2002) descreve que estas relações podem ser verificadas em aglomerações territoriais de empresas e que sua vantagem se dá através dos recursos disponíveis na aglomeração. Para aqueles autores, as que estão fora da aglomeração ou dispersas não obtêm acesso a esses recursos. Porter (1999, p. 210) complementa ao afirmar que sua “teoria vê a concentração geográfica como parte do processo mais geral pelo qual a vantagem é criada e mantida”.

Outra maneira de compreender a competitividade, que é explorada a seguir, é a Visão Baseada em Recursos (VBR) que veio valorizar o dinamismo da relação entre o ambiente externo da abordagem de Porter (1986) e recursos internos da VBR como elementos fundamentais de estratégias geradoras de vantagem competitiva.

A Visão Baseada em Recursos - VBR se baseia inicialmente nas ideias de Penrose, desenvolvidas em 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 (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2001). Então

a proposição central da VBR é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se nos recursos desenvolvidos pela firma e, secundariamente na estrutura das indústrias na qual elas atuam.

Wernefelt (1984) é a pioneira a desenvolver as ideias de Penrose (1959) no campo da estratégia, considerando que a última já havia definido a empresa como um conjunto de recursos. Um recurso é entendido como qualquer coisa que possa ser pensado como fraquezas e forças de uma dada firma, como, marcas, saber-fazer, habilidades dos empregados, contatos comerciais, equipamentos, eficiência de procedimentos, capital, dentre outros (WERNEFELT, 1984).

Barney (1991) também seguiu as ideias de Penrose (1959), sugerindo a necessidade de construir um modelo com a suposição de que recursos podem ser heterogêneos e imóveis. Para o autor, os recursos podem ser classificados em três categorias: (a) recursos físicos - incluem tecnologia física, fábrica e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; (b) recursos humanos - incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e *insights* dos gerentes e trabalhadores; e (c) recursos organizacionais - incluem a estrutura organizacional formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, bem como relações informais entre grupos e entre a empresa e o ambiente.

No entanto, Barney (1991) salienta que nem todos os recursos são estrategicamente relevantes. Alguns podem prevenir, outros dirigir e outros podem não ter nenhum impacto para traçar a estratégia da firma. A partir da suposição de que os recursos podem ser heterogêneos e imóveis, o autor propõe que os recursos da firma tenham quatro atributos: (a) devem ser valiosos, (b) devem ser raros, (c) devem ser perfeitamente inimitáveis, e (d) não pode ter substitutos estrategicamente equivalentes. Esses atributos dos recursos da firma são indicadores da heterogeneidade e da imobilidade, portanto, é a parametrização da importância destes, que são geradores de vantagem competitiva.

Destacando os estudos de Dierickx e Cool (1989), sob uma ótica diferente, os recursos essenciais para a vantagem competitiva são acumulados pela empresa ao longo do tempo. Não podendo ser vendidos ou comprados, esses recursos devem ser construídos no interior da firma, acumulados ao longo do tempo, formados a partir dos valores e da cultura, em que se pode destacar o conhecimento tácito. São aqueles recursos que são inegociáveis, inimitáveis e insubstituíveis (DIERICKX; COOL, 1989).

Com enfoque de que o desempenho superior se fundamenta no desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivamente diferenciados, Collis e Montgomery (2000) afirmam que a VBR é útil na análise dos recursos valiosos com objetividade, ao vincular as capacidades internas ao ambiente setorial externo. Eles classificam os recursos em tangíveis, intangíveis e capacidades e postulam que a firma deve realizar cinco testes para identificar o valor de seus recursos: (1) imitabilidade (2) durabilidade (3) apropriação (4) substituição (5) superioridade competitiva. Quanto à possibilidade de imitabilidade, o teste para o recurso poder ser feito por (a) unicidade física (b) dependência de padrões (*path dependence*) (c) ambigüidade causal (d) dissuasão econômica. Reafirmando estas abordagens, Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam que em função da heterogeneidade de recursos, as firmas apresentam diferença de *performance* econômica, algumas mostrando baixa lucratividade e outras lucratividade excepcionalmente alta em relação à média de mercado.

