

## **REDES INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO SETOR CALÇADISTA DO VALE DO RIO TIJUCAS**

### **Marcos Antonio Ribeiro Andrade**

Mestre em Administração pela Universidade Vale do Itajaí – UNIVALI

Professor da Universidade Estácio de Sá - UNESA

marcos@sociesc.org.br

### **Valmir Emil Hoffmann**

Doutor em Administração de empresas pelo Universidad de Zaragoza, Espanha

Professor e pesquisador no Programa de Pós-graduação em Administração e no Mestrado em

Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí UNIVALI

ehoffmann@univali.br

## **RESUMO**

Nas aglomerações territoriais, a existência de um conjunto de recursos derivados do relacionamento entre as partes possibilita que o desenho organizacional das empresas se altere, assumindo a forma de redes interorganizacionais. O objetivo da formação das redes é a consecução de vantagem competitiva sustentável. Em um contexto de aglomeração territorial, diversos estudos apontam para a existência de PMEs (pequenas e médias empresas) que aproveitam a disponibilidade de recursos por meio de um processo de complementaridade, com escopo de alcançar escala. Este trabalho analisa as relações entre organizações do setor calçadista localizada na aglomeração do Vale do Rio Tijucas - SC por meio de verificação do relacionamento com fornecedores e concorrentes, da identificação e relevância das instituições de suporte e dos serviços por elas prestados. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de questionário aos dirigentes empresariais locais, com o uso de variáveis previamente testadas. O tratamento foi realizado com estatística descritiva e também foram procedidas análises fatorial e *cluster*. Os resultados A pesquisa identificou a constituição de redes de maneira indireta e com um grupo restrito de PMEs, fundadas a partir de 1990; observou-se que os fornecedores são considerados recursos da aglomeração; a troca de informação é média entre as empresas; e que estar aglomerado constitui fonte de vantagem competitiva para as empresas.

**Palavras-Chave:** Redes Interorganizacionais, Abordagem De Recursos (Rbv), Competitividade; Indústria Calçadista, Aglomerações Territoriais.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de sobrevivência no mundo corporativo tem levado as empresas a adotarem novas estruturas organizacionais. Assim, fusões, aquisições, alianças estratégicas, redes, parcerias e aglomerações estão presentes nas investigações de pesquisadores no mundo inteiro, resultando em trabalhos teóricos e práticos no âmbito da análise interorganizacional (Cunha, 2002).

Percebido pela academia como um tema relevante e atual, é crescente o número de publicações sobre redes. Em 1988, Jarillo falava que o tema estava na moda, mas o que se vê é que ele continua bastante atual. Em pesquisa bibliométrica anterior (fonte omitida para esta avaliação) foi demonstrado que as publicações sobre o tema se ampliaram tanto no Brasil como no exterior, o que reforça as palavras de Balestrin, Vargas e Fayard (2005), para quem o tema “redes interorganizacionais” tem ocupado amplo espaço nas teorias organizacionais. Em se tratando das redes especificamente aglomeradas, para Ivarsson (1999), as relações entre firmas, instituições e outros agentes econômicos localizados geograficamente próximos propiciam vantagens de escala, alcance, aumento de mercados, trabalhos gerais e habilidades especializadas. Presume-se diminuição da distância entre firmas localizadas e seus sócios comerciais, o que auxilia a comunicação entre empresas e fornecedores, o que pode redundar na melhora da competitividade dos atores participantes.

Para Roese e Gitahy (2003), as redes aglomeradas têm a mesma semântica de cooperação. O termo cooperação encontra-se na literatura vinculado à confiança, como mecanismo de governança em contexto de relações não contratuais. O trabalho coletivo realizado traz a compreensão sobre o funcionamento das redes interorganizacionais e sua importância para o seu ambiente, em razão das vantagens obtidas, visto que permite às pequenas e médias empresas (PMEs) uma atuação mais competitiva no segmento industrial (Escobar; Ferreira; Crespo, 2000). Isso parece ainda mais presente em se tratando de empresas de transformação, já que para Ilha, Coronel e Alves (2006), pode-se perceber que a eficiência produtiva e competitiva é uma função sistêmica de um conjunto de atividades onde a infraestrutura adequada visa facilitar o desenvolvimento produtivo e empresarial.

Empresas e acadêmicos vêm, então, propagar que redes como modelo de organização, cooperação inter-firma como forma de atuação e a inovação como produto da própria rede são integrantes centrais da estratégia empresarial contemporânea. As redes vêm sendo promovidas como plano central para o crescimento de pequenas e médias empresas (PMEs) e, até mesmo, de países em desenvolvimento (Faria, 2001).

Além da análise do comportamento de aglomerações de empresas, o estudo de redes tem sido focado como forma de vantagem competitiva para os participantes. Foss (1999) cita que alguns estudos dos anos 1980 e 1990 apontaram que o desempenho comercial pode ser condicionado a uma interação geográfica entre as empresas. Isso parece evidenciar o interesse pelo tema e a justificativa teórica.

De acordo com Cândido (2002), o estudo das formulações de redes interorganizacionais do tipo aglomeradas é hábito antigo na Economia. A referência de Cândido (2002) centra-se em trabalhos oriundos do norte da Itália. Contudo, o autor seminal sobre o tema foi Marshall (1925), ao estudar a indústria têxtil na Inglaterra, onde detectou e descreveu uma atmosfera industrial, isto é, um ambiente propício à reprodução da indústria, em função da necessidade de complementaridade de negócios. Os primeiros trabalhos realizados após a contribuição de Marshall (1925) são de Becattini (1979) e Brusco (1982), com especial atenção àquela região do norte da Itália, já assinalada por Cândido (2002). Seguiram-se posteriormente trabalhos nos Estados Unidos (Saxenian, 1990) e também na Alemanha (Schmitz, 1993), entre outros.

No Brasil, a existência de muitas regiões industriais torna-se um campo fértil para a pesquisa em redes a partir da existência de aglomerações territoriais, o que permite a avaliação de diversos temas, como transferência de conhecimento, cooperação, custo de transação e confiança em distintos setores da indústria. Algumas aglomerações nacionais que já foram objeto de estudo, como o complexo agroindustrial fumageiro (RS) (Vargas; Santos-Filho; Aliev, 1998), a indústria vinícola do Vale dos Vinhedos (RS) estudada por Wilk e Fensterseifer (2003), a indústria automotiva na Bahia (NAJBERG; PUGA, 2003), a indústria calçadista no Vale do Rio dos Sinos (RS) que foi pesquisada por Silva (2005) e também em Nova Serrana (MG) (Suzigan et al., 2005), a indústria do turismo da região de Laguna e São Francisco do Sul (SC) (Costa, 2005), a indústria cerâmica na região de Criciúma (SC) e Santa Gertrudes (SP) (Hoffmann; Molina-Morales; Martinez-Fernandes, 2007) e a indústria de confecção no Vale do Itajaí (SC) (Hoffmann; Molina-Morales; Martinez-Fernandes, 2008).

Este trabalho segue a linha desses anteriores, ao utilizar como objeto, a aglomeração territorial calçadista do Vale do Rio Tijucas (SC). O objetivo foi analisar as relações entre as organizações presentes na aglomeração. Este artigo está dividido em quatro partes. Esta primeira parte apresenta a introdução do trabalho. Na segunda, evidencia-se a fundamentação teórica com o tema redes e as pequenas e médias empresas. A metodologia compõe a terceira parte desta pesquisa. Na quarta seção, apresentam-se a análise e a discussão dos resultados e na parte final, conclui-se o trabalho as limitações e a linha de pesquisa para futuras investigações.

