

# Relações Cooperativas Locais Segundo a Perspectiva das Proximidades

Uma Análise em APLs de Confecções

Aline de Aragão Zambrana<sup>1</sup>

Rivanda Meira Teixeira<sup>2</sup>

## Resumo

Grande parte dos estudos acerca das aglomerações de empresas destaca a proximidade geográfica como principal fator para o estabelecimento de vínculos cooperativos entre as empresas. Mais recentemente, estudiosos começaram a reclamar que outras formas de proximidade também devem ser consideradas, como as proximidades cognitiva, organizacional, social e institucional. Neste âmbito, o presente estudo refere-se à análise qualitativa de dois Arranjos Produtivos Locais (APL) de confecções em Sergipe. O instrumento de coleta de dados eleito foi a entrevista semiestruturada. De modo geral, os resultados sugerem o aumento da proximidade social no APL de Itabaianinha decorrente de ações conjuntas bem-sucedidas em um passado recente, sobretudo entre os agentes de linhas distintas de produtos ou entre indivíduos com algum grau de parentesco. Por outro lado, a despeito da proximidade física, os agentes econômicos do APL de Tobias Barreto apresentaram resistência a cooperar e compartilhar informações. Os resultados revelam que as iniciativas institucionais têm sido insuficientes no sentido de engajá-los em esquema de cooperação mútua e que, em contextos de competitividade fundamentada excessivamente no preço, os agentes econômicos abdicariam de parcerias com pares da aglomeração local, implicando que a proximidade física, aliada à distância social e institucional, seria um obstáculo para o estabelecimento de relações ganha-ganha.

**Palavras-chave:** Cooperação. Proximidade. Arranjos produtivos locais.

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração e Direção de Empresas (Universidad Complutense de Madrid - Espanha). Mestre em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. alinedearago@hotmail.com

<sup>2</sup> Pós-Doutora em Gestão do Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e na Strathclyde University, Escócia. Pós-Doutora em Empreendedorismo em Turismo na HEC, em Montreal, Canadá. Doutora em Administração pela Cranfield University, Inglaterra. Mestre em Administração pela COPPEAD/UF RJ. Professora do Departamento de Administração e do Mestrado em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). rivandateixeira@gmail.com

## LOCAL COOPERATIVE RELATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE PROXIMITIES: AN ANALYSIS IN THE GARMENT CLUSTERS

### Abstract

---

Most of the studies about clusters highlights the geographical proximity as the main factor for the establishment of cooperative links between firms. More recently, scholars have begun to complain that other forms of proximity should also be considered, such as cognitive, organizational, social and institutional proximity. In this context, this study refers to the qualitative analysis of two garment clusters in Sergipe, whose instrument of data collection was elected a semistructured interview. In the cluster of Itabaianinha, overall, the results suggest increased social proximity from successful joint actions in the recent past, particularly among agents from different product lines or between individuals with some degree of kinship. Moreover, despite the physical proximity, economic agents LPA Tobias Barreto showed resistance to cooperate and share information. The results show that institutional initiatives have been insufficient in order to engage them in mutual cooperation scheme and that in contexts based excessively on price competitiveness, economic agents voluntarily abstain partnerships with peers of local agglomeration, implying that physical proximity coupled with the social and institutional distance would be obstacles to establishing win-win relationships.

**Keywords:** Cooperation. Proximity. Clusters.

Os Arranjos Produtivos Locais, definidos como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas (Cassiolo; Lastres, 2003), têm atraído bastante atenção nas últimas décadas.

Na literatura de aglomerações geográficas de empresas há um grande número de estudos sobre a cooperação. Entre as contribuições recentes destacam-se estudos que relacionam a cooperação às dimensões de proximidade. Enquanto alguns autores defendem que a proximidade física propicia a cooperação nessas aglomerações (Molina-Morales; Martínez-Fernández, 2004; Lazerson; Lorenzoni, 1999), outra linha defende que a proximidade geográfica não é suficiente e nem necessária para este fim (Boschma, 2005; Costa; Costa, 2007; Maskell; Malmberg, 1999).

A primeira linha de investigação sustenta que os atores mais próximos são mais propensos a colaborar e de forma mais eficaz, uma vez que a proximidade física reduz os custos e facilita a coordenação das atividades conjuntas (Molina-Morales; Martínez-Fernández, 2004).

O segundo ponto de vista avalia que a literatura tende a exagerar a importância da proximidade geográfica e subestimar o papel das redes (Ter Wal; Boschma, 2011). Os autores argumentam que a proximidade geográfica não tem um papel privilegiado sobre os outros condutores de formação de rede. Pelo contrário, em muitos casos outras formas de proximidade podem vir a ser mais importantes (Balland; Boschma; Frenken, 2014).

Os estudiosos defendem que é imprescindível uma estrutura de relacionamentos entre agentes locais que compartilhem histórias, normas e valores comuns e promovam o desenvolvimento de capital social, inibindo a existência de comportamentos oportunistas ou mal-intencionados (Costa; Costa, 2007). O que, por um lado, pode limitar o espaço para a potencial ação do participante, por outro cria um nível geral de confiança que beneficia todos os participantes da rede (Andersen, 2013).

Concretamente, advogam que, além da proximidade física ou geográfica, existem outras dimensões da proximidade entre as organizações (cognitiva, organizacional, social e institucional) que podem ser decisivas no estabelecimento de laços entre os atores para a cooperação e inovação (Boschma, 2005). De acordo com Granovetter (1985), os *clusters* industriais são um conjunto de atividades econômicas espacialmente localizadas, em que as relações sociais, como amizade e parentesco, estão emaranhadas com as produtivas.

Esta distinção analítica em cinco dimensões de proximidade, proposta por Boschma (2005), é utilizada para analisar a cooperação em dois APLs de confecções sergipanos. Este estudo tem importante implicação teórica, posto que, ao contrário das conclusões de grande parte das investigações (Dias, 2011), os resultados revelam que a proximidade geográfica não necessariamente facilita a proximidade social e a colaboração. Em um dos casos analisados neste estudo, inclusive, a proximidade física parece ser um obstáculo à formação de laços de cooperação.