A partir dessa ótica, destaca-se que os recursos valiosos podem assumir uma variedade de formas, reafirmando que podem ser tangíveis como, por exemplo, imóveis e intangíveis como reputação da marca e lealdade dos empregados. Parece fundamental considerar que Collis e Montgomery (2000, p. 51) salientam que “Os recursos geralmente são intangíveis, não físicos, daí a ênfase das abordagens recentes sobre aspectos mais abstratos dos ativos corporativos – a cultura, a tecnologia e a líder transformacional”.

No cerne da competitividade observada nas aglomerações, está uma série de fenômenos tais como o extravasamento de conhecimentos acumulados e tecnologias entre as firmas, o compartilhamento de recursos e o acesso a fatores intangíveis e não-transacionáveis no mercado, entre outros (FENSTERSEIFER; WILK, 2003). Parece cabível que neste tipo de arranjo organizacional, os recursos ainda podem ser sistêmicos, sendo definidos conforme Fensterseifer e Wilk (2003) como aqueles que não pertencem a firmas individuais, mas que são compartilhados pelo conjunto de firmas como um todo.

De forma diferente dos recursos singulares, os sistêmicos não influenciam a competição entre firmas dentro de uma aglomeração, mas sim, relacionam-se positivamente aos diferenciais de eficiência entre cluster de firmas pertencentes e não-pertencentes a um *cluster*. (FENSTERSEIFER, WILK, 2003).

2.2 Aglomeração territorial

Os estudos relacionados à aglomeração (MARSHAL, 1925) e seus diversos termos como, *cluster* (PORTER, 1999), distrito industrial (BRUSCO, 1993) redes entre outros, buscam analisar a competitividade através deste tipo de organização industrial.

As aglomerações, de acordo com Porter (1999), podem ser descrita como aglomerações de empresas que se inter-relacionam e que estão concentradas geograficamente. São de modo geral de pequeno porte, concentrado espacial e setorialmente, existindo entre eles uma rede de relacionamento, de tal forma que resulte na aquisição de alguma vantagem competitiva para cada uma da empresa e para o grupo todo. As empresas aglomeradas territorialmente obtêm ganhos em eficiência coletiva e que raramente produtores separados poderiam conseguir (AMATO NETO, 2000).

Os primeiros trabalhos sobre o tema foram do economista inglês Marshall (1925). O autor percebeu no século XIX que as aglomerações territoriais atraíam empresas relacionadas às atividades fim e meio das firmas aglomeradas, e que novos negócios surgiam a partir da própria aglomeração.

Mais tarde, essas ideias foram retomadas por pesquisadores italianos. Trigilia (1993) define um distrito industrial como um conglomerado de empresas com uma relação particular entre si, e Brusco (1993) como um conjunto de empresas que produzem algo que é homogêneo de alguma maneira, adotando posições distintas frente ao mercado.

Uma das principais características dos distritos industriais e que garantem a competitividade das empresas seria a existência de recursos, que são coletivos com relação às empresas nele inseridas, mas são privados com relação às empresas de fora (HOFFMANN, MOLINA-MORALES; MARTINEZ, 2008). Amato Neto (2000) destaca que os recursos compartilhados podem ser alcançados pelas empresas que atuam em conjunto. Segundo Whittington, Owen-Smith e Powell (2009) é possível observar em contextos de aglomeração territorial a constituição de redes interorganizacionais.

Conforme Ebers e Jarillo (1998), a fonte da vantagem competitiva em uma rede pode ser alcançada de distintas maneiras, através da aprendizagem, que permite o desenvolvimento de um produto de uma maneira mais rápida e assim leva à vantagem do pioneirismo ou ainda por uma melhora no fluxo de informação e de recursos entre a rede, o que irá repercutir em economia de tempo e custo.

Outro fator importante a ser destacado em uma aglomeração é a cooperação. Para

Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades entre os agentes, o que permite assim o compartilhamento da qualificação da mão de obra, da compra de matérias-primas e serviços especializados (COSTA, 2004). Dessa forma, em um distrito industrial a capacidade e o conhecimento técnico aumentam devido à interação existente entre os trabalhadores (BRUSCO, 1993).