## 2 REDES DE EMPRESAS

As redes podem ser consideradas como um acontecimento recente no mundo organizacional e estão vinculadas à competição. Na verdade, Jarillo (1988) indicava que era um tema de moda em termos de publicações, enquanto que Powell (1990) observava que era algo comum, já nos últimos quinze anos do século XX. Esses autores destacaram que as redes surgem como formas alternativas de organização empresarial. Então, a discussão das redes envolve pressupostos dos modelos organizacionais. Reforçando essa percepção, Miles e Snow (1986) afirmam que as redes são a forma mais eficiente de organização para as circunstâncias econômicas de situações turbulentas. Powell (1990) descreve que as formas de organização em rede podem representar um padrão viável de organização econômica. Nota-se que os autores se reportam à competição dos anos 1980 e que essa competição se alterou apenas em intensidade, ampliando-se. Jarillo (1988) conceitua redes como um modo de organização que pode ser usado por gerentes e empreendedores para direcionar suas empresas a uma forte posição competitiva, permitindo às empresas ganhar ou sustentar vis-à-vis a vantagem competitiva contra as concorrentes fora da rede.

Existem vários tipos de redes, como foi demonstrado por Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007). Para esses autores, as quatro características das redes que as tipificam são: direcionalidade (horizontal/vertical), localização (dispersas/aglomeradas), formalização (contratual/não contratual) e poder (orbital/não orbital). No caso desse estudo, parte-se do pressuposto que existe uma aglomeração territorial, o que pode então ensejar uma rede.

As redes são um ambiente de trocas. Frey (2003) menciona o fato de que em redes pode acontecer todo tipo de escambo, sem que os atores fiquem expostos às incertezas e riscos das transações de mercado, considerando a confiança como meio de governança dessas relações. As redes facilitam os procedimentos, sem a necessidade de admitir a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas, onde há uma composição de ações, capaz de realizar funções como a diminuição de incertezas com relação aos outros atores participantes e de melhoria do desempenho, o que aumenta os resultados produzidos (FREY, 2003).

Com relação aos recursos, principalmente àqueles que podem ser classificados como estratégicos, Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991) destacam que, quando uma empresa não possui um recurso, que seja inegociável, ela terá que desenvolvê-lo internamente. Como a criação de recursos depende dos estoques de recursos que a empresa possui, no caso da aglomeração de empresas, esses estoques podem estar presentes não na empresa, mas na própria

aglomeração. Segundo Barney (1991), a competitividade de uma empresa se dá pela posse ou acesso a recursos estratégicos. Assim sendo, poderia se entender as redes aglomeradas territorialmente como geradoras de recursos competitivos, não de posse e sim de acesso, considerando que as empresas que estejam aglomeradas territorialmente, *ceteris paribus*, teriam acesso aos recursos comuns, como a mão de obra qualificada e também aos recursos de outras empresas, como o conhecimento tácito.

Parece que o conhecimento é um recurso importante para as redes. Nas redes, o conhecimento é amplamente compartilhado, conduzindo às vantagens competitivas e inovação (POWELL, 1998). A inovação é o centro da dinâmica econômica e, sobretudo para as PMEs, e as políticas de desenvolvimento tecnológico devem levar em conta a interação com o ambiente (recursos, fornecedores). As PMEs apresentam dificuldade de encarar inovações por meio de competência interna exclusivamente e buscam formar redes destinadas à captação de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e informais, necessários à competitividade (Drouvot; Fensterseifer, 2002). Da mesma forma, ao falar dos benefícios oferecidos pelas redes, Foss (1999) sugere que as empresas são beneficiadas dos recursos das redes, tal como o aprendizado coletivo. Posteriormente, fazendo referência às redes horizontais, foi escrito por Wegner e Dahmer (2004) que a aprendizagem e a transferência de conhecimento são também benefícios das redes, o que podem se configurar como recursos. Além disso, a vantagem competitiva pode ser sustentada pelo número de interações entre os recursos das empresas e os recursos das redes (Foss, 1999). Das afirmações de Foss (1999), percebe-se que é a existência de recursos que são compartilhados, o que determina o estabelecimento e manutenção das redes ao longo do tempo. No caso das aglomerações, novamente pode-se perceber a existência de recursos. Em seu trabalho sobre a indústria do vestuário, Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2008) mostraram que as empresas aglomeradas tinham à sua disposição mais recursos que aquelas que estavam dispersas geograficamente. Igualmente, Wilk e Fensterseifer (2003) identificaram vários recursos relacionados à atividade vinícola que são próprios da aglomeração investigada e alguns deles se relacionavam ao conhecimento ligado ao cultivo na região.

Cabe ressaltar que as redes não redundam apenas em benefícios. Nas redes, as empresas existem não apenas por elas mesmas, mas também em relação às outras empresas. Estes relacionamentos exigem esforços para serem estabelecidos e sustentados, assim, eles restringem a habilidade dos participantes para adaptarem-se às mudanças de circunstâncias. Em resumo, complementaridade e acomodação são as arestas das redes de produção bem sucedidas (Powell, 1990). Esse pode ser um fator limitador das redes.

## 2.1 AGLOMERAÇÕES TERRITORIAIS: INSTITUIÇÕES, COOPERAÇÃO E RELACIONAMENTOS

A discussão sobre a aglomeração territorial e a possibilidade de melhoria de resultados pelo efeito localização começou com Marshall (1925). O autor escreveu que a indústria se reproduzia por um contexto favorável de mão de obra, fornecedores e insumos, e que isso despertava o interesse de investidores e empresários em abrir novos negócios na mesma localidade. O autor se reportou à existência de uma atmosfera industrial, na qual os negócios relacionados a uma mesma indústria se proliferavam (Marshall, 1925).

Esses escritos foram redescobertos a partir do desenvolvimento de uma região italiana, quando o restante do país sofria com a recessão. A corrente de sociólogos italianos que prosperou a partir das ideias de Marshall (1925), discutia a formação de um sistema de produção especialista e interdependente, capaz de gerar vantagens para pequenas empresas, que no princípio se vinculavam à capacidade de geração de escala (Brusco, 1982, 1989; Becattini, 1991). Em outras palavras, procuravam explicar como pequenas empresas, aglomeradas territorialmente, poderiam gerar vantagem competitiva em indústrias dominadas por grandes plantas.

Desse primeiro momento na Itália, os estudos passaram a investigar as externalidades coletivas as quais a empresa aglomerada tinha acesso e que Benton (1993) chamou de serviços reais. Esses serviços se caracterizavam no fornecimento de suporte à atividade industrial, pela prestação de serviços assessoriais a preços subsidiados, o que tornava mais econômica a aquisição desses serviços para as empresas. Tanto no trabalho de Benton (1993) como nos trabalhos anteriores de Brusco (1982, 1989) e Becattini (1991), a unidade de análise é a aglomeração e não a empresa em si.

Pode-se perceber que as aglomerações passam a apresentar outros tipos de organizações que não somente as empresas da época de Marshall (1925). Entre essas organizações estão associações, entidades sindicais, órgãos de governo e também instituições de ensino superior, em um contexto organizacional semelhante às definições contemporâneas de rede, não apenas de empresas, mas interorganizacionais. Esse tipo de atores também foram identificados por Schmitz (1993). Dessa maneira, essas instituições podem ser vistas como recursos competitivos da aglomeração.

A importância que as instituições assumem parece estar conectada com o papel que desempenham. Já foi assinalado que as instituições diminuem os custos das empresas por meio da oferta de serviços públicos (Dei Ottati, 1994), fornecem apoio institucional, relativo ao papel político que podem exercer (Brusco, 1993), melhoram a comunicação externa das empresas (Swan; Newell, 1995), regulam os impactos sobre o meio ambiente ecológico (Paniccia, 1998) e corroboram o surgimento de novas empresas (Malmberg; Power, 2005).

