

VANTAGEM COMPETITIVA EM UM APL DE MÓVEIS

COMPETITIVE ADVANTAGE IN A FURNITURE CLUSTER

*Cláudia Fabiana Gohr **

Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
João Pessoa, Paraíba, Brasil
E-mail: claudiagohr@ct.ufpb.br

Rodrigo Araújo de Medeiros

Bolsista de Iniciação Científica, Graduando do curso de Engenharia de Produção da UFPB
João Pessoa, Paraíba, Brasil
E-mail: rodrigoamedeiros@gmail.com

Luciano Costa Santos

Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
João Pessoa, Paraíba, Brasil
E-mail: luciano@ct.ufpb.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar como os recursos estratégicos de empresas de um Arranjo Produtivo Local contribuem para a vantagem competitiva, assim como identificar fatores culturais e institucionais que podem influenciar na melhoria e na criação de recursos das empresas e do APL e, consequentemente, na vantagem competitiva destes. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de cunho qualitativo. Os instrumentos de coleta de dados foram: entrevistas estruturadas, não estruturadas; e, análise de documentos. Constatou-se que a maior parte das empresas possuem recursos tangíveis, que são menos valiosos, sustentáveis e versáteis. Alguns fatores institucionais (legislação, normas de trabalho e órgãos do setor) contribuem para a melhoria e criação de recursos e para a vantagem competitiva das empresas e do APL. A ajuda mútua destaca-se como um importante elemento do ambiente cultural que contribui para a vantagem competitiva das empresas e do APL, principalmente devido ao compartilhamento de informações.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local. Recursos Estratégicos. Recursos Relacionais. Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the strategic resources of a cluster companies can contribute to competitive advantage and identify institutional and cultural factors that influence in the creation of resources and the competitiveness, both to companies and the industrial cluster as a whole. We conducted a case study, using as main techniques of data gathering the semi-structured and the unstructured interviews; and document analysis. Most resources identified in the research are tangibles. These resources tend to be less valuable, sustainable and versatile. Some institutional factors (legislation, labor standards and support agencies) contribute to the improvement of the current resources, to the creation of new resources and to the competitive advantage of companies and their network. The mutual collaboration between companies is an important cultural element, due the information sharing.

Keywords: Cluster. Strategic Resources. Relational Resources. Resource-based View. Competitive Advantage.

Data de submissão: 5 março 2014.

Data de aprovação: 15 novembro 2014.

INTRODUÇÃO

Os recursos estratégicos são considerados essenciais para a formulação da estratégia e também para a definição da vantagem competitiva das organizações, sendo este o pressuposto básico da RBV (Resource-Based View). Vários autores contribuíram para o desenvolvimento dessa teoria como Penrose (1968), Wernerfelt (1984), Barney (2001), Priem e Butler (2001) sendo que esta possui uma abordagem focada nos recursos tangíveis e intangíveis das firmas.

A RBV é, portanto, uma teoria promissora para analisar os recursos e a forma que estes permitem a sustentação da vantagem competitiva de firmas individuais (BARNEY, 2001; NEWBERT, 2007, 2008). Diversas pesquisas que abordam a questão da RBV e a sua relação com o desempenho superior das empresas têm sido desenvolvidas conforme pode ser observado em trabalhos recentes (LIN; WU, 2013; PARK; LEE, 2011; WU, 2010; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; LAU; NGO; YIU, 2010; NEWBERT, 2008; GORDONA; LEE; LUCAS JR, 2005; CLULOW; GERSTMAN; BARRY, 2003).

Há no contexto atual o desenvolvimento cada vez maior dos relacionamentos cooperativos entre firmas, como estratégia alternativa para alavancar a competitividade empresarial. Considerando este novo cenário, outros aspectos além dos recursos individuais das firmas podem ser considerados importantes para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Por exemplo, Wilk e Fensterseifer (2003) verificaram que a competitividade de um *cluster* depende não somente dos recursos e competências das empresas individuais, mas também daqueles recursos e competências compartilhados pelo *cluster*. Dyer e Nobeoka (2000), utilizando como suporte teórico a visão relacional (DYER; SINGH, 1998) já afirmavam que a capacidade de aprender de uma firma que atua em uma rede de empresas precisa ser estendida para além das fronteiras organizacionais com a finalidade de criar sucesso competitivo, pois as redes podem ser uma importante unidade de análise para explicar a vantagem competitiva das empresas.

Assim, o crescimento dos relacionamentos interorganizacionais também tem levado pesquisadores a explorar como fatores externos, tais como fatores culturais e institucionais (ARYA; LIN, 2007), podem influenciar na criação de recursos e na competitividade das empresas. Dessa forma, ressalta-se que é necessário reconhecer a influência que esses fatores têm na criação de recursos, pois as vantagens competitivas das redes empresariais também podem ser provenientes desses recursos e das interações entre as organizações no seu ambiente externo (MAURER; BANSAL; CROSSAN, 2011; AUH; MENGUC, 2009; CLULOW; GERSTMAN; BARRY, 2003, GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Uma forma organizacional que tem se destacado na literatura são os arranjos produtivos ou aglomerações produtivas. De acordo com Andersson e Lööf (2011), muitas empresas atuam em aglomerações em uma mesma região territorial devido ao fato dessas aglomerações proporcionarem vantagens, pois a interação entre as sinergias coletivas e o ambiente podem permitir melhores oportunidades de crescimento para essas organizações. Tomando como base o exposto, este artigo tem o objetivo de analisar como os recursos estratégicos de empresas que fazem parte de um Arranjo Produtivo Local de móveis contribuem para a vantagem competitiva, assim como identificar fatores culturais e institucionais que podem influenciar na melhoria e na criação dos recursos das empresas e do APL e, conseqüentemente, na vantagem competitiva destes.

Além desta introdução, a estrutura do artigo inclui uma breve revisão de literatura acerca dos pressupostos teóricos que deram sustentação para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Em seguida, são relatados os procedimentos metodológicos que guiaram a coleta e a análise dos dados necessários para a realização da pesquisa de campo. Posteriormente, o estudo empírico é apresentado. O texto se encerra com as discussões adicionais sobre os resultados e as conclusões sobre o trabalho realizado.

REFERENCIAL TEÓRICO

A visão baseada nos recursos da firma tem procurado explicar por que algumas empresas na mesma indústria têm desempenhos diferentes e, conseqüentemente conseguem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. A perspectiva das competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e das capacidades dinâmicas (TEECE *et al.*, 1997) se assemelham à RBV ao levar em consideração os aspectos internos da empresa (capacidades e competências) para explicar a vantagem competitiva entre empresas. Para a RBV uma vantagem competitiva sustentável é obtida pelas empresas quando estas possuem recursos e capacidades valiosos, raros, não imitáveis, não substituíveis e organizados pela firma para explorá-los ao máximo (BARNEY; HESTERLY, 2007; MILLER, 2003, BARNEY, 2001, PRIEM; BUTLER, 2001; WERNERFELT, 1984; PENROSE, 1968), caracterizando o que Barney e Hesterly (2007) denominaram de modelo VRIO.