Esta cooperação também pode acontecer entre as empresas e algumas instituições, o que parece relevante para o desenvolvimento de empresas de pequeno porte (HOFFMANN, 2002). O papel das instituições está ligado a diversos serviços que vão do ensino técnico, como observado por Schmitz (1993), ensino superior indicado por Saxenian (1990) e Hansen (1991) até mesmo linhas de financiamento especiais para a indústria local, conforme indica Brusco (1993). Essa diversidade de serviços faz com que as empresas mantenham relacionamento intenso com as instituições, conforme Saxenian (1990) e as considerem importantes (HANSEN, 1991).

Infere-se ainda que o relacionamento das empresas entre as instituições beneficia as empresas existentes do aglomerado servindo como repositório de conhecimento e reduzindo os custos de pesquisa o que facilita assim a combinação de recursos (BRUSCO, 1993).

Com base nas colocações e definições acerca de aglomerações, distritos industriais, redes e outros. Salienta-se que o termo aqui utilizado será aglomeração territorial.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia adotada em pesquisas depende diretamente do objeto de estudo, de sua natureza, ou de sua amplitude e dos objetivos do pesquisador (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992). Neste estudo optou-se pelo método descritivo, pois fornece critérios e compreensão do problema em questão (MALHOTRA, 2001) e também por ser um fato ainda não estudado, além de descrever as características de determinado objeto de estudo.

O universo considerado para a presente pesquisa formou-se pelas indústrias têxteis, mais especificamente as empresas de confecção de brim (jeans) da Cidade de Rio do Sul no Estado de Santa Catarina. Para tal, utilizou-se uma lista com o nome das empresas existentes no município, fornecida pelo Sindicato das Indústrias Têxteis e do Vestuário do Alto Vale do Itajaí – SINFIATEC, caracterizando-se as referidas informações em dados secundários. Na lista disponibilizada pelo Sindicato existem 40 empresas, sendo que 5 (cinco) foram descartadas, já que 3 (três) eram empresas de moda íntima, 1 (uma) empresa de malharia e a quinta empresa não pesquisada era uma lavanderia.

Foi realizado um censo entre as trinta e cinco empresas. Mas, com a dificuldade de retorno dos questionários, o estudo se restringiu a dezenove empresas (54% total). Os demais não foram respondidos, devido à possível resistência em participar da pesquisa, ou questões relacionadas à disponibilidade de tempo.

A coleta de dados deu-se através da aplicação de um questionário, elaborado inicialmente por Hoffmann (2002), e que sofreu algumas adaptações. O questionário foi estruturado através de perguntas fechadas, utilizando-se uma escala contínua de sete pontos, sendo o 7(sete) para a maior de concordância e o 1(um) para maior discordância, conforme descrito no Quadro 1.

Os questionários foram direcionados aos gestores das empresas, com o objetivo inicial de serem aplicados através de entrevista pessoal, mas muitos gestores não puderam responder no momento disponibilizado. Assim, 80% foram respondidos sem a presença do

pesquisador. Em termos de escolaridade dos respondentes, 31, 58% possuem o curso superior completo e 26,32% cursaram um curso de especialização/pós-graduação; os demais possuem o ensino médio, totalizando 36,84%, e 5,26% possuem apenas o ensino fundamental.

Os dados primários são quantitativos, com emprego da estatística descritiva e inferencial no tratamento de dados (MALHOTRA, 2001). A análise dos dados foi feita por intermédio da soma das escalas. Os recursos foram definidos teoricamente por Hoffmann (2002). Neste estudo, para se determinar a existência do recurso, considerou-se que a soma das médias dos indicadores de cada recurso deve ser igual ou superior ao produto do número de indicadores por cinco. Isso ocorre, pois o valor 4 (quadro) corresponde ao centro da escala e assim não explicaria a existência de recurso. Esse método já foi utilizado por (Referência omitida para esta avaliação, 2009).

Recurso / Variável	Indicadores	Valor de referência da escala (número de indicadores X 5).
Conhecimento	Utilização de conhecimento dos concorrentes Transferência informal de conhecimento Experiência Canais informais de comunicação Intercâmbio de informações	25
Cooperação	Relações sociais Acordos	10
Localização	Fornecedores – localização Acesso privilegiado a recursos	10
Mão-de-obra	Contratação Funcionário Habilidades	15
Instituições	Acordos Pesquisa e desenvolvimento Acesso Importância	20
Reputação	Reputação positiva Reputação negativa	10

Quadro 1: Variáveis e indicadores para instrumento da pesquisa.