Além das instituições e daqueles recursos típicos da aglomeração já descritos por Marshall (1925), como fornecedores e matérias-primas, pesquisadores têm discutido outras fontes de como podem ser as relações entre empresas, fornecedores e concorrentes, pois a aglomeração territorial se caracteriza por uma comunidade de pessoas (Molina-Morales et al., 2001). Isso implica que além das empresas, as pessoas também habitam as aglomerações e vão manter relações fora do ambiente empresarial, como podem ser as reuniões das associações ou mesmo eventos comunitários. Esse ambiente torna-se propício para a troca de informações entre os entes comunitários, por meio de um processo de comunicação constante. Para Lorenzoni e Lipparini (1999), as ligações pessoais permitem aos gerentes reduzir custos das trocas, otimizar a escolha das relações de governança e internalizar o conhecimento especializado presente na rede inter-firmas.

Esse processo de troca e comunicação pode redundar em cooperação. A cooperação existente em uma rede pode significar o uso da confiança como instrumento de governança das relações entre as empresas. Com a presença da confiança, minimiza-se a necessidade de contratos para as transações, o que significa uma economia dos custos de transação (Williamson, 1991). Em um contexto de aglomeração territorial e conhecimento mútuo entre os entes, a reputação comum passa a ser outro recurso presente na aglomeração. Cada parte terá preocupação em manter uma reputação positiva junto aos demais, considerando que qualquer acontecimento pode, de fato, significar perda de reputação, ao mesmo tempo em que se traduz em sanção por parte dos demais membros da rede, o que pode significar a exclusão por períodos curtos ou mesmo definitivamente (Jones et al., 1997).

Cabe ressaltar que a existência de cooperação não mitiga a competição. Carvalho (2002) descreve que a cooperação e subordinação entre os atores, dependem das relações interpessoais particulares e da configuração global na qual as pessoas estão situadas. Por outro lado, a existência das relações sociais entre as empresas, não necessariamente é de cooperação. Como as empresas vão competir de distintas formas, como por preço, qualidade e também pelo

fornecimento de insumos, principalmente quando os produtos são semelhantes (Sergenberger; Pyke, 1993), mesmo com alto grau de cooperação, mantém-se a concorrência entre elas. Brusco (1982) ressalta que em alguns casos, em aglomerações pode existir a concorrência justa, caracterizada por não aplicar preços baixos nem atrair empregados de concorrentes locais.

Quanto aos fornecedores, é comum que em redes verticais, com a presença de empresas e fornecedores, as relações se deem por meio de um processo de construção de competitividade de toda a rede. Ou seja, ao invés de trocas com base na força que cada parte possui, o que seria típico de relações puramente de mercado (Ring; Van De Ven, 1992), o interesse maior será na participação de todos os membros da rede, em um processo intenso de intercâmbio de informações, para o desenvolvimento conjunto de inovação. Nesse caso, a proximidade geográfica facilita esse intercâmbio, conforme Dyer (1996).

Como as redes interorganizacionais têm o escopo de geração de vantagem competitiva, as pequenas e médias empresas podem se beneficiar com a potencialização das características produtivas de uma determinada região (Rotta, 2002). Em vários estudos sobre as aglomerações territoriais, como no Vale do Silício nos Estados Unidos (Saxenian, 1990), Jutlândia na Dinamarca (Kristensen, 1993), Baden-Württemberg na Alemanha (Schmitz, 1993) e Castellón na Espanha (Molina Morales, 2001) é forte a presença de pequenas e micro empresas. Também nos trabalhos seminais de Brusco (1982) e Becattini (1991), na Itália, as PMEs eram as empresas predominantes.

Assim, a formação de redes em aglomerações se dá pela existência de PMEs que necessitam de complementaridade. A importância é patente, considerando que seu crescimento em economias de países em desenvolvimento tem merecido a atenção dos pesquisadores. Isso se deve ao fato de que são importantes geradoras de empregos e contribuem de forma significativa em tecnologia e inovação, o que parece desafiar o conceito tradicional de vantagem competitiva, baseado na escala e na grande empresa. Refletindo sobre esse desempenho, pode-se dizer que há um impacto positivo, e que as PMEs são fundamentais no processo de crescimento global (Bozovic, 2006).

Ehrlich (2007) descreve que em vários países é comum as PMEs terem um desempenho significativo para a economia. Por exemplo, nos Estados Unidos, elas representam 98% da força de trabalho. O autor acrescenta que o crescimento de um país depende do crescimento das PMEs, e isso faz com que outros países reconheçam a necessidade de dar apoio às PMEs.



No Brasil, de acordo com o SEBRAE (2008) existem 5,1 milhões de PMEs, o que corresponde a 98% das empresas, 67% das ocupações e 20% do PIB. Conforme Freitas e Santos (2007), as PMEs tiveram o seu surgimento mais intenso no país após a crise econômica na década de 70 e 80 do século XX, quando as grandes empresas necessitaram enxugar suas unidades devido ao momento econômico. Para isso, elas reduziram seu tamanho, e terceirizaram algumas atividades, o que abriu novas oportunidades para pequenos negócios.

O cenário competitivo brasileiro ainda continua sendo dominado pelas grandes empresas, responsáveis pela maior parte do PIB. Isso pode fazer com que também aqui, a constituição de redes de PMEs e no caso das aglomerações de redes interorganizacionais, seja a resposta competitiva, em termos de desenho organizacional. Para Barros e Moreira (2006, p. 114), isso cria um tecido socioprodutivo, onde os “agentes se especializam, cooperam, aprendem, e compartilham um objetivo comum”.

### **3 METODOLOGIA**

Para a consecução dos objetivos deste trabalho descritivo, optou-se por uma abordagem quantitativa. No que se refere ao controle das variáveis pelo pesquisador, a investigação caracteriza-se como *ex post facto* (Black, 1999). O trabalho tem como foco a região do Vale do Rio Tijuca, em virtude de seu pólo industrial abranger os municípios de Tijuca, Nova Trento e São João Batista. É observada nesta região uma concentração de empresas da indústria calçadista.

Os atores envolvidos na pesquisa foram identificados pelo sindicato das empresas calçadistas das cidades que compõem o Vale do Rio Tijuca, que indicou a existência de 134 empresas (SINCASJB, 2006). Assim, a pesquisa foi censitária, cobrindo 84 empresas, pois 27 não aceitaram participar da pesquisa e outras 23 mudaram ou encerraram suas atividades. Doze questionários foram eliminados por apresentarem a maior parte das variáveis como não respondidas. Para os valores perdidos de alguns questionários, assumiu-se a mediana para que fosse possível sua utilização.

O instrumento de coleta de dados foi dividido em duas partes: 1 – Identificação da empresa; 2 – Atributos e contextos. O item 1 tem como objetivo estabelecer o perfil da empresa, identificando os aspectos de localização, tempo de existência, tipo de sociedade, tipo de gestão, tamanho da empresa através do número de funcionários, processos internos e tipo de comercialização. A segunda parte do instrumento de coleta de dados teve por finalidade

classificar o tipo de rede existente e analisar as relações interorganizacionais. Para tanto, fez-se uso de uma escala contínua de sete pontos, na qual 1 representa o menor grau de concordância e 7 o maior grau. A escala e as variáveis foram utilizadas anteriormente (referência omitida para esta avaliação). O detalhamento encontra-se no Quadro 1.