Com uma abordagem similar à do modelo VRIO, Mills *et al.* (2002) estabeleceram três critérios análogos de avaliação dos recursos: valor, sustentabilidade e versatilidade. Os critérios propostos por Mills *et al.* (2002) estão contemplados pelo modelo VRIO e complementam o entendimento de suas variáveis. Tais aspectos podem ser visualizados de forma resumida no Quadro 1.

Entretanto, antes de avaliar os recursos e verificar se estes permitem o desenvolvimento de vantagens competitivas, estes precisam ser identificados pela organização. Uma forma de identificar os recursos é caracterizando-os como tangíveis e intangíveis (WERNERFELT 1984; BARNEY 1991; PETERAF 1993; MILLS *et al.*, 2002); ou como físicos, financeiros, humanos e organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007), embora essas classificações não sejam excludentes. A classificação dos recursos em tangíveis e intangíveis é amplamente reconhecida na literatura de RBV, sendo definidos como: (i) recursos tangíveis: mais facilmente observáveis e geralmente incluem recursos físicos e humanos; (ii) recursos intangíveis: mais difíceis de identificar e quantificar e normalmente incluem recursos relacionados ao conhecimento organizacional e aos relacionamentos da empresa.

Muitas pesquisas têm sido realizadas com a finalidade de identificar e avaliar recursos e competências, conforme pode ser observado em diferentes trabalhos. Por exemplo, Lewis (2003) desenvolveu uma pesquisa para avaliar competências em três empresas do setor aeroespacial. Similarmente, Wong e Karia (2010), Escrig-Tena e Bou-Llusar (2005), Pandža *et al.* (2003) e Coates e McDermott (2002) também identificaram e analisaram recursos e competências considerados estratégicos em organizações.

Quadro 1: Critérios de avaliação de recursos

Critérios de avaliação	Significado
Valor	Um recurso é considerado valioso quando contribui consideravelmente para o valor percebido pelo cliente, gerando um incremento na lucratividade como consequência. Um recurso valioso é aquele que confere uma vantagem competitiva para a empresa, possibilitando aproveitar oportunidades e afastar ameaças. Recursos raros ou escassos tendem a ter um valor maior.
Sustentabilidade	Um recurso é sustentável quando seu valor pode ser mantido ao longo do tempo. Para ser sustentável, o recurso deve ser de difícil imitação, seja pelo fato de os concorrentes não o reconhecerem ou por ele ter sido desenvolvido em circunstâncias específicas da história da organização. A sustentabilidade também é aumentada pela sua dificuldade de substituição por outros recursos, sendo que a situação ideal seria quando nenhum outro recurso conseguisse garantir as mesmas vantagens competitivas que ele garante.
Versatilidade	Um recurso versátil pode ser transferido para outros produtos e mercados, ou mesmo, para outros negócios. Parte da premissa de que o conhecimento contido em um recurso pode ser utilizado de outras maneiras que vão além de sua aplicação atual e que podem ser igualmente vantajosas. Um recurso versátil não depende muito de outros recursos complementares, não está vinculado a nenhuma região geográfica e também não necessita de muito tempo para ser transferido. Outro fator que contribui para aumentar a versatilidade é o grau de conhecimento explícito que se tem sobre o recurso, seja documentado ou codificado de outras formas.
Raridade	Para proporcionar vantagem competitiva e uma força distintiva, um recurso, além de ser valioso precisa ser controlado por poucos concorrentes (os recursos controlados por uma empresa devem ser escassos), embora a vantagem proporcionada por um recurso raro seja temporária.
Não imitabilidade	A questão da não imitabilidade envolve o desenvolvimento de mecanismos que tornem a imitação custosa, como por exemplo, o desenvolvimento de: (i) condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo; (ii) ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; (iii) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e, (iv) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso.
Organização	Para aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve explorá-los e organizá-los. Para tanto, é necessário desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e políticas de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados padrões de comportamento.

Fonte: Baseado em Mills *et al.* (2002) e Barney e Hesterly (2007).

Além de identificar e analisar recursos e competências Mills, Platts e Bourne (2003) desenvolveram uma metodologia de análise de recursos e competências que demonstrou sua aplicabilidade e integração com os procedimentos formais de formulação da estratégia. Recentemente, Santos, Gohr e Cruz (2011) utilizando uma pequena adaptação da metodologia proposta por Mills *et al.* (2002) para avaliação de recursos e competências, analisaram recursos estratégicos de empreendimentos hoteleiros para verificar de que forma estes contribuíam para a estratégia e também para a vantagem competitiva dessas empresas.

Todas as pesquisas citadas anteriormente tinham como foco o estudo dos recursos e competências internos à empresa. No entanto, os relacionamentos interorganizacionais entre empresas têm emergido como estratégia alternativa para alavancar a competitividade empresarial. No Brasil os relacionamentos interorganizacionais existentes nos APL's têm crescido nos últimos anos em função dos benefícios que este tipo de arranjo propicia para as empresas e para a região. Um APL pode ser definido como um conjunto de empresas que estão aglomeradas em uma mesma região geográfica, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, podendo haver cooperação e parceria entre as empresas da rede (SUZIGAN, 2006; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; CASAROTTO FILHO, 2002; AMATO NETO, 2000).

As relações das empresas em um APL podem possibilitar o compartilhamento de diferentes recursos, dentre eles, informações, experiências, conhecimento, principalmente se houver confiança nas relações (REIS; AMATO NETO, 2012; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Isso ocorre porque somente poucas firmas possuem todos os recursos necessários para competir efetivamente em um ambiente dinâmico (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Os aspectos do contexto externo também podem influenciar na criação e melhoria dos recursos em empresas que fazem parte de um arranjo, como por exemplo, os recursos relacionais provenientes das relações entre as empresas (DYER; SINGH, 1998) e os recursos externos, ou seja, aqueles que podem ser obtidos por meio de cooperação e aquisições de empresas (LIN; WU, 2013). Exemplos de aspectos do contexto externo que podem interferir na criação e melhoria dos recursos e na competitividade das empresas e do arranjo são: a intervenção governamental, as inovações revolucionárias (CLULOW; GERSTMAN; BARRY, 2003), os aspectos culturais (MAURER; BANSAL; CROSSAN, 2011) e os institucionais (AUH; MENGUC, 2009).