Fonte: adaptado de Hoffmann (2002).

4 RESULTADOS

Nessa seção, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa. Para tanto descreve-se inicialmente as características das empresas. Na segunda parte da pesquisa, buscou-se analisar os recursos existentes que são compartilhados no aglomerado.

4.1 Características da empresas pesquisadas

Em termos de idade, 26,32% estão no mercado entre 10 a 12 anos, 15,79% das empresas pesquisadas atuam de 12 a 14 anos, a mesma porcentagem caracteriza as empresas que

estão atuando há mais de 14 anos. As demais representando 26,32% estão no mercado há menos de 10 anos, sendo: 10,53% de 06 a 08 anos, 15,79% de 8 a 10 anos, e ainda uma não respondeu. Das 19 pesquisas 94,74% são de sociedade limitada, sendo que uma não respondeu esta questão.

No tipo de gestão, 68,42% são empresas com gestão familiar, 15,79% possuem uma gestão profissional, 10, 53% caracterizam-se mista e apenas uma empresa, sendo que 5,26% não responderam esta questão.

A venda do produto Jeans acontece em sua maioria, 42,50%, através de representantes, 37,50% das empresas pesquisadas realizam suas vendas através da venda direta-atacado e apenas 20,00% através da venda direta-varejo. Salienta-se que algumas empresas utilizam a venda tanto através do atacado, varejo e ou através de representantes.

Quando questionadas em relação ao processo de desenvolvimento de produto que é realizado na empresa, 47,28% colocaram que as ideias são próprias, 20,69% baseiam-se em produtos da região e 31,03% de produtos fora da região. Destas 52,65% utilizam apenas uma variável pesquisada, enquanto 47,37% utilizam duas ou mais variáveis, ou seja, utilizam mais de um processo de desenvolvimento dos produtos comercializados.

4.2 Recursos compartilhados nas empresas

Nesta seção serão descritos os recursos existentes no aglomerado, bem como se há o compartilhamento dos recursos entre as empresas e como isto pode gerar a vantagem competitiva, para aglomeração. Fensterseifer e Wilk (2003) advogam que os recursos podem ser sistêmicos, como aqueles que não pertencem a firmas individuais, mas que são compartilhados pelo conjunto de firmas como um todo. Dentro dessa pesquisa a análise será feita a partir seis tipos: conhecimento, cooperação, localização, mão-de-obra, instituições e reputação, que serão apresentados a seguir.

A pesquisa demonstrou que nenhum tipo de **conhecimento** ou tecnologia dos concorrentes é compartilhado pelas empresas pesquisadas, já que 73,69% afirmaram não haver esse compartilhamento no aglomerado. Em contrapartida, totalizando 73,68% dos respondentes suscitam que existe no aglomerado o acesso aos canais de comunicação, como, palestras, reuniões, conferências e outros que possibilitam uma comunicação a respeito de temas da indústria têxtil. Sabe-se que as relações em um aglomerado podem ocorrer de distintas maneiras. Silva (2005) destaca que a participação das empresas que estão aglomeradas territorialmente em eventos sociais, cria uma interdependência que vai além das relações puramente econômicas ou de negócios, proporcionando uma atmosfera de conhecimento mútuo e conseqüentemente o compartilhamento de informações. Alguns autores afirmam (referência omitida para avaliação, 2002) que a aglomeração geográfica facilita a criação de relações entre as empresas e as instituições favorecendo assim para a troca de conhecimento. A organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo, o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em âmbito de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com base nos indicadores obtidos, em relação à **cooperação**, a maioria, representando 63,71 % caracterizaram manter relações sociais com seus concorrentes, 47,37 % aceitam acordo de cooperação com terceirização e fornecedores. E já em menor percentual de concordância, representando 26,31%, aceitam acordos de cooperação com instituições, associações, fornecedores e competidores. A discordância que neste item representou 52,64%

possivelmente se apresenta diante da abrangência das categorias de cooperação sugeridas na questão, envolvendo indicadores distintos como competidores e fornecedores. Vale ressaltar que muitas empresas acabam cooperando com outras firmas, como uma alternativa organizacional, para permanecerem no mercado, ou seja, como uma estratégia competitiva do ambiente atual. A cooperação pode acontecer entre as empresas do aglomerado e entre as empresas e algumas instituições, o que é fundamental para o desenvolvimento de empresas de pequeno porte (HOFFMANN, 2002).