Objetivos	Questões
1 – Verificar as relações com fornecedores e concorrentes	2.1) Utilização de conhecimentos e tecnologias desenvolvidas por concorrentes locais 2.2) Atuação semelhante ao concorrentes, com relação aos fornecedores 2.3) Decisões sobre integração similares aos concorrentes 2.4) Estabelecimento local dos fornecedores 2.6) Facilidade em estabelecer relações sociais com os concorrentes 2.7) Receptividade a acordos de terceirização 2.8) Receptividade a outros acordos de cooperação 2.21) Existência de intercâmbio relacionados a produtos e tecnologias 2.32a) Existência de vantagem pela localização 2.37) Fontes Informais de informação
2 - Identificar importância das instituições de suporte empresarial local	2.17) Importância de diversas instituições 2.17d) Importância do poder público 2.17h) Importância de órgãos de classe 2.36) Fontes formais de informação
3 – Verificar a relevância dos serviços prestados pelas instituições de suporte empresarial local	2.14) Importâncias das atividades de instituições de suporte à pesquisa e desenvolvimento (P&D) 2.15) Disponibilidade de serviços e apoio à pesquisa e desenvolvimento (P&D) 2.18) Disponibilidade de informações institucionais de produtos e mercados 2.19) Informação institucional existente a respeito de mercados e produtos é consistente e importante 2.20) As instituições de apoio prestam importantes serviços

**Quadro 1: Objetivos e as variáveis do estudo proposto pela pesquisa**

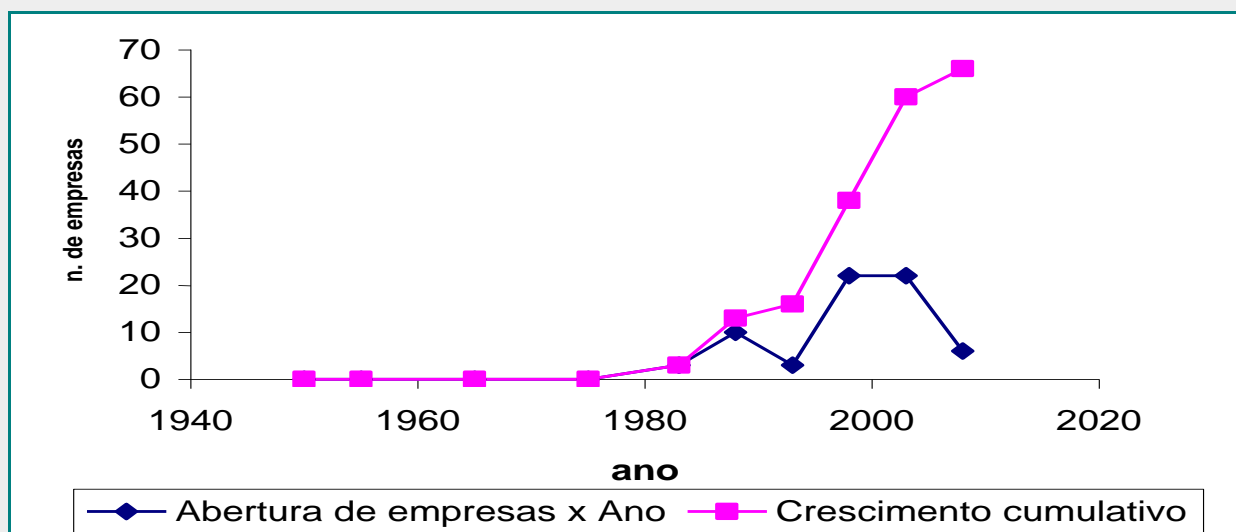
Fonte: Omitida para esta avaliação.

Em função do tipo de informações a processar, optou-se pelo aporte metodológico estatístico para tratamento e análise dos dados. Foram aplicadas técnicas estatísticas descritivas com determinação das médias, frequências e desvios-padrão, cálculos de correlação e emprego do modelo fatorial, por meio do *software* SPSS. Os fatores foram determinados com a medida de adequação de dados, índice de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e o Teste de esfericidade de *Bartlett* (*Bartlett Test of Sphericity*) (BTS), como recomendam Pereira (2004) e Malhotra (2006). Para esta análise foi considerada a carga para o fator  $\geq 0,5$  após rotação Varimax.

Seguindo as orientações de Malhotra (2006), foram utilizados os escores fatoriais, obtidos na análise fatorial, em lugar das variáveis originais para análise subsequentes. Deste modo, a partir deles, foi realizada a análise de *clusters* (método Ward, como descrito em Malhotra, 2006), utilizando-se o *software Statistica*.

#### 4 RESULTADOS

Das empresas que responderam o questionário, localizadas na região em estudo, observa-se que 95,8% estão sediadas no município de São João Batista e o restante em outras duas cidades. De acordo com os dados obtidos, o surgimento das empresas calçadistas da região data de 1950. Entretanto, isso pode não refletir o início das atividades calçadistas. Percebe-se, ainda, na Figura 1 que a formação da aglomeração vem a partir da década de 1990, com o surgimento de cerca de 80 % das empresas.



**Figura 1: Surgimento das empresas calçadistas na região do Vale do Rio Tijucas (SC)**

Fonte: Pesquisa de campo.

O SEBRAE classifica o porte da empresa conforme número de funcionários. Seguindo esta classificação, verifica-se que há um predomínio de micro e pequenas empresas (90% do total). Os dados encontrados nessa aglomeração praticamente reproduzem o que se verifica em todo o país, quando compara-se com os dados do SEBRAE (2008).

Em termos de processos, a realização de 100% deles internamente indica uma baixa tendência ou baixa necessidade de terceirização. Observa-se, na Tabela 1, que a parte final do processo produtivo, que inclui montagem e acabamento, é realizada internamente por 95,83%

das empresas da região. Também é apresentado que apenas 25% das empresas estudadas realizam todos os processos envolvidos na indústria calçadista. Os dados indicam que, excetuando-se as etapas de montagem e acabamento, existe interdependência entre as empresas, pois há necessidade de segmentação do processo produtivo. A especialização das etapas de produção pode ser um indicativo da existência de uma rede verticalizada. Isso mostra que há complementaridade na aglomeração pesquisada, tal como é típico das aglomerações territoriais (Marshall, 1925).

Por outro lado, todas as empresas respondentes realizam as etapas de modelagem e acabamento, o que pode resultar em uma competição pelo mercado com o mesmo tipo de produto. Como apontado por Sergenberger e Pyke (1993), sempre que os produtos são semelhantes vai haver competição. Com isso, é natural que as empresas reservem certas etapas do processo que considerem mais relevantes para que sejam executadas internamente. Isso reforça o fato de que em uma rede aglomerada territorialmente tanto pode se verificar a cooperação como a competição (Brusco, 1982).

**Tabela 1: Percentual dos processos internos**

Tipo de processo	n. de empresas		Percentual de empresas que realizam 100% dos processos
	Realiza 100 % do processo	Não realiza	
Modelagem	57	15	79,17
Corte	47	25	65,28
Costura	28	44	38,89
Pré fabricado	25	47	34,72
Montagem	69	3	95,83
Acabamento	69	3	95,83
Todos os processos	18	2	25,00

Fonte: Pesquisa de campo.

#### 4.1 ANÁLISE DAS RELAÇÕES

Aplicando-se a correlação de Pearson verifica-se, na Tabela 2, que há correlação entre todas as questões, com destaque para a 2.15 (disponibilidade de serviços de P&D), 2.20 (serviços instituição de apoio) e 2.21 (intercâmbio de informações – mercados e consumidores), que apresentaram maior número de correlações.