Maurer, Bansal e Crossan (2011) desenvolveram uma teoria denominada CRBV (Culturally Resource-based View) para descrever que aspectos culturais (valores, movimentos sociais, sistema social e população em geral) influenciam no valor econômico das firmas e, conseqüentemente, no desenvolvimento de vantagens competitivas. Para os autores, a CRBV relaciona os recursos e as capacidades da firma aos valores sociais para oferecer para as empresas uma oportunidade de levar em consideração esses aspectos na definição de suas estratégias. Essa teoria reconhece que as empresas estão intimamente relacionadas com os seus *stakeholders*. Dessa forma, a relação dinâmica da empresa com os diferentes grupos do seu campo organizacional contribui para a criação de valor econômico gerado por meio de suas estratégias. Auh e Menguc (2009) também afirmam que os fatores institucionais, como por exemplo, tradição, pressões ambientais, normas, clima político, demandas da sociedade em geral, etc., influenciam no desenvolvimento de recursos e afetam no desempenho da firma, proporcionando a criação de vantagens competitivas.

Mody (1993) corrobora afirmando que uma empresa pode melhorar o seu desempenho econômico aprendendo, por meio de estratégias de cooperação, novos conhecimentos, conceitos e adquirindo experiência com as outras empresas. Entretanto, a cooperação deve ser temperada com a competição, ou seja, competição e cooperação devem se misturar (MODY, 1993), de forma a auxiliar na criação de novos recursos (relacionais e externos) que influenciarão na competitividade da rede, pois quando as empresas conduzem os seus negócios como se fizessem parte da rede, tal aspecto permite que estas empresas não concorram umas com as outras, mas sim com outras redes de empresas (PARTANEN; MÖLLER, 2012).

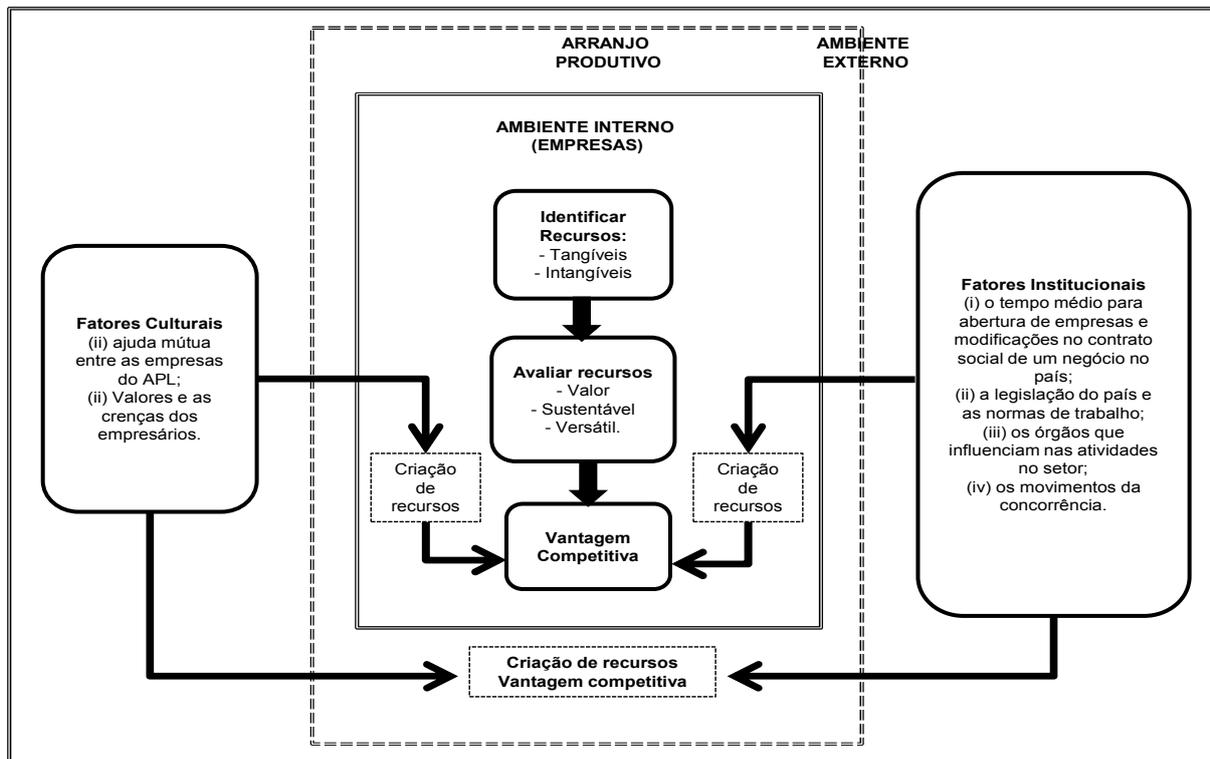
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa relatada neste artigo se propôs analisar como os recursos estratégicos de empresas que fazem parte de um APL de móveis contribuem para a vantagem competitiva, assim como identificar fatores culturais e institucionais que podem influenciar na melhoria e na criação dos recursos das empresas e do APL e, conseqüentemente, na vantagem competitiva destes.

Para o alcance do objetivo, este artigo foi desenvolvido por meio de cinco etapas. Para o desenvolvimento da primeira etapa “revisão teórica” foi feita uma pesquisa no portal de periódicos da CAPES

com algumas palavras-chave, considerando um período de tempo de 10 anos. Em um primeiro momento foram encontrados 114 artigos e após a análise dos títulos e resumos, foram selecionados 25 artigos. Após a leitura na íntegra dos trabalhos 11 artigos foram considerados importantes para o desenvolvimento desta pesquisa, em especial, para o desenvolvimento do *framework* representado pela Figura 1.

Figura 1: Framework teórico conceitual.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O *framework* proposto (2ª etapa) utiliza o modelo de Mills *et al.* (2002) adaptado por Santos, Gohr e Cruz (2011) para identificação e avaliação de recursos das empresas em relação à sua contribuição para a vantagem competitiva. Portanto, os recursos foram identificados e categorizados em tangíveis e intangíveis. Em seguida, esses recursos foram avaliados segundo os critérios de valor, sustentabilidade e versatilidade. Santos, Gohr e Cruz (2011) atribuíram pontos que variavam de 1 a 5 para esses critérios, conforme segue no Quadro 2, sendo a mesma metodologia utilizada neste artigo.

As somas das pontuações apresentadas no Quadro 2 podem variar de 5 a 25 e os recursos são avaliados da seguinte forma: muito baixo (5 a 8 pontos), baixo (9 a 12 pontos), médio (13 a 17 pontos), alto (18 a 21 pontos) e muito alto (22 a 25 pontos). No entanto, existem algumas questões que não são aplicáveis, nesses casos para não prejudicar a pontuação final, utilizou-se a fórmula representada pela Figura 2 e que foi desenvolvida por Santos, Gohr e Cruz (2011).

Figura 2: Fórmula o cálculo da pontuação final de avaliação dos recursos

$$\frac{\text{Total de questões (5)}}{\text{Total de questões válidas (n)}} \times \text{Soma da pontuação das Questões válidas}$$

Fonte: Santos, Gohr e Cruz (2011).