Analisando a variável **localização**, observa-se que, embora a maioria compreenda que o acesso seja privilegiado, há também um percentual de 36,84% que se posicionaram de forma intermediária, ou seja, apresentam certa neutralidade em relação ao acesso privilegiado a recursos devido à localização. Assim, pode-se compreender que a localização é importante, mas não necessariamente representativa. Tal fato pode ser atribuído a recursos periféricos, como acesso a rodovias e portos ou ainda posição geográfica de fornecedores.

Em relação à mobilidade da **mão de obra**, Hoffmann, (2002) escreve que a mobilidade da mão de obra, ou seja, o deslocamento dos trabalhadores de empresas do mesmo setor propicia a preservação do conhecimento tácito, dentro dos limites da própria indústria. Os indicadores analisados neste indicador, conforme apresentados na tabela 1, demonstram que a experiência na área de confecção de jeans é um fator importante, sendo que na escala de concordância de 1 a 7 a média das respostas foi superior a 5. Ficou evidenciado que a absorção da mão-de-obra ocorre, na sua maioria, no aglomerado. Isto indica que há transferência de conhecimento entre as empresas pertencentes ao aglomerado. Acredita-se então que em função de as empresas preferirem os trabalhadores com experiência, e estes por sua vez, também preferirem continuar em empresas do mesmo setor, as habilidades dos trabalhadores do aglomerado serão mais importantes que aquelas existentes em trabalhadores de fora. O que é ressaltado por Cohen e Levinthal (1990), quando descrevem que a conhecimento prévio facilitaria a aprendizagem de novos conhecimentos.

Tabela 2- Indicadores de Mobilidade de mão-de-obra

Indicadores	Média
Um novo funcionário operacional é importante que ele tenha tido alguma experiência prévia em empresas têxtil	5,16
Os funcionários, ao deixarem a empresa, dirigem-se a outras empresas do mesmo setor de confecção.	5,11
Ao contratar um novo gerente ou técnico é importante que ele tenha tido alguma experiência prévia	5,58
Escala somada	15.85

Fonte: elaborado pelos autores (2009)

A análise consolidada da mobilidade da mão de obra da aglomeração indica que na percepção das empresas, aponta que ela é intensa na região. O somatório das médias resultou em 15,85. Considerando que o valor de viés é 15, nota-se que esse foi a constante com valor mais alto. A mobilidade da mão de obra e a aprendizagem de aglomeração pode ser uma fonte de vantagem competitiva de uma rede conforme Ebers e Jarillo (1998). Nesse caso o conhecimento é compartilhado, e o conhecimento foi apontado por Prahalad e Hamel (1990) como sendo o recurso mais estratégico. Como afirmam Fensterseifer e Wilk (2003), ao compartilhar recursos a rede aglomerada gera competitividade para si.

Pode-se separar os indicadores das instituições em duas partes: a primeira é formada

pelas instituições propriamente ditas e o segundo, por seus serviços. De modo geral e quanto às instituições à exceção do CDL e de associações locais, todas as demais obtiveram uma avaliação na parte superior da escala, pois a soma das médias alcançam 5,168%. Contudo os serviços prestados posicionaram-se no centro da escala com 4,088 o que parece um paradoxo, pois como argumentam é comum que existam serviços prestados por instituições e eles fazem com que elas sejam bem avaliadas, conforme Saxenian (1990) e Hansen (1991). Na a aglomeração estudada também existem as instituições, mas seus serviços não são percebidos como estratégicos. Mas os recursos intangíveis que essas instituições geram deveriam ser competitivos, pois são eles que geram vantagens competitivas sustentáveis (FENSTERSEIFER; WILK, 2003). Talvez os serviços que essas instituições estejam prestando não tenham sido contemplados no instrumento aplicado. Isso explica esses resultados. Ou então, é a ação política institucional o recurso referenciado no conjunto de empresas.