**Tabela 2 - Correlação das variáveis estudadas para análise das relações**

	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.6	P2.7	P2.8	P2.14	P2.15	P2.18	P2.19	P2.20	P2.21	P2.32A	P2.37
<b>P2.1</b>	1														
<b>P2.2</b>	<b>0,249*</b>	1													
<b>P2.3</b>	<b>0,236*</b>	<b>0,322**</b>	1												
<b>P2.4</b>	<b>-0,258*</b>	<b>0,282*</b>	-0,061	1											
<b>P2.6</b>	0,066	0,106	0,104	0,183	1										
<b>P2.7</b>	0,137	-0,018	0,047	-0,192	-0,134	1									
<b>P2.8</b>	<b>0,260*</b>	-0,094	0,104	-0,217	<b>-0,282*</b>	<b>0,631**</b>	1								
<b>P2.14</b>	0,055	<b>0,287*</b>	0,044	0,049	0,127	0,033	0,014	1							
<b>P2.15</b>	0,107	0,157	0,146	0,012	<b>0,312**</b>	0,063	<b>0,247*</b>	<b>0,524**</b>	1						
<b>P2.18</b>	0,095	0,063	-0,051	-0,088	<b>0,248*</b>	0,085	<b>0,307**</b>	<b>0,311**</b>	<b>0,666**</b>	1					
<b>P2.19</b>	0,048	0,060	0,038	-0,026	-0,022	0,089	<b>0,281*</b>	<b>0,327**</b>	<b>0,521**</b>	<b>0,639**</b>	1				
<b>P2.20</b>	<b>0,257*</b>	0,051	0,056	-0,137	0,215	0,229	<b>0,327**</b>	<b>0,387**</b>	<b>0,667**</b>	<b>0,565**</b>	<b>0,557**</b>	1			
<b>P2.21</b>	<b>0,415**</b>	0,097	0,157	<b>-0,249*</b>	-0,116	<b>0,541**</b>	<b>0,647**</b>	0,082	<b>0,336**</b>	<b>0,487**</b>	<b>0,350**</b>	<b>0,444**</b>	1		
<b>P2.32A</b>	<b>-0,241*</b>	-0,064	0,083	<b>0,252*</b>	<b>0,329**</b>	0,046	-0,032	0,065	0,188	0,010	-0,071	0,153	0,022	1	
<b>P2.37</b>	-0,084	-0,021	0,089	0,127	<b>0,452**</b>	<b>-0,331**</b>	-0,200	0,037	<b>0,296*</b>	0,153	0,017	0,104	-0,089	<b>0,473**</b>	1

\* p<0,05 e \*\* p<0,01

Nota: as variáveis 2.17, 2.17d, 2.17h foram excluídas dessa análise e da análise fatorial, mas foram avaliadas no item sobre a importância das instituições.

Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à análise fatorial empregada, o valor para KMO resultante foi de 0,650. O valor de KMO é superior a 0,5 e, deste modo, indica que a análise fatorial pode ser adequada. Na análise fatorial é observada que 5 fatores apresentam autovalores superiores a 1 e respondem por 70,9 % da variância total (ver Tabela 3).

Para o agrupamento das questões, foi considerado a partir das cargas fatoriais mais significativas obtidas após rotação. Neste sentido, observa-se que as questões 2.14, 2.15, 2.18, 2.19 e 2.20 pertencem ao fator 1 (instituições) e as questões 2.7, 2.8 e 2.21 pertencem ao fator 2

(Rel Forn/Concor). O fator 3 (REL LOC) agrupa as questões 2.6, 2.32a e 2.37, enquanto o fator 4 (Concor Tec) agrupa as questões 2.1, 2.2 e 2.3. A questão 2.4 pertence ao fator 5 (FORN LOC) O agrupamento fatorial é coerente com a correlação anteriormente observada.

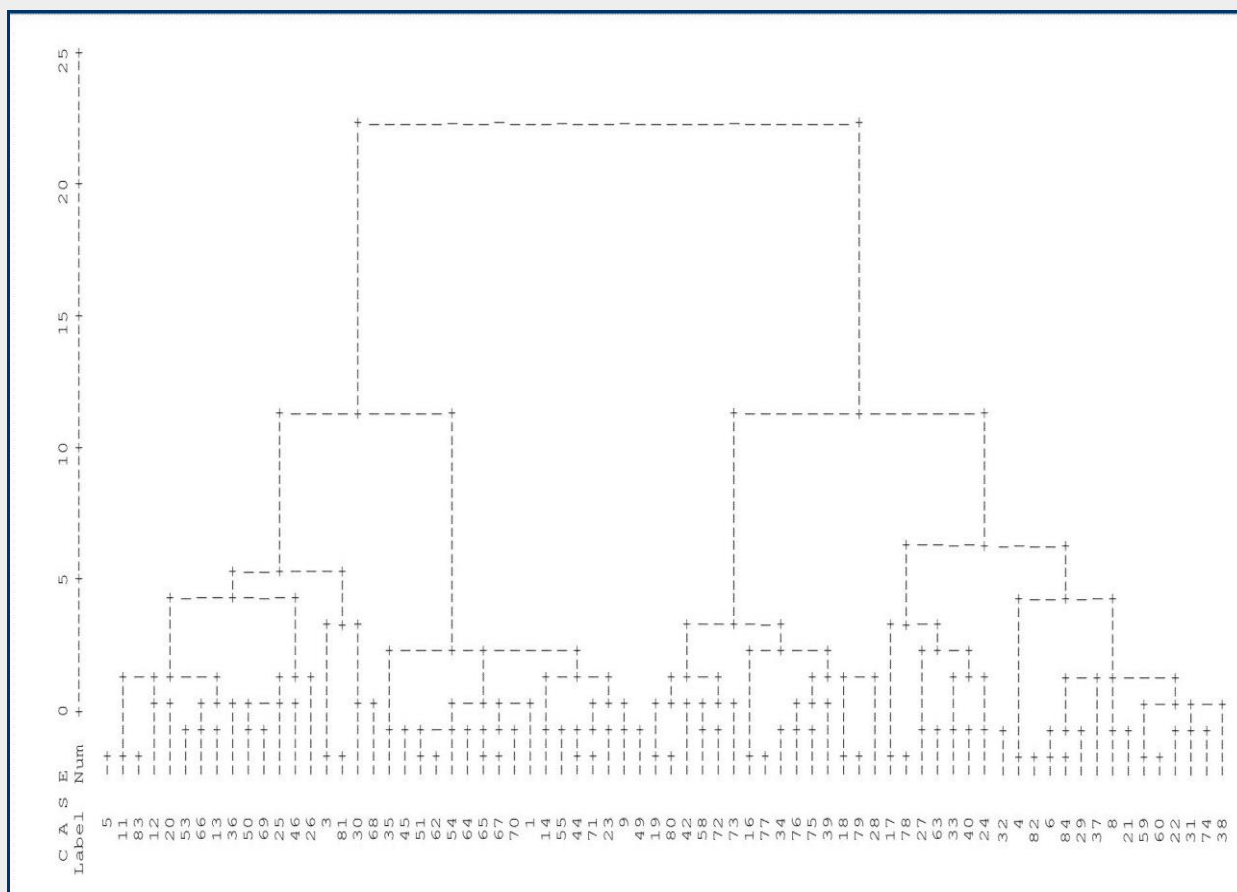
**Tabela 3: Análise fatorial com matriz rotacionada (Varimax)**

VARIÁVEL	FATOR				
	1	2	3	4	5
P2.1	,108	,149	-,091	<b>,636</b>	-,516
P2.2	,166	-,098	-,139	<b>,762</b>	,403
P2.3	-,069	,141	,205	<b>,700</b>	-,052
P2.4	-,022	-,152	,132	,053	<b>,810</b>
P2.6	,199	-,266	<b>,677</b>	,199	,002
P2.7	,015	<b>,859</b>	-,121	,033	,031
P2.8	,216	<b>,833</b>	-,130	,007	-,158
P2.14	<b>,634</b>	-,092	-,064	,203	,291
P2.15	<b>,818</b>	,100	,301	,123	,026
P2.18	<b>,830</b>	,136	,120	-,067	-,144
P2.19	<b>,797</b>	,121	-,122	-,080	-,012
P2.20	<b>,746</b>	,269	,192	,068	-,150
P2.21	,364	<b>,719</b>	-,015	,213	-,251
P2.32A	-,042	,233	<b>,777</b>	-,112	,360
P2.37	,119	-,243	<b>,802</b>	-,007	-,041

Fonte: Pesquisa de campo.