Ao *framework* ilustrado na Figura 1 foi incluída a influência dos fatores culturais e institucionais, defendidos pelos autores Maurer, Bansal, Crossan (2011) e Auh e Menguc (2009) como elementos do ambiente externo que podem exercer influência na melhoria e criação de recursos. Considerando que as empresas objeto deste artigo atuam em um APL, foi necessário verificar de que forma esses fatores poderiam influenciar na melhoria e criação de recursos e, conseqüentemente, na competitividade das empresas e do arranjo.

Quadro 2: Modelo de avaliação do valor, da sustentabilidade e da versatilidade do recurso.

Valor do Recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável
Sustentabilidade do Recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícilmen- te	O recurso é único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 Mês	1 - 6 meses	6-24 meses	2 - 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 - 1%	1 - 5%	5 - 20%	> 20 %
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	> 50% ano	30 - 50%	15 - 30%	5 - 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completa- mente	Em grande parte	Parcialmen- te	Difícilmen- te	De forma alguma
Versatilidade do Recurso	Pontuação				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 - 5 anos	6-24 meses	1 - 6 meses	< 1 Mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente

Fonte: Baseado em Santos, Gohr e Cruz (2011).

Para a execução da terceira etapa da pesquisa, primeiramente foi necessário selecionar um APL representativo em termos econômicos para o Estado da Paraíba. Dessa forma, foram analisados documentos de Apolinário (2013), para identificar os APL's do Estado, sendo selecionado o APL de móveis devido à sua representatividade econômica para a região. Posteriormente, na quarta etapa foi feita a seleção das empresas. Para tanto, fez-se uma entrevista com uma funcionária do SEBRAE do município de João Pessoa/PB responsável pelos APL's da Paraíba com a finalidade de encontrar documentos que pudessem auxiliar na escolha das empresas. De posse dessas informações, a seleção das empresas se deu pelo critério de acessibilidade, sendo selecionadas três empresas para a realização da pesquisa de campo. Na quinta e última etapa foram agendadas as entrevistas. O instrumento de coleta de dados para a pesquisa com as empresas do APL foi a entrevista estruturada. Os sujeitos da pesquisa foram pessoas que exerciam funções gerenciais de nível estratégico nos empreendimentos. Os dados coletados na pesquisa de campo foram tratados de forma agregada, sendo que a principal unidade de análise da pesquisa foi caracterizada por algumas empresas que faziam parte do arranjo. Dessa forma, cada empresa representou uma subunidade de análise, dentro do conceito de unidades de análise incorporadas (YIN, 1994).

Para a coleta das informações junto ao SEBRAE foi feita uma entrevista não estruturada com uma funcionária responsável pelos APL's do Estado da Paraíba. Além disso, também foi utilizada a análise de documentos (a partir dos documentos disponibilizados pelo SEBRAE).

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção o APL e as empresas objeto de investigação são apresentados. Posteriormente os recursos das empresas são identificados e avaliados em relação à sua contribuição para a vantagem competitiva, para em seguida serem identificados os aspectos institucionais e culturais que podem influenciar na melhoria e criação de recursos e na competitividade das empresas e do arranjo.

Descrição do APL de móveis do estado da Paraíba e das empresas pesquisadas

O APL de móveis possui 23 empresas englobando os municípios de Bayeux, Cabedelo, Santa Rita e João Pessoa (APOLINÁRIO, 2013). Este APL é apoiado pelos seguintes órgãos: Sebrae; IEL (Instituto Euvaldo Lodi); BB (Banco do Brasil) em todas as cidades; e pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) em João Pessoa (APOLINÁRIO, 2013). De acordo com Riul (2010), no ano de 2010 o APL possuía 225 funcionários (55 em funções administrativas e 170 na produção). De acordo com a autora, grande parte da produção das fábricas estava relacionada aos móveis sob encomenda (66,7%).

Segundo informações obtidas na pesquisa de campo junto ao SEBRAE, O APL ainda encontra-se em fase inicial de estruturação, havendo resistência por parte das empresas para o compartilhamento de recursos. Contudo, durante as entrevistas realizadas nas três empresas, ao serem questionadas sobre o nível de ajuda mútua entre os participantes do APL, eles responderam como médio-alto e que existem reuniões semanais das empresas participantes do APL com a finalidade de compartilhar informações e experiências. O Quadro 3 mostra as principais características das empresas que fizeram parte da pesquisa de campo.

Quadro 3: Características das empresas selecionadas.

Características	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Administração	Centralizada nos sócios.	Natureza familiar.	Em processo de descentralização
Tamanho da Empresa	1 <i>Show room</i> e 1 Fábrica	Única empresa com loja e fábrica juntas	2 <i>Show room</i> e 1 Fábrica
Capacidade produtiva	200 a 670 móveis/mês	20 a 60 móveis/mês	600 a 2000 móveis/mês
Produtos Principais	Móveis planejados	Móveis de madeira maciça	Móveis planejados
Nº.de funcionários	25	6	60
Tempo de atuação	21	25	12

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por questões de sigilo, as empresas serão identificadas nesta pesquisa por meio de números (1, 2 e 3). A Empresa 3 atua no mercado a 12 anos, no entanto foi considerado apenas o tempo de existência da marca atual. Entretanto, de acordo com as informações obtidas na pesquisa, a empresa iniciou a fabricação de móveis no ano de 1949.

Por meio da pesquisa, foi possível verificar que o posicionamento estratégico das empresas ocorre por meio da estratégia de diferenciação, pois de acordo com os pesquisados, eles oferecem um produto de excelência. As empresas procuram se diferenciar da seguinte forma: a Empresa 1 em função material utilizado na fabricação de seus produtos; a Empresa 2 por meio da qualidade no processo de fabricação de seus produtos; e, a Empresa 3 busca a excelência por meio dos serviços prestados que vão além da simples venda, envolvendo também uma assistência técnica diferenciada.

Identificação e avaliação dos recursos das empresas do APL

Foi possível identificar alguns recursos similares entre as empresas, porém o que os diferencia é a forma como eles são utilizados por elas e qual a representatividade destes na lucratividade da empresa. De acordo com Barney e Hesterly (2007) tal aspecto se relaciona com o “O” do modelo VRIO, que diz respeito à forma as empresas estão organizadas e estruturadas internamente para explorar o potencial máximo dos recursos. Os recursos identificados na pesquisa de campo podem ser visualizados no Quadro 4. Após serem identificados, os recursos foram categorizados em tangíveis e intangíveis, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Os recursos tangíveis geralmente são mais fáceis de serem obtidos e copiados, no entanto, os intangíveis são mais custosos e demandam mais tempo para serem obtidos. Nota-se que os recursos identificados são predominantemente tangíveis, mostrando que a empresa que possui o maior número de recursos intangíveis provavelmente poderá desenvolver uma vantagem competitiva mais duradoura ao longo do tempo. Por meio da pesquisa, pôde-se constatar que a empresa que possui o maior número de recursos intangíveis é a 3, com destaque para os seguintes recursos: “*softwares* e experiência dos proprietários ou sócios”.