Dando sequência, aponta-se que os resultados destacaram que as **instituições como**; Senai, Universidades, Associações de Pequenas e Médias Empresas e Poder Público são importantes. O apoio de instituições em P&D também é importante, mas não há concordância sobre a existência da disponibilidade de informações institucionais de produtos e mercados. Da mesma forma, não há uma significativa concordância de que as instituições de apoio à indústria de confecção, representantes das indústrias prestem serviços à empresa, o que coloca em dúvida a cooperação entre instituições e empresas pertencentes ao aglomerado. Se essa cooperação existir então deve-se a serviços que talvez não tenham sido pesquisados. Como já foi mostrado por Schmitz (1993); Saxenian (1990); Hansen (1991); e Brusco (1993), os serviços podem ser diversificados e poderia se pensar até mesmo em especialização desses serviços, muito embora aqueles serviços que sejam menos dispendiosos podem estar presentes na maioria das instituições de uma determinada aglomeração (Referência omitida para esta avaliação, 2009).

Como já descrito, para a análise dos resultados das instituições, observou-se dois aspectos, primeiros os serviços que elas prestam e posteriormente sua importância no aglomerado, o que pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3 - Indicadores de Instituições

Indicadores	Média
Serviços prestados	
As atividades de instituições que geram suporte à pesquisa e desenvolvimento (P&D) são importantes para sua empresa	4,26
Serviços e apoio à pesquisa e desenvolvimento (P&D) estão disponíveis para sua empresa por parte das instituições e associações empresariais	3,53
Existe DISPONIBILIDADE de informações institucionais de produtos e mercados	4,16
A informação institucional existente a respeito de mercados e produtos é consistente e importante	4,21
As instituições de apoio à indústria de confecção prestam importantes serviços à sua empresa	4,11
Escala somada	20,27
Instituições	
Para sua empresa, o CDL e Associação comercial são importantes.	4,26
Para sua empresa o SENAI é importante	5,74
Para sua empresa as Universidades locais são importantes	5,21
Para sua empresa a associação de pequenas e micro empresas é importante	5,47
Para sua empresa o poder público municipal é importante	5,16
Escala somada	25,84

Fonte: elaborado pelos autores (2009)

Não obstante ao que foi mencionado anteriormente a tabela 3 também indica que os serviços prestados pelas instituições pertencentes ao aglomerado não são utilizados ou não são relevantes na visão dos respondentes, já a soma das médias foi inferior ao valor de referência da escala. Em contrapartida é visível perceber a importância das Instituições no aglomerado, já que a soma das médias foi superior. Neste ínterim, entende-se que as instituições são essenciais devido a sua capacidade de prestar serviços de maneira mais focada, a preços mais baixos, ou ainda, sob outra égide seria a habilidade que as instituições têm de captar externamente e internalizar nas aglomerações informações relevantes (BRUSCO, 1993).

No fator **reputação**, os resultados demonstram que a reputação positiva tem maior relevância no aglomerado, ao contrário da reputação negativa das empresas, que na opinião dos entrevistados não interfere na reputação da empresa. No trabalho realizado por Hoffmann, Molina-Morales e Martinez (2008), os autores descrevem que a reputação das empresas presentes no distrito industrial é aplicada como um diferencial competitivo externo. Então, esta reputação muitas vezes pode auxiliar em vendas externas, já que a imagem estará sendo vendida junto à empresa, assim haverá maior facilidade na venda de produtos existentes no aglomerado. Contudo, o que parece existir nesse aglomerado já foi registrado anteriormente por Hoffmann (2002). Nota-se que a marca individual das empresas parece auxiliá-las na prevenção de um eventual impacto negativo de outras marcas da aglomeração.