Após esta introdução, a seção seguinte revisa a literatura que fornece a base para a análise dos casos, e a terceira seção explica a metodologia utilizada. A quarta seção apresenta as evidências empíricas e a discussão dos casos. A seção final integra as considerações finais seguidas pelas limitações e direções para futuras pesquisas.

## **Fundamentos teóricos**

### ***O APL como uma rede interorganizacional***

Nas últimas três décadas, a pesquisa em rede social no contexto interorganizacional produziu um acúmulo significativo de conhecimentos (Borgatti; Foster, 2003; Brass et al., 2004). O fundamento desta abordagem

é, essencialmente, que a estrutura, a força e o conteúdo dos laços entre as organizações têm uma influência significativa sobre o comportamento e os resultados da empresa (Zaheer; Gozubuyk; Milanov, 2010).

A interdependência é a explicação mais comum para a formação de laços interorganizacionais (Gulati; Gargiulo, 1999). As empresas não possuem todos os recursos necessários ao desenvolvimento de seu negócio, por isso realizam intercâmbios com outras instituições (Easton, 1992) que têm recursos e capacidades e que podem ajudá-las a gerenciar ambientes incertos e satisfazer suas necessidades (Gulati; Gargiulo, 1999).

Sengenberger e Pyke (1992) expõem que dificilmente uma única empresa de pequeno porte poderia desenvolver todas as funções necessárias à eficiência competitiva que a coletividade é capaz de fornecer; teria dificuldade em financiar pesquisas, desenvolvimento e *design*, formar toda a gama de mão de obra qualificada de que poderia necessitar ou, ainda, fabricar todos os componentes de um produto complexo. Assim, a participação das pequenas empresas em redes auxilia na superação dos obstáculos ao crescimento e na produção e comercialização eficiente de seus produtos nos mercados nacionais e até mesmo internacionais (Drouvot; Fensterseifer, 2002).

É importante notar que a natureza dessas relações entre as empresas não é perfeitamente capturada pelas noções tradicionais das relações de mercado. No enfoque de rede, as fronteiras da empresa são bastante fluidas e as atividades são coordenadas por meio de relações entre empresas – relações de terceirização, *joint ventures* ou acordos não contratuais simples baseados na confiança –, e não por meio de relações de “comando e obediência” dentro de uma unidade organizacional (Lawson, 1997).

Segundo essa lógica, os atores concentram-se no cultivo de parcerias que trarão benefícios no longo prazo, envolvendo a aprendizagem individual e coletiva, o compartilhamento de riscos e investimentos e aceleração da introdução de novos produtos no mercado (Uzzi, 1996).

A participação em redes está associada ao ganho de legitimidade, *status* e reputação como um parceiro valioso (Podolny; Page, 1998; Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996), ao intercâmbio de conhecimento tácito, normas e valores que promovam estratégias cooperativas, à geração de novos conhecimentos e à redução da incerteza externa (Molina-Morales; Lopez-Navarro; Guia-Julve, 2002; Podolny; Page, 1998).

Na visão de Giuliani (2011), as redes são especialmente vantajosas por três motivos: primeiro porque permitem a troca informal de ativos únicos e idiossincráticos, como conhecimento ou *know-how*, que os mecanismos de mercado não são susceptíveis de transacionar. Segundo, são uma maneira relativamente flexível e rápida de colocar indivíduos ou organizações em contato, mesmo que não haja nenhuma conexão formal entre eles. Em terceiro lugar, elas têm o poder de manter relacionamentos estáveis e de alta qualidade ao longo do tempo, promovendo confiança e reciprocidade.

Uma rede refere-se a um conjunto de atores ligados, formal ou informalmente, por um conjunto de laços. Os atores podem ser pessoas, equipes, organizações, etc. (Borgatti; Foster, 2003). Desse modo, um grupo de empresas relacionadas, tais como distritos industriais, é uma rede interorganizacional com características únicas (Inkpen; Tsang, 2005). O espaço e a proximidade física determinam a estrutura e o conteúdo dos laços (Maskell; Malmberg, 1999) que, na maioria das vezes, são resultado das relações interpessoais desenvolvidas a partir de encontros sociais informais e reuniões. Neste contexto, a confiança interpessoal tem um papel fundamental, uma vez que o capital social individual impulsiona o desenvolvimento de capital social organizacional. Outra peculiaridade é que as redes de empresas são instáveis – com empresas entrando e saindo do distrito continuamente –, densas, não hierárquicas, com alguns atores formando laços com outros (Inkpen; Tsang, 2005).

### ***A cooperação segundo o enfoque das proximidades***

Diversos fatores explicam o grau de cooperação entre os atores (Smith; Carroll; Ashford, 1995). Especificamente no nível do APL, várias formas de proximidade podem ser úteis para explicar a existência de vínculos entre

algumas empresas e não entre outras (Boschma, 2005). Em sua abordagem multidimensional, o autor define cinco tipos de proximidade: cognitiva, organizacional, social, institucional e geográfica.

A proximidade cognitiva refere-se ao compartilhamento de uma base comum de conhecimentos e competências por parte dos agentes. É um pré-requisito para reunir empresas e permitir a aprendizagem interativa (Boschma, 2005).

Defende-se que em um espaço cognitivo e econômico complexo, como é o caso dos APLs, os vínculos entre empresas são moldados pelas bases de conhecimentos dos atores (Giuliani; Bell, 2005). Em outras palavras, a probabilidade de duas empresas estabelecerem vínculos aumenta à medida que suas bases de conhecimento tornam-se mais semelhantes e complementares (Lane; Lubatkin, 1998), o que facilita a comunicação, os processos de aprendizagem e o intercâmbio de conhecimentos (Cassi; Plunket, 2013).

A linguagem tem um papel direto e importante nas relações sociais, pois é o meio pelo qual as pessoas discutem e trocam informações, fazem perguntas, e realizam negócios na sociedade. Na medida em que as pessoas partilham uma linguagem comum, isto facilita a sua capacidade de obter acesso a pessoas e informações (Nahapiet; Ghoshal, 1998, p. 253).