Quadro 4 - Recursos identificados na pesquisa de campo.

Recursos tangíveis e intangíveis	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Máquinas modernas	X		X
Show room	X		X
Localização		X	X
Experiência dos proprietários ou sócios		X	X
Softwares	X		X
Matéria-prima selecionada	X	X	X
Produtos Rústicos		X	
Carteira de clientes		X	X

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 5: Recursos tangíveis e intangíveis.

RECURSOS-CHAVE	TANGÍVEL				INTANGÍVEL			
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência	Relacionamento
Máquinas modernas								
Show room								
Localização								
Experiência dos proprietários ou sócios								
Softwares								
Matéria-prima selecionada								
Produtos Rústicos								
Carteira de clientes								

Fonte: Pesquisa de campo.

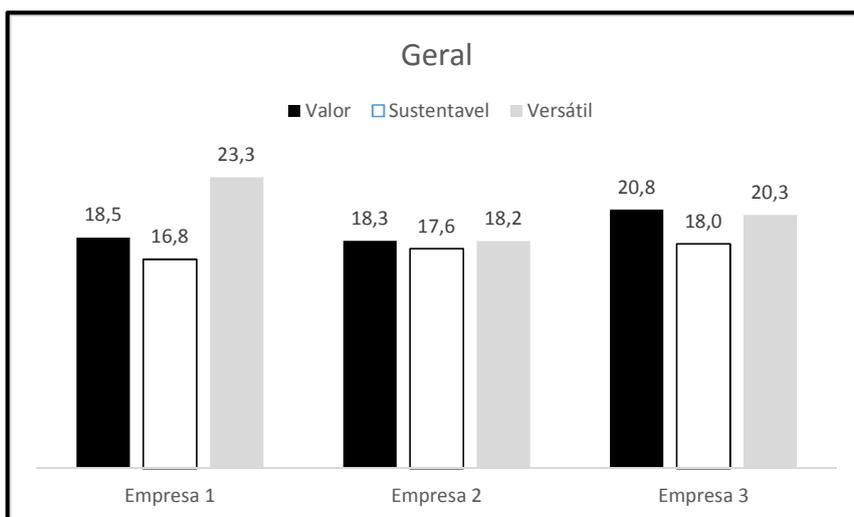
Para a avaliação dos recursos foram considerados apenas os quatro recursos mais importantes para cada uma das empresas, que foram elencados de acordo com as respostas de cada um dos entrevistados. No Quadro 6, pode-se verificar a avaliação individual de cada um dos quatro recursos considerados mais importantes para as empresas pesquisadas. Analisando o resultado da avaliação dos recursos, fez-se uma média das pontuações destes, conforme pode ser observado no Quadro 6. Verifica-se que a maior média de valor dos recursos é da Empresa 3, enquanto que a maior média da versatilidade dos recursos é o da Empresa 1 e, por fim, também é da Empresa 3 a maior média na sustentabilidade dos recursos. Tais aspectos podem ser observados no Gráfico 1. Dessa forma, dentre as empresas pesquisadas, a Empresa 3 é a que mais se destaca, portanto, provavelmente ela pode desenvolver uma vantagem competitiva mais sustentável, comparativamente às demais empresas. A Empresa 2 não se destacou em relação aos critérios de valor, sustentabilidade e versatilidade de seus recursos, portanto, a sua competitividade pode estar mais ameaçada.

Quadro 6: Avaliação dos recursos das empresas pesquisadas.

EMPRESA 1			
Recurso	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Máquinas modernas	19	19	23,3
Show room	15	16	23,3
Software	19	15	23,3
Matéria-prima selecionada	21	17	23,3
MÉDIA	18,5	16,8	23,3
EMPRESA 2			
Recurso	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Localização	16	11,7	16,7
Experiência dos proprietários ou sócios	19	22,5	15
Matéria-prima selecionada	16	16,3	23,8
Produtos Rústicos	22	20	17,5
MÉDIA	18,3	17,6	18,2
EMPRESA 3			
Recurso	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
Máquinas modernas	23	18	22,5
Show room	20	14	18,8
Software	23	20	22,5
Experiência dos proprietários ou sócios	17	20	17,5
MÉDIA	20,8	18	20,3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 1: Média geral das empresas em relação à avaliação dos recursos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Convém destacar que os recursos da empresa 3 tendem a ser mais estratégicos, ou seja, esta empresa desenvolveu ao longo do tempo barreiras à imitação e à substituição de seus recursos (LEWIS, 2003). Assim, de acordo com o autor, os recursos escassos da empresa foram transformados em estratégicos.

Comparando as três empresas, o recurso que foi melhor avaliado em relação ao valor foi “*software e máquinas modernas*” e pertencem à Empresa 3. Esses recursos possuem um alto impacto sobre a sua lucratividade, assim como uma forte influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva. Na opinião do entrevistado da Empresa 3 esses recursos são valiosos pois poucos concorrentes o possuem (apenas a empresa 1 e 3). Mas esse recurso é mais valioso para a Empresa 1 porque, comparativamente à concorrência, a qualidade desse recurso é considerada alta, na opinião desse entrevistado.

O recurso considerado menos valioso é o “*show room*” que pertence à Empresa 1. Portanto, embora este recurso também seja existente na Empresa 3, para a Empresa 1 este recurso dificilmente permitirá que a empresa desenvolva uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que muitas empresas o possuem, pois é considerado um recurso básico para atração de clientes nesse mercado. Assim, mesmo não sendo valioso, é necessário para que as empresas tenham visibilidade perante o mercado.

Já o recurso que possui a maior sustentabilidade entre as empresas pesquisadas é a “*experiência dos proprietários ou dos sócios*” e pertence à Empresa 2 (embora a empresa 3 também possua este recurso intangível). Entretanto, para a Empresa 2 este recurso foi considerado com uma sustentabilidade muito alta, pois, para ser desenvolvido foi necessário muito tempo, e, de fato, de acordo com o Quadro 3, esta empresa possui o maior tempo de atuação no mercado (25 anos). Segundo o entrevistado da Empresa 2, a substituição deste recurso não é possível, tornando-o ainda mais necessário. A experiência é um recurso intangível, sendo que a sua imitação é bastante custosa, pois envolveu condições históricas únicas que permitiram que a empresa acumulasse conhecimento ao longo dos seus 25 anos de atuação no mercado (ENTREVISTADO EMPRESA 2). Tal aspecto corrobora com a visão de Lewis (2003) e Barney e Hesterly (2007), pois, por serem recursos intangíveis, envolvem complexidade social, ambiguidade causal e recebem influência dos efeitos da curva de experiência da empresa.