Tabela 4- Indicadores de Reputação

Indicadores	Média
A reputação positiva de empresas da região onde sua empresa está localizada tem um efeito positivo sobre sua empresa	5,32
A reputação negativa de empresas da região onde sua empresa está localizada tem um efeito negativo sobre sua empresa	3,16
Soma	8,48

Fonte: elaborado pelos autores (2009)

Para Teece, Pisano e Schuen (1997), a reputação é tida como um recurso. Dentro de um aglomerado, este recurso pode reduzir o comportamento de incertezas entre as empresas e ainda fornecer informações a respeito da confiabilidade (JONES; HESTERLEY; BORGARTTI 1997). Nesta compreensão, quando a reputação for positiva, ela poderá implicar na redução do comportamento oportunista, o que pode facilitar as relações entre as empresas existentes no aglomerado. No entanto, no aglomerado em questão, quando analisado a soma das médias, não é possível perceber a importância da reputação, tanto a reputação positiva quanto a negativa não são relevantes para as empresas pertencentes ao aglomerado.

5 CONSIDERAÇÕES

O presente artigo teve como objetivo identificar os principais recursos geradores de vantagem competitiva compartilhados em empresas aglomeradas territorialmente. A pesquisa

realizada em um aglomerado industrial da indústria têxtil da região de Rio do Sul (SC) possibilitou inferir que os recursos disponíveis no aglomerado não são totalmente compartilhados.

Os indicadores pesquisados possibilitaram agrupar as questões em categorias que compreenderam a identificação dos recursos: conhecimento, cooperação, localização, mão-de-obra, instituições e reputação. Convém destacar que dentre estes, são considerados recursos intangíveis conforme a classificação de Collis e Montgomery (2000), o conhecimento, cooperação, mão-de-obra e a reputação e fundamentalmente construídas ao longo do tempo.

Considerando a subjetividade da percepção dos respondentes e da dificuldade dos pesquisadores em capturar alguns aspectos importantes para análise, o resultado pode ter levado a valores contraditórios, mas ainda assim importantes, na percepção destes autores.

O conhecimento não apresentou um destaque, porém é importante ressaltar que ele pode ser transmitido de diversas fontes e formas, podendo então estar sendo compartilhado a partir das instituições ou de transferência de mão-de-obra.

A cooperação apontou favoravelmente à manutenção de relacionamentos com seus competidores e ainda para aspectos voltados à aceitação de cooperação com fornecedores e terceirização. Por outro lado, como a aceitação de acordos com instituições, associações, competidores e fornecedores, não apresentou resultados representativos, pode-se inferir que os relacionamentos são importantes recursos, mas não implicam em cooperação como uma fonte de vantagem competitiva no aglomerado.

Em relação à localização foi caracterizada pelos representantes das empresas pesquisadas como um fator importante. Os resultados quanto à mão-de-obra demonstram que a experiência na área de confecção de jeans é um fator importante. O que leva a acreditar que em função das empresas preferirem os trabalhadores com experiência, e estes por sua vez, também preferem continuar em empresas do mesmo setor, as habilidades dos trabalhadores do aglomerado são mais importantes que aquelas existentes em trabalhadores não pertencentes ao aglomerado, voltando-se então como um estratégico recurso.

Analisando as instituições no aglomerado parece evidente sua necessidade, mas não há concordância sobre a existência da disponibilidade de informações institucionais de produtos e mercados e apoio em P&D. Da mesma forma, não há uma significativa concordância de que as instituições de apoio à indústria de confecção, representantes das indústrias prestem serviços às empresas, o que colocou em dúvida a cooperação entre instituições e empresas pertencentes ao aglomerado. Assim, caracterizou-se as instituições como um importante recurso, mas que no aglomerado não é compartilhado, e portanto, pouco representativo na geração de vantagem competitiva.

O fator reputação apresentou-se com significativa relevância no aglomerado, o que leva a inferir que trata-se de um recurso de relevo e que é compartilhado entre as empresas pesquisadas. Entende-se que este artigo possa contribuir para a discussão da competitividade e explicação de estratégias geradoras de vantagem competitiva. Ressalta-se, entretanto, a importância do aprofundamento através de outros estudos. Nessa linha, os resultados desta pesquisa sugerem a necessidade de se desenvolver a investigação a partir da perspectiva da VBR com aplicações práticas que permitam explicar o comportamento estratégico e identificar os fatores geradores de vantagem competitiva em aglomerados industriais. Assim, propõe-se inicialmente o aprimoramento da pesquisa realizada para aplicação em outros aglomerados possibilitando estudos comparativos entre estes especialmente no mesmo ramo de atividades para posteriormente estender outras atividades além da têxtil. E ainda, verificar se o compartilhamento de recursos pode levar a performance similares, gerando a competitividade em detrimento a

empresas não pertencente ao aglomerado.