Nooteboom (1999), contudo, adverte que empresas com bases de conhecimento muito semelhantes ou muito diferentes são de pouca utilidade umas para as outras. Para cooperar, os agentes devem possuir uma distância ótima entre suas bases de conhecimento.

Segundo Boschma (2005), a proximidade organizacional manifesta-se nas relações desenvolvidas em um mesmo arranjo organizacional, em que a interdependência estratégica entre duas organizações reduz a incerteza sobre o comportamento do futuro parceiro. A proximidade organizacional promove a cooperação e *spillovers* de conhecimento sobre as empresas que

estão altamente conectadas (Ben Letaifa; Rabeau, 2013); é medida pelo grau de autonomia e controle induzido pela ligação e é muitas vezes alavancada pela proximidade social (Boschma, 2005).

A proximidade social tem sua origem na literatura de enraizamento social (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996) e refere-se às relações sociais entre agentes fundamentadas na confiança, amizade, experiência ou parentesco (Boschma, 2005). Estudiosos argumentam que na presença de alto grau de confiança as empresas sentem-se mais predispostas a investir recursos na aprendizagem e a compartilhar conhecimentos e informações (Fleming; Mingo; Chen, 2007; Inkpen; Tsang, 2005).

Do ponto de vista de Uzzi, a confiança “cria uma arquitetura aberta de troca que promove o intercâmbio de serviços que são essenciais para a sobrevivência, mas são difíceis de valorar ou especificar contratualmente de antemão” (1996, p. 678, tradução nossa). O autor complementa que a confiança facilita a extensão de benefícios aos parceiros que realizam transações e convida o destinatário a retribuir quando surgir uma nova oportunidade. Molina-Morales, Lopez-Navarro e Guia-Julve (2002) notam que tanto a confiança relacional quanto a individual emergem de mecanismos de reforço, como a reciprocidade, a experiência, as relações repetidas e uma perspectiva de longo prazo. A proximidade social geralmente está associada a relacionamentos pessoais entre os atores (Uzzi, 1996) e resulta de uma colaboração no passado (Breschi; Lissoni, 2009).

Embora a distância social seja um obstáculo à colaboração, demasiada proximidade social poderia levar uma comunidade a subestimar comportamentos oportunistas e a bloquear a entrada de recém-chegados, afetando, assim, a flexibilidade das relações sociais dos atores (Uzzi, 1997).

Por sua vez, a proximidade institucional alude às normas sociais e culturais que regulam as relações comerciais e não comerciais em um contexto específico. Instituições formais (como leis e regras) e informais (como as normas culturais e hábitos) influenciam a extensão e a forma como os atores



ou organizações coordenam suas ações (Boschma, 2005). Nesse sentido, o legado mútuo torna-se relevante na redução da incerteza e dos custos de transação, o que favorece comportamentos cooperativos no âmbito regional (Torre; Rallet, 2005).

Para Baum e Oliver (1992), grupos de defesa, órgãos governamentais, associações profissionais e outros constituintes institucionais podem ter um papel cada vez mais ativo no acompanhamento das atividades das empresas, distribuindo avais e recompensas e moldando regras e normas para as atividades da aglomeração. Sob o ponto de vista de Balland, Boschma e Frenken (2014), as repetidas colaborações contribuem para a criação de valores comuns, objetivos e práticas éticos, formalizando as condições institucionais para projetos futuros. A proximidade institucional cria uma eficaz comunicação e colaboração e melhora as proximidades social e organizacional (Ben Letaifa; Rabeau, 2013).

Finalmente, a proximidade geográfica representa a distância espacial ou física entre os agentes econômicos, tanto em seu sentido absoluto (quilômetros) quanto relativo (tempo de viagem) (Boschma, 2005). A proximidade geográfica parte de uma perspectiva de colocalização das organizações (Balland, 2012). Enquanto as pequenas distâncias favorecem a interação, o *networking*, a colaboração e a inovação, longas distâncias exigem aproximações complementares para alcançar proximidade (Boschma, 2005). O autor defende, contudo, que a necessidade de proximidade geográfica é bastante fraca quando há uma clara divisão de tarefas precisas coordenadas por uma autoridade central forte (proximidade organizacional) e os parceiros partilham a mesma experiência cognitiva (proximidade cognitiva). A este respeito, é fundamental ressaltar que para a troca de conhecimentos tácitos os contatos cara a cara ainda são necessários.

Finalmente, embora a proximidade geográfica facilite a interação e a cooperação, não é nem uma condição necessária e nem suficiente para que a aprendizagem interativa tenha lugar (Boschma, 2005). Os processos de aprendizagem requerem ao menos a proximidade cognitiva, afora a proximidade geográfica (Giuliani; Bell, 2005).

## Aspectos metodológicos

Como argumentaram Eisingerich, Bell e Tracey (2010), o uso de estudos de caso permite construir um quadro mais preciso das características da rede social, algo que não pode ser obtido facilmente a partir de outros tipos de fontes de dados; permite delinear as especificidades dos casos analisados.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente na sede das empresas e das instituições entre os meses de setembro de 2010 e fevereiro de 2011. O formato utilizado foi o de entrevista semiestruturada. Foram entrevistadas 16 pessoas, entre proprietários de empresas ou agentes econômicos (10) e representantes de instituições ou agentes institucionais (6). Dos agentes institucionais entrevistados, dois eram presidentes de associação ou cooperativa e quatro representantes de instituições que apoiam os APLs. O tempo médio das entrevistas girou em torno de 50 minutos, sendo todas gravadas (cerca de 7 horas de gravações) e posteriormente transcritas (cerca de 60 páginas). O nível de análise considerado foi o APL, e os agentes institucionais e econômicos foram observados. Os entrevistados estão referidos no texto conforme a nomenclatura: AGE = Agente Econômico (1, 2, 3, 4, 5); AGI= Agente Institucional (1, 2, 3).

A pesquisa de campo forneceu material para explorar os seguintes aspectos: a) formas de cooperação horizontal; b) razões que levaram a empresa a cooperar; c) fatores inibidores da cooperação.