O recurso que obteve a pior avaliação em relação a sustentabilidade foi o recurso “*localização*” e pertence também à Empresa 2. De acordo com a entrevista realizada nesta Empresa constatou-se que este recurso exige um investimento menor que 0,5% do faturamento, mas dificilmente pode ser substituído por outro recurso. No entanto, é um recurso que, por mais que não seja difícil de ser copiado, facilita o acesso dos clientes para a empresa.

Quanto a versatilidade, o recurso que mais se destaca é a “*matéria-prima selecionada*” que pertence à Empresa 2 e à Empresa 3 (ambas confirmaram que este recurso possui uma versatilidade muito alta: 23,8 e 23,3, respectivamente). De acordo com o entrevistado da Empresa 2, o recurso se destacou por ser facilmente transferido para outros serviços e unidades da empresa. Além disso, para ele este recurso não possui nenhum vínculo com alguma região geográfica específica e pode ser facilmente utilizado em qualquer parte ou outra unidade da organização. Para o entrevistado da Empresa 2, ele possui um total conhecimento explícito dos fatores necessários para a obtenção deste recurso, pois desenvolveu, ao longo dos seus 25 anos de atuação no mercado, um bom relacionamento com os seus fornecedores.

O recurso considerado menos versátil é a “experiência dos proprietários ou sócios” e pertence também à Empresa 2. Este recurso não possui nenhum vínculo com regiões geográficas, no entanto, é necessário muito esforço para ser transferido para outras unidades da empresa (pois está intimamente relacionado às características dos sócios e proprietários).

No Quadro 7 pode ser visualizado, de forma resumida, os recursos que foram bem e mal avaliados em relação aos critérios de valor, sustentabilidade e versatilidade, segundo a opinião dos entrevistados.

Quadro 7: Recursos que foram bem avaliados e mal avaliados pelas empresas.

Empresa	Melhores			Piores		
	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade
1	Matéria-prima	Máquinas modernas	Todos os recursos são versáteis	Show room	Software	Nenhum
2	Produtos Rústicos	Experiência dos proprietários ou sócios	Matéria-prima selecionada	Localização e Matéria-prima selecionada	Localização	Experiência dos proprietários ou sócios
3	Máquinas modernas e Software	Software e Experiência dos proprietários ou sócios	Máquinas modernas e Software	Experiência dos proprietários ou sócios	Show room	Experiência dos proprietários ou sócios

Fonte: Pesquisa de campo.

A influência dos aspectos culturais e institucionais na competitividade das empresas e do APL

De acordo com o *framework* representado pela Figura 1, os fatores institucionais e culturais foram considerados elementos do ambiente externo que podem influenciar na criação de recursos e na competitividade das empresas e do APL. Dentre os aspectos institucionais e culturais que poderiam influenciar no desenvolvimento de recursos e, conseqüentemente, na competitividade, destacam-se aqueles apresentados no *framework* conceitual representado pela Figura 1. A seguir, maiores detalhes sobre esses aspectos.

- a) **Tempo médio para abertura de empresas e modificações no contrato social de um negócio no país.** De acordo com o entrevistado na Empresa 1, o tempo médio de abertura de um negócio no país tem um impacto muito alto na competitividade do negócio. Para ele, este fator exerce uma grande influência, pois os impostos precisam ser pagos a partir do momento que se abre a empresa, diferentemente de outros países como os EUA em que a nova empresa começa a pagar os impostos apenas um ano depois de aberta (ENTREVISTADO DA EMPRESA 1). Isto ocorre, segundo ele, pelo fato dos políticos não priorizarem as micro e pequenas empresas no Brasil. Para as Empresas 2 e 3 este fator tem um nível de influência médio na competitividade do negócio, pois segundo o entrevistado da Empresa 2, quando se tem a necessidade de abrir uma filial é mais simples do que começar do zero. Já para o entrevistado da Empresa 3, este fator não exerce uma influência tão grande no negócio, mas pode criar algumas dificuldades para o funcionamento da firma, como por

exemplo, a necessidade de licenças ambientais para abertura de uma fábrica. Para a competitividade do APL, segundo os entrevistados, verifica-se que esses aspectos podem influenciar negativamente, uma vez que podem dificultar no processo de criação de novos recursos nas empresas.

- b) **Legislação do país e normas de trabalho.** Todas as empresas pesquisadas consideraram que a legislação do país e as normas de trabalho têm um impacto mediano sobre a competitividade da empresa, embora, em se tratando das normas de trabalho, este é um aspecto fundamental para a segurança dos trabalhadores, portanto são seguidas por todas as empresas, principalmente no que tange aos equipamentos de segurança. As empresas também atuam de acordo com as normas e a legislação do país, pois estes aspectos institucionais e de cunho normativo, exigem que as empresas obedeçam a legislação para se manterem no mercado. Tais aspectos podem influenciar positivamente na competitividade das empresas e do APL, uma vez que qualquer infração na legislação e nas normas pode causar um impacto negativo sobre a imagem da empresa, conseqüentemente, pode reduzir o conjunto de recursos que a empresa possui. Novas legislações e novas regras nas normas de trabalho podem influenciar na criação de recursos relacionais, pois essas normas podem demandar novos cursos de capacitação de órgãos como o SENAI, que, na opinião dos entrevistados, pode criar mão-de-obra qualificada no setor e, conseqüentemente, melhorar a qualificação dos funcionários das empresas.
- c) **Órgãos que influenciam nas atividades do setor.** Para os entrevistados, órgãos como SENAI, SEBRAE e sindicatos patronais são considerados muito importantes para a competitividade das empresas e do APL, pois exercem uma forte influência no processo de criação de novos recursos e na melhoria dos recursos existentes. O entrevistado da Empresa 2, informou que participa frequentemente de treinamentos que auxiliam na geração e na melhoria dos recursos da empresa. Na Empresa 3, a implantação dos sistemas de qualidade e segurança foram totalmente influenciados por estes órgãos. O SESI implantou, por exemplo, o PPRA (Programas de Prevenção de Riscos Ambientais) e o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), e o SEBRAE foi responsável pela implantação da ferramenta 5S na empresa. Convém destacar, segundo a opinião dos entrevistados, que esses órgãos auxiliam no compartilhamento de informações entre as empresas do APL, sendo que este “compartilhamento” pode ser caracterizado como um recurso proveniente da relação entre as empresas do arranjo, portanto, um recurso relacional.
- d) **Movimentos da concorrência.** Para as três empresas este elemento do ambiente externo pode exercer uma influência média com tendência a alta sobre a competitividade destas. Os entrevistados das Empresas 1 e 2 afirmaram que na atualidade o empresário precisa estar sempre atento às tendências do mercado, pois é uma forma de se destacar perante a concorrência. Para a Empresa 3 a concorrência é considerada um problema, uma vez que está migrando de móveis mais simples para móveis diferenciados, para concorrer com grandes empresas nacionais do setor. Entretanto, de acordo com as informações obtidas nesta empresa, ter móveis melhores ou iguais aos das grandes empresas, implica em ter o preço do produto final muito alto. Como a empresa ainda não se consolidou com uma marca forte no mercado, o preço ainda é abaixo ao das grandes empresas que atuam no mercado nacional. Para o APL, os movimentos da concorrência atuam como um fator positivo, na visão dos entrevistados, pois quanto maior a rivalidade, maiores serão os investimentos em qualidade,

novas tecnologias, novos equipamentos, trabalhadores mais qualificados, etc., resultando, portanto, na criação de novos recursos e na melhoria dos recursos existentes nas empresas.