O fator 1 foi denominado de INST porque refere-se à importância dos serviços prestados pelas instituições de apoio no desenvolvimento das empresas locais. O fator 2 foi chamado de REFC e trata das relações entre as empresas e seus fornecedores e concorrentes no âmbito da formação de intercâmbios e acordos formais ou informais, enquanto que o fator 3 (RELC) trata dessas relações, mas discutindo as vantagens e características inerentes à aglomeração territorial. O fator 4 (CTEC) aborda aspectos sobre o comportamento entre as empresas concorrentes na relação com os fornecedores e processos internos. O fator 5, denominado de FLOC, refere-se a importância da localização em relação aos fornecedores.

A análise de *clusters* está representada pelo dendograma (Figura 2). Na análise de *clusters* estabelece-se uma nova ordem entre os respondentes de modo a formar grupos. Esta nova ordem e os respectivos escores fatoriais para cada fator não são apresentados em função da limitação de espaço para este trabalho. Considerando estes resultados, o corte foi feito em 5 (*linkage distance*), pois se observou que com este corte era obtido um menor número de grupos, mas que ainda mantinham relativa homogeneidade entre os escores fatoriais e os fatores. Deste modo, obteve-se 5 grupos.



**Figura 2: Dendrograma obtido da análise de *cluster***

Fonte: Pesquisa de campo.

Os grupos apresentados foram analisados conforme o comportamento frente às questões representadas pelos respectivos fatores a partir da soma das médias. Foi então observado se o valor obtido é superior, igual ou inferior à escala somada (4 – centro da escala - vezes o número de variáveis agrupadas no fator) o que resultou na percepção do grupo sobre cada fator. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4: Valores médios dos grupos, obtidos a partir da análise de *clusters*, em relação aos fatores\*.**

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5
Novo valor médio	20	12	12	12	4
Grupo 1 (18 casos)	15,39 (↓)	5,11 (↓)	17,72 (↑)	9,22 (↓)	5,72 (↑)
Grupo 2 (17 casos)	27,24 (↑)	6,68 (↓)	19,18 (↑)	13,82 (↑)	6,35 (↑)
Grupo 3 (15 casos)	17,40 (↓)	13,43 (↑)	11,60 (↔)	14,53 (↑)	5,33 (↑)
Grupo 4 (22 casos)	28,77 (↑)	15,95 (↑)	16,77 (↑)	13,64 (↑)	4,27 (↔)

Representado pelas setas entre parênteses se é superior (↑), igual (↔) ou inferior (↓) ao novo valor médio.

Fonte: Pesquisa de campo.

Verifica-se que para todos os grupos, o fator 3 (RELC) é percebido positivamente por 3 grupos e igual a média por 1 grupo, ou seja, as empresas consideram que o fato de estarem aglomeradas, favorece a relação com fornecedores ou com os concorrentes. Isso pode ser explicado por meio de vários trabalhos que já haviam salientado esse aspecto. Nas palavras de Wegner e Dahmer (2004), para quem o caso de pequenas e médias empresas que buscam a geração de economia de aglomeração por meio da formação de pólos regionais de produção, pode trazer vantagens com melhores condições de negociação com fornecedores, divulgação conjunta e consequente troca contínua de informações. Esse fato também reforça o que Molina-Morales (2001) escreveu a cerca da aglomeração, como uma comunidade de pessoas.

Do mesmo modo, o fator 5 (FLOC) recebeu respostas superiores ou semelhantes ao valor médio por 4 grupos, indicando que o fator localização é importante na relação com os fornecedores.

O fator 4 (CTEC) foi percebido positivamente por 3 grupos. Deste modo, infere-se que elas se portam de maneira semelhante em relação aos concorrentes e em relação aos processos internos e externos. Uma das vantagens da organização em redes é o desenvolvimento de tecnologias e troca de informações (Ebers; Jarillo, 1998). Entretanto, muitas vezes, as aglomerações são estendidas às empresas com semelhantes habilidades, tecnologias e insumos (Ilha; Coronel; Alves, 2006).

A competência coletiva vem, não apenas das capacidades individuais das empresas aglomeradas, mas da interação entre essas habilidades (FOSS, 1999). Miles e Snow (1986) reforçam essa ideia ao sugerir que cada empresa tem um papel sinérgico e contribui para a interdependência entre os competidores. No caso da aglomeração em estudo, não fica evidente que as empresas apresentem entre si uma relação profunda de cooperação, de modo a alcançar uma eficiência coletiva, o que não parece configurar uma rede ampla com todos os atores envolvidos.

Parece interessante observar o grupo 4, composto por 30,6% dos casos válidos estudados, que respondeu positivamente em 4 fatores e teve uma percepção mediana no fator 5. A interação como característica das redes apontada por Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007), parece existir nesse caso, pois esse resultado sugere que existe um relacionamento das empresas com as instituições de suporte, com os fornecedores e com os concorrentes, caracterizando para este grupo, portanto, uma organização em redes interorganizacionais. Analisando os casos que compõem este grupo, verifica-se que existe uma heterogeneidade em relação ao porte da empresa, constituição societária e tipo de gestão, não sendo possível determinar um ponto comum que pudesse diferenciar estas empresas das demais.



## 4.2 INSTITUIÇÕES DE APOIO

Instituições de apoio local são definidas como organizações orientadas que fornecem um conjunto de serviços coletivos de apoio para empresas da região (BENTON, 1993). Identificando as instituições de apoio e suporte na região do Vale do Rio Tijucas, destacam-se o SEBRAE, as prefeituras, o sindicato local, instituições de ensino (Universidade local e SENAI), o CDL, ACI, SERASA, SPC.

A percepção das empresas frente às instituições de apoio e suporte empresarial pode ser avaliada pelo fator 1 (INST), onde 2 grupos responderam positivamente. Considerando a porcentagem de empresas que compõem cada grupo, isto corresponde a 54,2% dos casos. As instituições de apoio e suporte empresarial existem na região e a maioria das empresas reconhece este apoio. O suporte institucional registrado por Benton (1993) e o papel que podem exercer na política industrial ressaltado por Candido (2002), podem ser justificativas para o fato de as instituições serem avaliadas positivamente.

Os resultados referentes à importância das instituições de suporte e apoio são complementados pela análise da frequência das perguntas relacionadas, conforme apresentado na Tabela 5. Em todos os questionamentos sobre as instituições de suporte, as empresas, em sua maioria, as consideram importantes, indicando uma atuação efetiva na aglomeração. Destaca-se o SPC e SERASA no fornecimento de informações formais sobre crédito. Embora esses serviços não tenham sido apontados pelos autores internacionais estudados, como Paniccia (1998) ou Malmberg e Power (2005), pode-se pensar que esses serviços têm uma conotação pública, tal como descreve Dei Ottati (1987), na medida que o acesso se dá pelo associativismo, pela captação de informações externas à aglomeração, como apontaram (referência omitida para esta avaliação, 2002).