No tocante à seleção dos APLs, ser um dos APLs prioritários junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) para as políticas de apoio foi um dos critérios utilizados, uma vez que a promoção de Arranjos Produtivos Locais no Estado de Sergipe atende a uma política nacional coordenada pelo MDIC. Também foram consideradas a dinamicidade da atividade no Estado e sua importância econômica para a região onde estão localizados e o pertencimento a um mesmo setor e localização em uma mesma região do Estado, compartilhando, assim, de similar contexto geoeconômico.

### ***Os APLs de confecções de Sergipe***

Este estudo empírico é contextualizado na indústria de confecções. Conhecida por ser tradicional, a indústria de confecções é responsável por importante contribuição ao crescimento econômico e social de países emergentes, como é o caso do Brasil (Serviço..., 2014).

No município de Itabaianinha, a atividade de confecção surgiu em meados da década de 90, a partir do estabelecimento de um polo de confecções ancorado por uma empresa de médio porte, a Grippon, que possuía uma rede de comercialização própria em São Paulo. Ao se instalar no município, a empresa estimulou a formação de oficinas de facção, estabelecendo as regras, definindo o produto e suas especificações para que as unidades ao seu redor se organizassem em virtude das demandas. A atividade desenvolveu-se e permitiu, *a posteriori*, que as costureiras criassem suas oficinas e passassem a trabalhar de forma independente (Sergipe, 2008).

O APL de confecções situa-se na Região Sul do Estado de Sergipe, a aproximadamente 118 quilômetros da capital, Aracaju. Abriga 77 empresas formais (Brasil, 2012) e cerca de 250 unidades produtivas informais e domiciliares (dados da Associação da Confecção de Itabaianinha – ASK). Além da contratação de mão de obra sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), é comum a subcontratação de oficinas de costura para executar fases

da produção e a terceirização de atividades complementares, como bordado ou *silk-screen*. De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) (Brasil, 2012), são gerados 170 empregos formais diretos pelo conjunto das empresas, além de mão de obra informal empregada nas facções (unidades responsáveis por uma das etapas de fabricação das peças).

A produção do APL é especializada em peças de vestuário e possui as linhas de moda íntima, feminina, masculina, infantil e moda praia/ginástica. Os produtos são comercializados no município e distribuídos em todo o Nordeste e nas Regiões Norte, Sul e Sudeste do país, sendo as maiores compradoras as cidades de Belém e São Paulo.

O arranjo de confecções de Tobias Barreto está localizado na Região Centro-Sul do Estado de Sergipe, cerca de 130 quilômetros da capital. Está assentado na produção doméstica em torno de duas linhas principais de produtos: a primeira, mais antiga, é voltada para produtos de cama, mesa e banho, e a segunda, iniciada nos anos 70, é especializada na produção de peças de vestuário. Tobias Barreto possui também uma longa tradição de bordados em peças de cama, mesa e banho elaborados por artesãos em povoados do município. A produção consiste, em geral, da confecção de colchas ou toalhas com apliques e bordados que são demandados em uma área extensa do mercado nordestino (Melo; Hansen, 2004).

O polo de confecções de Tobias Barreto é muito tradicional. Alguns estabelecimentos, ainda hoje em operação, remontam à década de 40, e sua origem está relacionada à feira local de produtos de confecção e bordados. A inauguração do centro comercial, em 1986, foi um importante marco da expansão da atividade. O polo de confecção foi ganhando expressão no transcurso do tempo, transformando-se na principal atividade econômica do município (Melo; Hansen, 2004).

De modo similar ao APL de Itabaianinha, o de Tobias Barreto é caracterizado pela presença de micro e pequenas empresas, sendo a maioria de caráter informal. De acordo com a Rais (Brasil, 2012), em Tobias Barreto

existem 185 empresas formais geradoras de aproximadamente de 1.340 empregos formais diretos. Estima-se ainda que existam cerca de 1.200 estabelecimentos informais que fabricam, sobretudo, peças de cama, mesa e banho. As peças são comercializadas em todos os Estados do Nordeste e em alguns do Norte e Sudeste do Brasil.

## **Evidências empíricas e discussão dos casos**

### ***ESTUDO DE CASO 1***

#### ***– O APL de Confecções de Itabaianinha (SE)***

Como produto da proximidade física, a cooperação no APL de Itabaianinha concretiza-se, de maneira simples, pelo empréstimo de insumos e equipamentos de uso comum e pela organização das empresas com fins de divulgação do polo de confecções, e, de maneira mais elaborada (envolvendo outras dimensões da proximidade), pela compra conjunta de equipamentos a serem utilizados pelo grupo das empresas, bem como por meio de reivindicações junto as instituições regionais.

Como resume o extrato de entrevista a seguir, o empréstimo de máquinas e matérias-primas é o tipo de parceria mais habitual entre os empresários e ocorre de maneira informal.

Quando se fala em parceria envolvendo responsabilidade de dinheiro, ninguém assume, mas em termos dessa parceria para empréstimo de máquina e de tecido, isso tem muito (AGE 4).

Outro exemplo de cooperação foi apresentado pelo agente institucional AGI 1, referindo-se à divulgação do polo de confecções na região e à atração de compradores para o município.

AGE 2, por sua vez, afirmou que põe parte de sua equipe de produção para trabalhar em benefício do irmão em troca de matéria-prima, conforme explica:

Eu faço parceria com meu irmão. Trabalho com duas linhas, a básica e modinha de criança, e o meu irmão trabalha também com a moda básica, então nós trabalhamos com o mesmo tecido. Eu “faccio” para ele e em troca tenho tecido para fazer as peças de minha confecção. Para mim, foi um casamento perfeito.

Além da proximidade espacial dos locais físicos das organizações, o vínculo entre as empresas de AGE 2 e seu irmão permite depreender a existência de uma interdependência estratégica entre duas organizações, o que reduz a incerteza sobre o comportamento do futuro parceiro (Boschma, 2005). O fato de os parceiros estarem ligados por laços de parentesco sugere a proximidade social. A proximidade cognitiva materializa-se no sentido de que as empresas não apenas trabalham no setor de confecções, mas em uma mesma linha de produtos, o que facilita a comunicação, os processos de aprendizagem e o intercâmbio de conhecimentos (Cassi; Plunket, 2013).