- e) **Ajuda mútua.** Para os entrevistados das Empresas 1 e 3, a ajuda mútua entre as empresas do APL exerce um impacto mediano, tendendo para alto sobre a competitividade das empresas e do APL. Devido a existência do APL, ocorrem reuniões mensais em que são compartilhadas informações sobre as empresas como lucratividade e metas, assim como experiências gerais que são importantes para todas as empresas do APL. Tais aspectos só podem ser compartilhados se houver existência de confiança nas relações. Por ser formado em sua maioria por pequenas empresas, estas fizeram acordos para a realização de compras em conjunto, ampliando o poder de barganha junto aos fornecedores. Além disso, os empresários que fazem parte do APL fazem parcerias para a realização de feiras locais e participam de feiras regionais e nacionais do setor. Dessa forma, este elemento do ambiente externo continua corroborando para um importante recurso proveniente das relações entre as empresas do APL “compartilhamento de informações”. Porém, apesar de ocorrer esta ajuda mútua, para a Empresa 3, os participantes do APL ainda se consideram como concorrentes, dificultando o fortalecimento do mesmo.
- f) **Valores e as crenças dos empresários.** Dentre os aspectos considerados em relação a estes elementos, destacam-se questões como posicionamento dos empresários no que tange aos aspectos ambientais e as tendências de trabalho. Para a Empresa 1 esses elementos exercem uma influência alta na competitividade da empresa, pois, por exemplo, em se tratando dos aspectos ambientais, cada vez mais os consumidores estão se tornando mais exigentes. Por isso, a empresa procura sempre matéria-prima de reflorestamento, faz coleta seletiva do lixo e doa resíduos do processo produtivo para artesãos. Já para as Empresas 2 e 3, esses elementos do ambiente externo não exercem uma influência tão forte sobre a sua competitividade, mas mesmo assim, o entrevistado da Empresa 2 demonstrou uma forte preocupação em relação à procedência da principal matéria-prima utilizada no processo produtivo. Dessa forma, esses elementos exercem influência sobre a competitividade das empresas e do APL, embora não de uma forma tão significativa. Além disso, não foi possível identificar se esses elementos contribuem de forma direta para a criação de novos recursos.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi possível constatar que a maior parte das empresas pesquisadas possuem recursos que são categorizados como tangíveis. Esses recursos, de uma forma geral, tendem a ser menos valiosos, sustentáveis e versáteis, portanto, podem ameaçar a competitividade das empresas e, conseqüentemente, do próprio APL. Assim, analisando o resultado global dos recursos identificados das empresas individualmente, ressalta-se a importância de as empresas procurarem desenvolver um maior número de recursos intangíveis, uma vez que estes poderão contribuir para uma vantagem mais duradoura das empresas e do APL. Embora esses recursos sejam mais difíceis de serem identificados e avaliados (WERNEFELT, 1984, BARNEY; HESTERLY, 2007), eles são, por natureza, mais difíceis de serem copiados, sendo, portanto mais sustentáveis (MILLS *et al.*, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007), tal como o recurso “experiência dos proprietários ou dos sócios” que pertence à Empresa 2.

Considerando que aspectos do ambiente externo podem influenciar na competitividade das empresas e do APL, em especial, os elementos do ambiente institucional foram considerados mecanismos de preservação de rendas superiores das empresas, e, conseqüentemente de vantagem competitiva (AUH; MENGUC, 2009). Tais elementos também são influenciados por fatores culturais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), como por exemplo, no caso do APL estudado, os valores e as crenças dos empresários. De acordo com Maurer, Bansal e Crossan (2011), os fatores culturais podem ser definidos como um sistema social de valores, símbolos e crenças compartilhadas que orientam e dão sentido às ações de um determinado grupo. Ainda de acordo com os mesmos autores, caso os valores individuais sejam socialmente compartilhados, os fatores institucionais poderão ser também socialmente compartilhados.

Assim, em se tratando dos fatores culturais, a ajuda mútua entre as empresas que fazem parte do APL destacou-se como um elemento relevante, pois corrobora para o desenvolvimento de um recurso proveniente das relações entre as empresas “compartilhamento de informações”. Este recurso só existe quando há confiança entre as empresas do arranjo. Tal aspecto corrobora com a visão de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), pois de acordo com eles, quando há confiança nas relações entre as empresas de uma determinada rede, esta pode ser considerada estratégica, pois permite o acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, juntamente com vantagens de aprendizagem, economias de escala e de escopo.

Convém destacar que um APL acumula vários tipos de conhecimento, que podem ser repartidos entre as empresas que fazem parte do arranjo. Tal característica se dá em virtude dos relacionamentos interpessoais e dos laços que existem entre as organizações, devido à confiança existente entre as empresas que facilitarão no fluxo de informações (DYER; SINGH, 1988). Tal aspecto foi verificado nas empresas que fazem parte do APL objeto de investigação. Em função da existência de ajuda mútua entre os parceiros, existe a possibilidade de criação de novos recursos para as empresas, de forma individual, e de criação de recursos em função da interação entre as empresas do APL.

CONCLUSÕES

Este artigo se propôs a analisar como os recursos estratégicos de empresas que fazem parte de um APL de móveis contribuem para a vantagem competitiva, assim como identificar fatores culturais e institucionais que podem influenciar na melhoria e na criação dos recursos das empresas e do APL e, conseqüentemente, na vantagem competitiva destes.

Primeiramente, verificou-se que as três empresas estudadas buscam competir por meio da estratégia de diferenciação, portanto necessitam de recursos que deem suporte para a execução desta estratégia.

As empresas estudadas possuem alguns recursos como máquinas modernas (empresas 1 e 3), matéria-prima selecionada (empresas 1, 2, 3), *show room* (empresas 1 e 3) e uma grande experiência de mercado (empresas 2 e 3); que podem auxiliar na implementação da estratégia de diferenciação, e, conseqüentemente, no desenvolvimento de vantagens competitivas. A Empresa 3 é a que mais se destaca individualmente em relação aos recursos avaliados e a Empresa 2 é a menos expressiva. Entretanto, pode-se dizer que as empresas não se distanciaram muito em relação à avaliação do valor, sustentabilidade e versatilidade de seus recursos. Individualmente, os recursos mais valiosos são as máquinas modernas e os *softwares* que pertencem à Empresa 3; o recurso mais sustentável pertence à Empresa 2 e diz respeito à

experiência dos sócios e proprietários; e, por fim, os recursos mais versáteis pertencem à empresa 1 e dizem respeito à todos os seus recursos.