**Tabela 5: Frequência das respostas relacionadas às instituições de suporte e apoio**

Questão	Resposta em percentual (%)		
	Menor grau (1,2 e 3)	Médio (4)	Maior grau (5,6 e 7)
2.17	37,50	30,56	31,94
2.17d	20,83	19,44	59,72
2.17h	18,06	20,83	61,11
2.36	4,17	5,56	90,28

Fonte: Pesquisa de campo.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar as relações entre as organizações do setor calçadista presentes na aglomeração do Vale do Rio Tijucas-SC por meio de verificação da relação com fornecedores e concorrentes, da identificação e relevância das instituições de suporte dos serviços por elas prestados.

A partir dos resultados observados, pode-se concluir que as empresas em estudo estão aglomeradas e são, na maior parte, pequenas empresas. A maioria delas surgiram no decênio 1990-2000, e apenas 25% realizam internamente todos os processos envolvidos na produção calçadista aglomerada no Vale do Rio Tijucas, o que indica um elevado grau de terceirização na região, o que pode ensejar modelos relacionais mais próximos às redes.

Como conclusão teórica percebe-se que o tema redes vem crescendo em importância, especialmente porque se caracteriza como uma forma de as PMEs competirem em âmbito global, por meio da cooperação, onde elas não conseguiriam ter desempenho melhor agindo isoladamente (Hakansson; Snehota, 1989).

Um ponto a ressaltar, é que estar geograficamente aglomerado traz por si só vantagem, por permitir a aproximação de fornecedores e recursos, facilitando a negociação, tal como já havia demonstrado Marshall (1925). Isto é percebido neste estudo por meio dos resultados sobre a visão dos grupos a cerca do fator que representa as relações com fornecedores e concorrentes no âmbito da localização. Nesta análise, todos os grupos consideram vantajoso o fato de estarem geograficamente próximos de fornecedores e recursos. Também, devido a isso, é observado que as empresas tendem a agir de forma semelhante em relação aos demais atores, sejam fornecedores ou concorrentes. Isso corrobora os escritos de Brusco (1993) sobre as aglomerações territoriais na Itália, e também os de Schmitz (1993), sobre a Alemanha. Em ambos trabalhos foi ressaltado a existência de fornecedores localizados geograficamente próximos, e que as empresas mantinham vínculos fortes com esses fornecedores.

Foss (1999) cita estudos que apontam que o desempenho comercial pode ser condicionado a uma interação geográfica entre as empresas. Deste modo, estar aglomerado constitui-se em uma forma de vantagem competitiva para os participantes, o que também foi percebido na aglomeração estudada.

É verificado, nos resultados, que existe uma intensidade média de troca de informações. Entretanto, isso não gera a formação de acordos ou alianças, visto não serem observados contratos ou relações de cooperação. Surge então a seguinte reflexão :Qual seria o objetivo da

troca de informações? Talvez ela ocorra em contexto das instituições, de maneira informal e indireta, ou mesmo por meio da mobilidade da mão de obra, como foi observado no trabalho de Molina-Morales (2001).

Complementando, a marca das redes sociais é a cooperação, considerando-se a confiança entre atores autônomos e interdependentes, que trabalham em conjunto conforme interesses coletivos (Frey, 2003). No caso deste estudo, é fato que o compartilhamento do conhecimento é médio, visto as questões que se referiam à troca de informações terem respostas mais ao centro da escala, mas não é possível precisar a intensidade e a contribuição desse compartilhamento para eficiência coletiva, o que se constitui um limite deste trabalho.

Dentre os fatores que contribuem para a formação de redes de empresa, a presença e atuação das instituições de suporte empresarial parece relevante. Em estudo realizado sobre empresas calçadistas no Vale do Rio dos Sinos-RS, Silva (2005) sugere que as instituições de apoio reforçam as ideias de aglomeração, pois viabilizam a cooperação a partir das ligações entre as empresas e a troca de conhecimentos e, deste modo, conduzem à eficiência coletiva. Em todas as análises em que se utilizou este conjunto de variáveis, foi observado que as empresas consideram a importância da atuação destas instituições. Na região em estudo, observou-se destaque para o SPC e SERASA no seu papel de fornecimento de informações formais sobre o crédito. Dessa maneira, esse estudo parece reforçar os resultados daquele apresentado por Silva (2005), agregando a informação objetiva sobre algumas instituições em particular.

Este trabalho é um dos poucos relacionados à região calçadista do Vale do Rio Tijucas e abre caminho para novas pesquisas. Além da limitação já apresentada, cita-se o fato de o estudo ter sido realizado somente com responsáveis pelas empresas, sem se considerar a opinião de representantes das instituições de suporte e do poder público. Também foi uma limitação, a impossibilidade da análise de como o relacionamento existente contribui para o crescimento da região. Assim, como recomendações de estudos futuros, sugere-se que seja analisada a percepção de outros atores também envolvidos na aglomeração territorial, e que os dados oficiais sobre o desempenho do setor sejam agregados.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Balestrin, A.; Vargas, L. M.; Fayard, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. *Revista de Administração*, v. 45, n. 2, p. 159-171, abr-jun, 2005.

- Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, 1991.
- Barros, F. S. O.; Moreira, M. V. C. A organização produtiva de micro e pequenas empresas no turismo: um estudo da região de Canoa Quebrada, CE. **BASE**, Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos v. 3, n. 2, p. 150-153, maio/ago 2006.
- Becattini, G. Dal Settore Industriale al Distretto Industriale. Alcune considerazioni Sull'unità di Indagine in Economia Industriale. *Revista di Economia e Política Industriale*, n. 1, p. 1-8, 1979.
- Becattini, Giacomo. Italian Industrial Districts: Problems and perspectives. *Studies of Management and Organisation*, v. 21, n. 1, p. 83-90, 1991.
- Benton, L. La emergencia de los distritos industriales en España. In: Pyke, F.; Sergenberger, W. *Los distritos y las PYMEs: DI y regeneración económica local*. Colección economía y sociología del trabajo. Madrid: MSSS, 1993.
- Black, T. R. *Doing quantitative research in social science*. London: Sage, 1999.
- Bozovic, I. *Economic constraints in Serbia and Montenegro: perceptions of small and medium size enterprises*. 2006, 129 f, Master (Master of Art Economics) Faculty of the Graduate School University of Southern California. 2006.
- Brusco, S. Pequeñas empresas y prestación de servicios reales. In: Pyke, F.; Sergenberger, W.: *Los distritos y las PYMEs: DI y regeneración económica local*. Colección economía y sociología del trabajo. Madrid: MSSS, 1993.
- Brusco, S. The Emilian model: productive decentralisation and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, v. 6, p. 167-184, 1982.
- Cândido, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismos para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista de Administração*, v. 28, n. 4, jul-Ago, 2002.
- Carvalho, M. R. O. Redes sociais; convergências e paradoxos na ação estratégica. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 26, 2002, Bahia, *Anais Eletrônicos*, Bahia, 2002, CD-ROM.
- Costa, H. A. *Análise das relações de rede e do perfil da competitividade turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna – SC*. 2005. 148p., **Dissertação** (Mestrado em Turismo e Hotelaria), UNIVALI, Balneário Camboriú – SC, 2005.
- Cunha, I. J. *Modelo para classificação e caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento*. 2002, 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós Graduação UFSC, Florianópolis – SC, 2002.