Dentre os empresários entrevistados, a exceção foi AGE 3, que afirmou não cooperar com outras confecções. Informou que as máquinas existentes em sua empresa não podem ser emprestadas por serem do Sebrae e que não existe parceria para empréstimo de matéria-prima. Segundo declara: “Se faltar tecido, deixa[mos] o corte parado e espera[mos] outra peça de tecido chegar”.

Entre as parcerias realizadas pela empresa de AGE 5, destaca-se a compra conjunta de um equipamento utilizado pelo grupo de confecções: “Recentemente, eu e um grupo de empresas compramos um *plotter* de risco. A gente comprou também o papel de fazer risco, para baratear” (AGE 5).

A compra em questão foi apontada como uma iniciativa de cerca de dez empresários. Os empresários estruturaram um espaço onde fosse possível conectar computadores portáteis à rede para utilizar o sistema vinculado ao equipamento. Com o fim de aprenderem a manusear o sistema, um profissional foi contratado para ministrar o curso para empresários e funcionários das empresas envolvidas. AGE 1, que também participou da iniciativa, destaca as vantagens obtidas nesta colaboração:

Futuramente, se eu quiser ter o meu próprio *plotter*, o meu próprio sistema, já vou ter quem mexa, eu já vou conhecer, não vou perder mais esse tempo. Então o investimento valeu a pena, porque se fôssemos comprar isoladamente ficaria muito caro; a máquina ficaria muito tempo ociosa e não daríamos conta de mantê-la... Até para a gente ver se valia a pena, o investimento foi interessante.

As evidências mostram que a ação bem-sucedida tem promovido a proximidade social entre os atores envolvidos, que se traduz em confiança e interesse na realização de novas iniciativas coletivas. AGE 1 destaca essa intenção em sua fala e evidencia que a confiança existente deve-se, entre outros fatores, ao fato de que cada confecção atua em uma linha diferente: “Como deu certo e são pessoas que a gente sabe que não estão ali para trapacear, a gente com certeza vai pensar em outras possibilidades. A gente não se vê como concorrentes, mas como parceiros, até porque cada um tem sua linha (AGE 1)”.

Esta afirmação encontra respaldo no pensamento de Balland, Boschma e Freken (2014). De acordo com os autores, o grau de proximidade entre os agentes pode estar relacionado ao sucesso ou fracasso de uma ação conjunta realizada no passado. Objetivos alcançados ou um projeto bem-sucedido levam a um aumento da proximidade entre os atores.

Ainda conforme Balland, Boschma e Freken (2014), as repetidas colaborações contribuem para a criação de valores comuns, objetivos e práticas éticas, formalizando as condições institucionais para projetos futuros. Em outras palavras, as repetidas colaborações igualmente promovem a proximidade institucional entre os atores.

A partir de um edital para APLs de baixa renda lançado pelo governo do Estado de Sergipe e pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) em 2010, o conjunto de confecções organizado em torno da Associação da Confecção do município de Itabaianinha (ASK) pleiteou a estruturação de um centro de criação e desenvolvimento de peças que servisse ao conjunto das confecções do município. Apesar de não terem obtido êxito, a mobilização dos atores para o projeto motivou a participação mais ativa na associação.

O fortalecimento da associação por meio da participação efetiva de um maior número de empresas incrementa a proximidade institucional entre os agentes, dado que os associados operam sob o mesmo conjunto de normas e incentivos, o que pressupõe a redução da incerteza e dos custos de transação e favorece os comportamentos cooperativos no âmbito regional (Torre; Rallet, 2005).

Nesse sentido, AGE 4 afirma que a organização das confecções em torno da associação é recente, mas tem se fortalecido:

A gente começou a resgatar agora a associação. Não tem nem um ano que a diretoria nova assumiu. Ninguém queria saber da associação e hoje isso mudou. O pessoal está vendo que traz muitos benefícios. Agora o pessoal está querendo...

Foram identificados diversos elementos que explicam a formação de vínculos de cooperação, dentre os quais se destacam: reivindicações conjuntas de ações maiores junto as instituições locais de apoio, permuta



de capacidade de produção excedente, acesso ao incentivo fiscal por meio da cooperativa, empréstimo de máquinas, participação em feiras, missões, cursos e palestras. Sobre as reivindicações conjuntas, AGE 1 esclarece:

Para a gente solicitar “coisas” maiores, a gente precisa ter mais pessoas. Exemplo: a gente teve uma reunião com o IEL [Instituto Euvaldo Lodi] há um tempo atrás para ver um projeto que contemplasse a parte de assessoria técnica, *design* e criação, sabe? Se não fosse através da associação, eu nunca iria conseguir um benefício desses.

Para AGE 2, o fator determinante na cooperação com a confecção do irmão foi a possibilidade de permuta de capacidade excedente (Maskell, 2001) que possibilita manter uma equipe de 12 funcionários sem deixá-la ociosa:

Se fosse para fazer só peças da minha confecção, seria uma equipe de quatro pessoas diretas, mas como minha equipe trabalha para o meu irmão também, eu consigo manter 12 funcionários hoje. Aí, quando eu recebo um pedido grande, consigo atender, e se tivesse só quatro pessoas não daria conta.

AGE 2 explicita uma importante característica dos APLs: a organização estabelecida pelas pequenas empresas, em sua maioria propriedades de família, em que uma complementa a outra criando uma espécie de interdependência “orgânica”. Como resultado, as pequenas empresas são capazes de alcançar economias de escala, porque os equipamentos podem ser mantidos em plena utilização, atendendo às necessidades dos membros do distrito (Sengenber; Pyke, 1992).

Percepções qualitativas recolhidas a partir das entrevistas revelam a falta de proximidade social evidenciada pelo individualismo, pela falta de confiança entre os atores e pelo receio de comportamentos oportunistas da parte de seus pares, esclarecendo por que a cooperação não é ainda maior. De acordo com AGE 4 e AGI 1, o individualismo é um aspecto cultural da região:

Na realidade eu acho que é por causa da cultura, essa coisa do individualismo, sabe? Vou te dar um exemplo. Tinha um rapaz aqui que queria “pisar em todo mundo” e acho que ele aprendeu que ninguém trabalha sozinho. Eu cheguei um dia em uma oficina de costura e tinha 5 mil camisas sem colarinho e os meninos que trabalhavam com ele disseram: Olhe, tem um monte de pedido para entregar e as camisas estão todas sem colarinho. O pessoal está cancelando os pedidos porque estão atrasados. Eu tinha mais de 50 mil colarinhos. Quer dizer, se ele fosse parceiro, eu diria a ele para pegar na minha empresa, mas as peças encaharam e ele levou prejuízo (AGE 4).