Este artigo também procurou analisar fatores externos (institucionais e culturais) que poderiam influenciar na competitividade das empresas e do APL, e, conseqüentemente, na criação de novos recursos. A legislação, as normas de trabalho e os órgãos que influenciam nas atividades do setor influenciam positivamente na competitividade das empresas e no processo de criação de recursos. Já para a competitividade do APL, a legislação, as normas de trabalho, os órgãos que influenciam nas atividades do setor e os movimentos da concorrência exercem uma influência positiva, além de possibilitarem a criação de recursos relacionais. Dessa maneira, como as empresas estão localizadas em uma mesma região geográfica, alguns desses aspectos estão exercendo uma influência maior, comparativamente se estivessem atuando sozinhas no mercado.

Por meio da pesquisa também se constatou que alguns aspectos relacionados ao ambiente cultural podem influenciar na competitividade das empresas e do APL, assim como na criação de recursos, como, por exemplo, a ajuda mútua entre as empresas do APL, os valores e as crenças dos empresários.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, verificou-se que grande parte dos trabalhos que utilizaram a RBV como suporte teórico para analisar a competitividade das empresas tinham como foco firmas individuais. Dessa forma, uma das contribuições desta pesquisa está relacionada à aplicação da RBV em empresas que fazem parte de um arranjo empresarial. Assim, além de identificar os recursos que contribuem para a vantagem competitiva das empresas individualmente, também se procurou identificar alguns elementos do ambiente externo que poderiam influenciar na competitividade das empresas e do arranjo, assim como reconhecer os recursos que são criados em função da existência de relacionamentos interorganizacionais existentes no arranjo objeto de investigação.

Além disso, na visão de Wernefelt (1984) reforçada pela ideia de Lockett, O'Shea e Wright (2008), há a necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre RBV que visem (i) os pequenos empreendimentos e o desenvolvimento deles; e, (ii) abordagens metodológicas que tenham como objetivo o desenvolvimento de mecanismos de medição de recursos. Dessa forma, este trabalho contribuiu também para a pesquisa sobre RBV, uma vez que focou pequenos empreendimentos que faziam parte de um APL, assim como se procurou avaliar a contribuição dos recursos para a competitividade da empresa e do arranjo empresarial.

Os gestores das empresas que fazem parte do APL, ao formularem as suas estratégias, não devem levar em consideração apenas os seus recursos individuais, mas também os recursos que são criados e compartilhados em função da existência dos relacionamentos entre as empresas do APL, como por exemplo, mão-de-obra qualificada, compartilhamento de informações, possibilidade de desenvolvimento de novas tecnologias, aquisição de novos equipamentos, etc. Entretanto, coordenar e gerenciar esses recursos "relacionais" não é tarefa fácil, portanto se constitui como uma importante área para o desenvolvimento de pesquisas novas empíricas.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDERSSON, M.; LÖÖF, H. Agglomeration and productivity: evidence from firm-level data. *Annals of Regional Science*, v. 46, n. 3, p. 601-620, 2011.
- APOLINÁRIO V. BNDES. Arranjos produtivos locais no Estado da Paraíba: mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Mapeamento_PB.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2013.
- AUH, S.; MENGUC, B. Broadening the scope of the resource-based view in marketing: The contingency role of institutional factors. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 1, p.757-768, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Is the resource based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CASAROTTO FILHO, N. Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro: Redesist, 2003.
- CLULOW, V.; GERSTMAN, J.; BARRY, C. The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, v. 27, n. 1, p.220-232, 2003.
- COATES, T. T.; McDERMOTT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, v. 20, n. 5, p. 435-450, 2002.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 03, p. 345-367, 2000.
- ESCRIG-TENA, A. B.; BOU-LLUSAR, J. C. A model for evaluating organizational competencies: an application in the context of a quality management initiative. *Decision Sciences*, v. 36, n. 2, p. 221-257, 2005.
- GORDON, J. R.; LEE, P.; LUCAS JR., H. C. A resource-based view of competitive advantage at the Port of Singapore. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 14, n. 1, p. 69-86, 2005.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic network. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, v. 28, n. 03, p. 413-446, 2002.
- LAU, C.; NGO, H.; YIU, D. W. Internationalization and organizational resources of Chinese firms. *Chinese Management Studies*, v. 4, n. 3, p. 258-272, 2010.
- LEWIS, M. A. Analysing organisational competence: implications for the management of operations. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.
- LIN, Y.; WU, L. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, xxx-xxx (Article in press), 2013.
- LOCKETT, A.; O'SHEA, R. P.; WRIGHT, M. The development of the resource-based view: reflections from Birger Wernerfelt. *Organization Studies*, v. 29, n. 8-9, p. 1125- 1141, 2008.
- MAURER, C. C.; BANSAL, P.; CROSSAN, M. M. Creating economic value through social values: Introducing a Culturally Informed Resource-Based View. *Organization Science*, v. 22, n. 2, p. 432-448, 2011.
- MILLER, D. An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 1, p. 961-976, 2003.
- MILLS, J. et al. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 2, p. 148-166, 2003.
- MODY, A. Learning through alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 20, n. 2, p. 151-170, 1993.

- NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 1, p. 317-329, 2010.
- NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 1, p. 745-768, 2008.
- PANDŽA, K. et al. Evolutionary perspectives on the capability accumulation process. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 8, p. 822-849, 2003.
- PARK, S.-H.; LEE, Y.-G. Perspectives on technology transfer strategies of Korean companies in point of resource and capability based view. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 6, n. 1, p. 161-184, 2011.
- PARTANEN, J.; MÖLLER, K. How to build a strategic network: a practitioner-oriented process model for the ICT sector. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 1, p. 481-494, 2012.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1968.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- REIS, A. P.; AMATO NETO, J. Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. *Produção*, v. 22, n. 3, p.345-355, 2012.
- RIUL, M. Diagnóstico e diretrizes para a gestão de aspectos sociais e ambientais no APL de móveis de João Pessoa-PB. 2010. 245 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente - PRODEMA) - Curso de Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente, UFPB, João Pessoa, 2010.
- SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; CRUZ, I. K. H. Avaliação de recursos estratégicos em empresas hoteleiras de um município Sul-Mato-Grossense. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 4, n. 3, p.231-243, 2011.
- SUZIGAN, W. (Coord.). Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil. Ipea, 2006. 56 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/apls/Relat_final_IPEA28fev07.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- TEECE, D. J. G.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 509–533, 1997.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of financial services firm. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.
- WONG, C. Y.; KARIA, N. Explaining the competitive advantage of logistics service providers: a resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, v. 128, n. 1, p. 51-67, 2010.
- WU, L. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 01, p. 27-31, 2010.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.