- Dierickx, I.; Cool, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 15, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- Dei Ottati, G. Trust, Interlinking Transaction and Credit in the Industrial District. *Cambridge Journal of Economics*, v.18, 529-546, 1994.
- Dodgson, M. Learning, trust, and technological collaboration. Human gical collaboration. *Human Relations*. New York:.. v. 46, n.1, p. 77-96, jan. 1993.
- Drouvot, H.; Fensterseifer, J. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas In:\_\_\_Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 26, 2002, Bahia, *Anais Eletrônicos*, Bahia, 2002, CD-ROM.
- Dyer, J. H. . Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, v.17, n.4, 271-291, 1996.
- Ehrlich, D, M. *Adaptation of business in SMEs: an interpretive study*. 2007, 102 f, Tese ( Doctor of Philosophy in Information Systems) Nova Southeastern University. 2007.
- Erbes, M.; Jarillo, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. *Int Studies of Mgt & Org*, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.
- Escobar, H. E.H.; Ferreira M.J.B.; Crespo A. N. Redes locais de produção na indústria brasileira de móveis. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v.5, n 2, jul/dez 2000.
- Faria, A. teorias de estratégia, estratégias de pequenas empresas e “estratégias teóricas: estudo de caso em rede assimétrica no setor de telecomunicações no Brasil. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 26, 2001, campinas, *Anais eletrônicos*, Campinas, 2001, CD-ROM.
- Foss, N. J. Networks, capabilities, and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management*, v. 1, n. 15, p. 1-15, 1999.
- Freitas, L. S. ; Santos, S. L. . Consórcio de esportação como meio de internacionalização de pequenas e médias empresas. In: 2º Encuentro Virtual Las Medianas, Pequeñas y Micro-Empresas del Siglo XXI, 2007, Málaga. Encuentros Virtuales de Economía: 2º MPYMEs. Málaga: *Eumed*. Net, 2007.
- Frey, K. Governança urbana e redes sociais: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 27, 2003, Atibaia, *Anais eletrônicos*, Atibaia, 2003, CD-ROM.
- Hakansson, H E Snehota, I. No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management Studies*, Vol. 5, No. 3, p. 187-200 1989.
- Hoffmann, V. E.; Molina-Morales, F.X.; Martinez-Fernandez, M. T.. Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas. *REAd*. Revista Eletrônica de Administração, v. 14, p. 1-29, 2008.

- Hoffmann, V. E. ; Molina-Morales, F.X. ; Martinez-Fernandez, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, p. 103-127, 2007.
- Ilha, A. da S.; Coronel, D. A.; Alves, F. D. O modelo italiano de desenvolvimento regional: algumas proposições para a metade sul do Rio Grande do Sul. In: \_\_\_EEG, 3, 2006, Porto Alegre, *Anais eletrônicos*, Porto Alegre, 2006.
- Ivarsson, I. Competitive industry and inward TNC investments: the case of Sweden. *Regional Studies*, v. 33, n. 1, p. 37-49, 1999.
- Jarillo, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 9, n. 1, p. 31-41, jan/feb 1988.
- Jones, C., Hesterley, W. S., Borgatti, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanism. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945, 1997.
- Kristensen, P.H. Distritos industriales en Jutlandia Occidental, Dinamarca. In: Pyke, F.; Sergenberger, W. *Los DI y las PYMEs: DI y regeneración económica local*. Colección economía y sociología del trabajo. Madrid: MSSS, 1993.
- Lorenzoni, G.; Lipparini, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management*, v. 20, p. 317-338, 1999.
- Malmberg, A.; Power, D. (How) Do (firms in) Clusters Create Knowledge? *Industry and Innovation*, v12 n. 4, 2005.
- Malhotra, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Marshall, A. *Principles of economics*. 8.ed. London: Macmillan, 1925.
- Miles, R.; Snow, C. Network organization: new concept for new forms. *The McKinsey Quarterly*, Aut, 1986.
- Molina-Morales, F. X. Human capital in the industrial districts. *Human Systems Management*, v. 20, p. 319-331, 2001.
- Paniccia, I. One, hundred, thousands of industrial districts. organizational variety in local networks of small and medium- sized enterprises. *Organizational Studies*, v. 19, n. 4, p. 667-699, 1998.
- Pereira, J. C. R. *Análise de dados qualitativos*. Estratégias metodologias para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo. EDUSP, 2004.
- Powell, W. W. Neither market nor hierarchy. *Research in organizational behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.

- Powell, W.W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*. v. 40, n. 3, p. 223-240, 1998.
- Ring, P.S.; Van De Ven, A.H. Structuring cooperative relationships between organization. *Strategic Management Journal*, v. 13. p. 483-498, 1992.
- Roese, M.; Gitahy, L. M. C. Cooperação entre empresas de aglomerações industriais de setores tradicionais: o caso da indústria de móveis de madeira. In:\_\_\_ ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, *Anais Eletrônicos*, Atibaia, 2003, CD-ROM.
- Rotta, D. N. H. *Modelos de organização industrial: clusters e distritos industriais*. Lages: UNIPLAC, 2002.
- Schmitz, H. Distritos industriales: modelo y realidad en Baden-Würtemberg. In:Sergenberger, W.; Pyke, F. *Los DI y las PYMES: (...)*. Colección economía y sociología del trabajo. Madrid: MSSS, 1993.
- SEBRAE. Relatório de pesquisa – novembro de 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em 01 nov. 2008.
- Sergenberger, W.; Pyke, F. Di y Regeneración económica local: cuestiones de investigación y política. In: Pyke, F.; Sergenberger, W. *Los DI y las PYMES: DI y regeneración económica local*. Colección economía y sociología del trabajo. Madrid: MSSS, 1993.
- Silva, C. M. M da. *Transferência de conhecimento entre empresas calçadistas aglomeradas territorialmente na Região do Vale do Sinos – RS*. (Dissertação de Mestrado) Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.
- SINCASJB. Disponível em:<<http://www.sincasjb.com.br.html>>. Acesso em 11 nov. 2006.
- Suzigan, W.; Furtado, J.;Garcia, R.; Sampaio, S. E. K. A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). *Nova economia*. v. 15, n. 3, Belo Horizonte, set./dez., 2005.
- Swan, J. A.; Newell, S. The role of professional associations in technology diffusion. *Organizational Studies*, v. 16, n. 5, 1995.
- Vargas, M. A.; Santos-Filho N.; Alievi, R. M. Análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais no RS: complexo agro-industrial Fumageiro. *Nota Técnica* nº 30/99, Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ, Mangaratiba – RJ, dezembro de 1998.
- Wegner, D.; Dahmer, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas (...). In:\_\_\_ *Seminários em Administração*, 7, 2004, São Paulo. **Anais**, São Paulo, 2004.
- Williamson, O.E. Comparative economic organization: the analysis of discrete alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.

Wilk, E.O.; Fenstersiefer, J.E. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

## **INTERORGANIZATIONAL NETWORKS: A STUDY OF SMALL AND MEDIUM SHOE COMPANIES IN THE TIJUCAS RIVER VALLEY**

### **ABSTRACT**

In the context of territorial agglomeration, the existence of a resource group that was formed from the relationship between departments of the enterprise allow for the shaping of organizational change, therefore becoming an interorganizational network. In the context of territorial agglomeration, several studies show that the existence of SMCs (small and medium companies) that utilize the available resources through a process of complementarity allow for the increased scale of sales and production. This study analyzes the relationships between organizations in the shoe industry located in the agglomeration of the Tijucas RiverValley - SC by checking the existence of a relationship between suppliers and competitors, by the identification and relevance of the support institutions and the services that they provide. A quantitative methodology was used by a questionnaire administered to local business leaders with the use of variables previously tested. The data was analyzed using descriptive statistics along with factor and cluster analysis. This research showed that there is an indirect network between a restricted group of enterprises that were formed after 1990. It was also observed that the suppliers are considered the resource of the agglomeration, there is a medium level of sharing information between enterprises, and to be in an agglomeration is a competitive advantage for the company.

**Keywords:** Interorganizational Networks, Resources Approach (Rbv), Competitiveness; Shoe Industry, Territorial Agglomerations.

---

Data do recebimento do artigo: 15/11/2009

Data do aceite de publicação: 21/05/2009