... tem que resolver essa parte do individualismo que também não se “tira” de uma pessoa do dia para noite, a cultura de uma vida. Só o tempo e os cursos para ir colocando na cabeça do pessoal (AGI 1).

Evidências de pesquisas anteriores sugerem que as empresas, bem como os indivíduos, estabelecem relações umas com as outras caracterizadas por confiança e troca de informações ricas por meio das fronteiras organizacionais (Powell, 1990). A confiança é considerada um antecedente de cooperação. Quando dois parceiros começam a confiar um no outro, eles são mais propensos a combinar e compartilhar recursos sem se preocupar com o modo como serão aproveitados pelo outro (Uzzi, 1996). AGI 2 bem como AGI 3, contudo, destacaram o receio dos empresários quanto ao transbordamento de informações sobre sua empresa nas relações cooperativas. Já os comentários de AGE 3 e AGE 4 denotam a falta de confiança entre os atores:

Não tem como fazer parceria porque acham que você vai pegar o modelo, a venda, que vai roubar o cliente... (AGE 3).

Eu acho que, para falar a verdade, é a questão de confiança. Por exemplo, em um grupo de 5 ou 10 pessoas, sempre tem um ali no meio que ninguém quer arriscar (AGE 2).

De forma complementar, AGE 3 exemplifica uma tentativa de cooperação permeada pela desconfiança entre os pares possivelmente ocasionada pela falha de comunicação:

Uma vez resolvemos comprar linha de forma conjunta. E quem disse que deu certo? Quando a linha chegou, foi uma confusão, porque disseram que não tinham pedido aquela linha, que o preço acertado não era aquele, que estavam roubando. Deram o preço da linha, mas esqueceram do valor do frete, aí ficou maior do que o pessoal imaginava.

Nesse contexto, as normas comuns de comportamento que se desenvolvem em redes fechadas melhorariam o mútuo entendimento e diminuiriam a possibilidade de erros de interpretação das ações de uma empresa por parte dos parceiros da rede (Ahuja, 2000; Gulati, 1995).

No segmento de modinha, dado o grande número de empresas que trabalham esta linha, a concorrência mostrou-se bastante acirrada. AGE 2, contudo, observa isso como uma oportunidade de colaboração com benefícios para todas as empresas, porém a maioria não possui a mesma visão, conforme explica:

Em modinha o negócio pega fogo, mas mesmo assim eu acredito que dá para se unir com outras empresas. [...] Se juntasse todo mundo pra comprar, facilitava muito, mas aqui [está] todo mundo de porta fechada.

Arikan e Schilling (2011) apresentam uma possível explicação para o fato de a cooperação não ser maior, de uma forma geral, e efetiva no que concerne ao intercâmbio de conhecimento. Segundo os autores, em aglomerações de empresas caracterizadas pela utilização de tecnologia simples e por produtos relativamente estáveis, as empresas individuais podem possuir a maior parte ou todo o conhecimento e as capacidades necessárias para a produção; portanto, não há necessidade de altos níveis de cooperação entre as empresas, e a concorrência de preços é essencial.

Dito de outra forma, é possível que exista entre os agentes demasiada proximidade tecnológica (ou cognitiva), o que prejudicaria a formação de laços de cooperação, uma vez que o processo de aprendizagem não pode ser rico se os atores tiverem um alto grau de sobreposição tecnológica (Bathelt;

Malmberg; Maskell, 2004; Nooteboom, 2000). Certo grau de dissimilitude é necessário entre as bases de conhecimento dos atores, pois a heterogeneidade de recursos proporciona uma oportunidade de aprendizagem e inovação (Cassi; Plunket, 2013).

## **ESTUDO DE CASO 2**

### **– APL de Confeções de Tobias Barreto (SE)**

No APL de Tobias Barreto os relacionamentos bastante reduzidos corroboram o resultado do estudo de Melo e Hansen (2004), em que 96% das empresas entrevistadas no município não estavam envolvidas em atividades cooperativas. Observa-se que as poucas colaborações existentes limitam-se a ocasiões em que os agentes econômicos recebem um pedido maior do que podem atender ou a situações de avaria em equipamentos empregados na produção, como evidenciam os depoimentos de AGE 3 e AGE 4: “O que eu faço é comprar de outra confecção produtos que eu não faço para vender fora ou então quando o pedido é grande e eu não consigo atender” (AGE 3).

Na verdade, acontece mais de virem pegar aqui do que eu ir pegar em outra empresa, porque nós temos três máquinas de corte, que é uma coisa que não pode quebrar e ficar sem conserto muito tempo porque atrasa a produção. Inclusive tem uma que eu acho que está emprestada, porque sempre tem uma máquina ociosa... aí dá para emprestar (AGE 4).

O empresário AGE 5 esclareceu que sua empresa não se nega a fazer empréstimos, mas as compras e vendas são realizadas de forma isolada, sendo cada empresa responsável pela sua. “Nós temos uma amizade; quando um precisa, a gente nunca nega. É a política de boa vizinhança. Quando precisam de algo, a gente cede, mas as vendas e compras são individuais” (AGE 5).

Da mesma forma que no APL de Itabaianinha, a análise integral dos relatos revela comportamentos individualistas e receio em cooperar por falta de confiança e comportamentos oportunistas. Os agentes econômicos

e institucionais ainda listaram como obstáculos à cooperação: a ausência de liderança, a concorrência desleal, o anseio de resguardar informações do negócio e a falta de conhecimento de como uma parceria pode ser estabelecida.

Ainda existe uma mentalidade muito individualista. Os empresários não têm na cabeça a ideia de um APL. Aqui são todos dispersos. Eles são desconfiados demais; pensam que se associar a outras empresas vai prejudicar o negócio deles (AGI 3).