6 REFERÊNCIAS

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). **Anais...** Campinas, 2001, 15 p. CD-ROM.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, 1991.

BECATTINI, G. The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENDERGER W.. **Industrial Districts and Local Economic Regeneration Eds.** Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

BRUSCO, S. Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W. **Los DI y las PMYES: DI y Regeneración Económica Local.** Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

BRUSCO, S. The Emilian Model: productive decentralization and social integration. **Cambridge Journal of Economics**, v. 6, 1982.

CÂNDIDO, Gesinaldo; ABREU, Ataíde; FRANÇA, Aline. Aglomerados Industriais de pequenas e médias empresas como mecanismos para promoção de desenvolvimento regional. **REAd**, ed. 18, vol. 5, n. 61, dez. 2000.

COHEN; W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive Capacity: new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégia corporativa.** Rio de Janeiro, Campus, 2000.

COSTA, E. J. Monteiro de. Características estruturais das aglomerações produtivas periféricas. **IX Encontro Nacional de Economia Política**, Uberlândia, de 08 a 11 de julho de 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 33, n. 12, dez. 1989

EBERS, M.; JARILLO, J. C. Preface the construction, foms, and consequences of industry networks. **International studies of management and organization**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.

FENSTERSEIFER, J. Evaldo; WILK, E. de Oliveira. Visão da Firma Baseada em Recursos,

cluster e performance: um estudo no setor Vitivinícola do RS. In: ENANPAD, **Anais**. 2003.

HANSEN, Niles. Factories in Danish Fileds: how High-Wage, flexible production has succeeded in peripheral Jutland. **International Regional Science Review**, v. 14, n. 2, p. 109-132, 1991.

HOFFMANN, V. E. **Los Factores competitivos de la empresa a partir de la perspectiva de los distritos industriales**. Un estudio de la industria cerámica de revestimiento brasileña. 2002. Tesis (Doctoral Universidad de Zaragoza España, Departamento de Economía y Dirección de la Empresa

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ, T. **Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas aglomeradas territorialmente**. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, ed. 60, vol. 14, n. 2, mai-ago 2008.

JONES, Candence; HESTERLEY, William S.; BORGARTTI, Stephen P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanism. **Academy of management Review**, Mississippi State, v. 22, n. 4, p. 9111-945, out. 1997.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de: Nivaldo Mintingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**. 8. ed. London: Macmillan, 1925.

MARSHALL, Alfred. **Princípios da Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MOLINA-MORALES, Francisco X; HOFFMANN, Valmir E. **Aprendizagem através de redes sociais: o efeito da proximidade geográfica**. In: **Revista Inteligência e Empresarial**, n. 12, p. 4 – 11, jul. 2002.

NETO, Amado J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as empresas e médias empresas**. São Paulo: Atlas. Fundação Vanzolini, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução Waltensir Dutra. Rio do Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 70-91, May 1990.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationship Between Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.

SAXENIAN, AnnaLee. Regional Networks and the resurgence of Silicon Valley. **California Management Review**, p. 89-112, fall 1990.

SCHMITZ, H. Distritos Industriales: Modelo y Realidad en Baden-Württemberg. In: SERGENBERGER, W.; PYKE, F. **Los DI y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local**. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

SILVA, Cezar M. M. **Transferência de conhecimento entre empresas calçadistas aglomeradas territorialmente na região do vale dos sinos – R.S.** Biguaçu, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamics Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIGILIA, C. Distritos Industriales Italianos: Ni Mito Ni Interludio. In: SERGENBERGER, W.; PYKE, F.. **Los DI y las PYMEs: DI y regeneración económica local**. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

VASCONCELOS, F; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, local, v. 40, n. 4, out/dez, 2000.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, local, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, K.B.; OWEN-SMITH, J.; POWELL, W.W. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, p. 90-122, 2009.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.