A ausência de uma liderança que assuma o papel de convergência dos empresários para a realização de ação conjunta foi destacada:

Eu acho que tem que ter uma liderança que possa estar unindo, porque ninguém dá o braço a torcer de ir em um concorrente para tentar fazer parceria, porque o outro empresário vai pensar que você quer saber alguma coisa. Tem que ter uma liderança que puxe e una, entendeu? (AGE 1).

Como a gente já é acostumado a trabalhar individualmente, eu acho que só se tivesse uma associação que tentasse unir mais os empresários. Para eu, no caso, ir atrás dos outros, eu acho meio difícil, que já estou acostumada a fazer minhas coisas só; porque a gente tem a cultura de começar a trabalhar dentro de casa só ou com a família (AGE 2).

Essa falta de liderança pode ser interpretada como baixo grau de proximidade institucional. Brass et al. (2004) defendem que quando as organizações não veem razões para colaborar, a intervenção externa pode ser necessária para que as redes se formem. Nessa mesma linha de raciocínio, Mesquita (2007) defende que as instituições, como associações empresariais, consultores privados, agências governamentais e multilaterais, podem ter um papel fundamental na facilitação das relações de confiança, oferecendo às empresas aglomeradas a liderança e o apoio para a reconstrução da confiança perdida em decorrência da ação local competitiva, acompanhando as atividades das empresas, distribuindo avais e recompensas e moldando regras e normas (Baum; Oliver, 1992).

A Cooperativa de Negócios de Sergipe (Coopne) existente em Tobias Barreto está formalmente ativa, mas não tem realizado reuniões periódicas com os cooperados e tampouco desenvolvido ações. AGI 2 afirmou, porém, que mesmo quando estava de fato funcionando, apenas 10% dos cooperados participavam efetivamente, o que sugere a distância institucional entre os agentes.

A concorrência desleal, de acordo com AGE 3 e AGE 1, inibe qualquer tipo de parceria. “Um produto que custa 15 reais tem gente que vende por 13 reais ou 14 reais. Aí não tem como fazer parceria. Se estiverem precisando do dinheiro, eles vendem a qualquer preço” (AGE 3). AGE 1 apresentou um caso concreto da concorrência desleal:

Eu tenho um cliente que queria um lençol que fabrico, aí eu disse a ele: dá para vender por 35 reais. Aí ele disse: Ah, estão me entregando por 30. Teoricamente seria o mesmo produto, mas quando abri o lençol, vi que o Oxford era de qualidade inferior e era 40 cm menor que o padrão... Se eu não tivesse meus clientes de fora, eu não estaria fabricando, porque aqui a concorrência é desleal na questão de preço.

Como ilustram as declarações de AGE 3 e AGE 1, a lógica oportunista e competitiva tem bloqueado a lógica cooperativa, embora a cooperação possa gerar mais lucro individual e coletivo do que a concorrência (Ben Letaifa; Rabeau, 2013).

Todos os agentes institucionais entrevistados – AGI 1, AGI 2 e AGI 3 – apresentaram exemplos de comportamentos similares aos apresentados anteriormente, e afirmaram que os empresários que trabalham conforme a legislação têm dificuldade de competir com os demais agentes que sonégam impostos e não respeitam os padrões definidos pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro).

Das e Teng (1998) caracterizam a cooperação pela negociação honesta, pelo compromisso, *fair play* e cumprimento de acordos, enquanto o comportamento oportunista é marcado pelo engano, esquivas, distorção de informações, parceiros enganosos que fornecem serviços/produtos abaixo do padrão e apropriam-se de recursos críticos dos parceiros.

A proximidade física, nesse sentido, possibilita que os casos de oportunismo sejam altamente visíveis para outras empresas na mesma localidade, o que cria um grande entrave, uma vez que a empresa que é conhecida por comportamentos oportunistas terá dificuldade em encontrar parceiros para fazer negócios na aglomeração (Arikan; Schilling, 2011).

O relato de AGE 1 demonstra que a vontade de colaborar esbarra na falta de confiança e/ou no receio de comportamentos oportunistas:

Eu já conversei com um representante de tecido daqui para ele ver quem eram os principais compradores de Oxford e sugeri que ele propusesse aos outros para sentar e conversar e ver quem aceitava comprar conjuntamente; mas não deu certo: uns quiseram e outros, não. O pessoal fica com medo de aceitar e depois o outro não cumprir com o prometido (AGE 1).

AGI 3 expõe que a confiança restringe-se a empresas com as quais os empresários mantêm um laço de amizade ou parentesco: Aqui só confia em quem é muito amigo, ou parente. Em função do vínculo afetivo existe confiança, mas de outro modo, não.

A falta de confiança parece relacionar-se à distância social entre os agentes econômicos locais. Apesar da proximidade geográfica, os agentes não se envolvem em relações sociais. A literatura tradicional considera a proximidade geográfica um facilitador da confiança, das relações sociais e da colaboração. Neste caso, contudo, a proximidade geográfica parece não ter sido suficiente para sustentar a cooperação. A concorrência desleal, aliada à distância social e institucional, parecem ser os principais obstáculos para que a rede funcione e os agentes cooperem.

Do mesmo modo, as empresas hesitam em colaborar com seus pares porque estão mais preocupadas em perder do que ganhar. Não estão dispostas a assumir o risco de fuga de informação competitiva (McEvily; Zaheer, 1999), conforme explicita AGE 4:

O pessoal não quer se juntar para você não descobrir onde ele compra a malha, a quanto compra. Não sabendo eles que se a gente se juntasse a gente conseguiria um preço muito melhor. Já até tentaram fazer isso... Montaram a cooperativa, mas aí cada um tinha um pensamento diferente e não foi para frente. Como já tinha o canal direto com o fornecedor, cada um comprou o seu.

Ademais, em um contexto de forte concorrência, o interesse comum é evitar uma demasiada convergência, uma vez que a competitividade de uma organização depende da singularidade de suas capacidades. Assim, em projetos de colaboração, espera-se que o conhecimento fundamental não transborde e mantenha-se cognitivamente distante (Balland; Boschma; Freken, 2014).

Finalmente, a ausência de informação e de uma maior percepção da importância e dos benefícios da cooperação bloqueia o desenvolvimento de ações capazes de promover avanços no arranjo. Isso fica claro, por exemplo, na fala de AGE 5, que se diz incapaz de visualizar como poderia tirar proveito de uma parceria com concorrentes:

Eu acho que ninguém faz porque não sabe como fazer essa parceria. Precisamos saber como se faz isso. Se juntar em que sentido? Mas você acha que isso vai trazer bons resultados para a gente? Como você vai se juntar ao seu próprio concorrente? Se você trabalha junto com outra empresa, o cliente vai comprar em qual? Faz um rodízio e uma hora o cliente compra da minha empresa e outro mês compra da outra? Não sei como poderia ser isso...



## Considerações finais

A análise das relações cooperativas nos APLs de Confeccões de Itabaianinha e Tobias Barreto, segundo as dimensões da proximidade, levou a alguns achados interessantes. Investigações prévias sugeriram que a proximidade geográfica proporciona um ambiente propício à cooperação, contudo as evidências da presente pesquisa mostram que ela não tem sido suficiente ou mesmo necessária para promover a confiança, o engajamento e a formação de laços sociais para a cooperação.

Por um lado, o APL de Itabaianinha possui uma associação em consolidação, que tem se esforçado no sentido de desenvolver ações conjuntas entre associados e tem desempenhado o papel de intermediário entre empresas e instituições regionais que apoiam o APL, visando à promoção de ações de acordo com a necessidade dos associados. Desta forma, a proximidade institucional tem se materializado e favorecido o estabelecimento de vínculos entre os atores.

Observou-se que em presença de grau de parentesco entre os indivíduos, a cooperação ocorre em ambiente de proximidade cognitiva, entendida no contexto dos APLs de confeccões, como a parceria realizada entre empresas de uma mesma linha de produtos, em que há um grande potencial de aprendizagem. Já na ausência de grau de parentesco e de um nível de confiança maior, os agentes estariam mais predispostos a estabelecer parcerias com empresas de linhas de produtos distintas.

De maneira geral, predomina no APL de Itabaianinha a distância social entre os agentes econômicos. O arranjo oferece, contudo, indícios de mudanças por meio do fortalecimento da associação e de ações bem-sucedidas em um passado recente que têm gradativamente contribuído para alicerçar a confiança entre os agentes e as bases institucionais para futuras ações.

O APL de Tobias Barreto, por sua vez, posto que a cooperativa e a associação encontravam-se inativas em termos de atuação e de ações práticas, a distância institucional, bem como a desconfiança entre os atores, têm aumentado, perpetuando a cultura do isolacionismo por receio de comportamentos oportunistas. Aliada a distância institucional e social, a concorrência desleal tem se apresentado como outro importante aspecto promotor de distanciamento entre os agentes. Os resultados sugerem que em ambientes competitivos, baseados excessivamente no preço, os atores abdicariam de parcerias locais, o que leva a concluir que a proximidade física e as distâncias social e institucional apresentam-se como obstáculos à cooperação.

Os resultados da pesquisa também evidenciam, especialmente no APL de Tobias Barreto, a necessidade de uma intervenção das instituições no sentido de engajar os atores em ações conjuntas, uma vez que os envolvidos não veem como fazê-lo por iniciativa própria.

### ***Limitações do estudo***

As análises derivadas desta pesquisa são demarcadas por limites empíricos. Por um lado, trata-se de um estudo de uma única indústria. A generalização de seus resultados é, portanto, delimitada pelas especificidades da indústria de confeitarias. A amostra de duas aglomerações é improvável de ser representativa da população mundial de aglomerados, nem a amostra (não probabilística) de entrevistados em cada APL é representativa da população de empresas existente no arranjo. Assim, é necessária cautela na generalização dos resultados do estudo para outros APLs. Por outro lado, a abordagem qualitativa utilizada, ao contrário dos enfoques quantitativos, oferece a oportunidade de reunir evidências sobre os vínculos entre as empresas com um rico detalhamento das características dos laços existentes entre os agentes. A pesquisa deu um passo no entendimento do papel exercido pelas dimensões de proximidade no contexto das redes de cooperação em Arranjos Produtivos Locais.

## ***Futuras linhas de investigação***

A presente investigação trouxe um pouco mais de clareza no que concerne à formação de vínculos de cooperação em APLs. Em seu transcurso surgiram, contudo, algumas questões. A primeira delas diz respeito ao tratamento da cooperação como um processo dinâmico, em que as redes de empresas evoluem e se modificam em resposta aos desafios e oportunidades competitivas emergentes ao longo do tempo. Analisar como isso influencia a cooperação e competição entre os agentes, portanto, pode ser uma linha de pesquisa interessante. Outro estudo pode ser realizado com foco nas características das empresas, identificando se existem similaridades em termos de *status* e poder, tamanho, experiência em redes, entre outros aspectos, e como isso afeta a formação de laços entre os atores.

## **Referências**

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, p. 425-455, set. 2000.

ANDERSEN, K. V. The problem of embeddedness revisited: collaboration and market types. *Research Policy*, v. 42, n. 1, p. 139-148, fev. 2013.

ARIKAN, A. T.; SCHILLING, M. A. Structure and governance in industrial districts: implications for competitive advantage. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 4, p. 772-803, jun. 2011.

BALLAND, P.-A. Proximity and the evolution of collaboration networks: evidence from research and development projects within the global navigation satellite system (GNSS) industry. *Regional Studies*, v. 46, n. 6, p. 741-756, jun. 2012.

BALLAND, P.-A.; BOSCHMA, R.; FRENKEN, K. Proximity and innovation: from statics to dynamics. *Regional Studies*, v. 0, n. 0, p. 1-14, fev. 2014.

BATHELT, H.; MALMBERG, A.; MASKELL, P. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, v. 28, n. 1, p. 31-56, fev. 2004.

BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, v. 57, n. 4, p. 540, ago. 1992.

BEN LETAIFA, S.; RABEAU, Y. Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 10, p. 2071-2078, out. 2013.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, v. 29, n. 6, p. 991-1013, dez. 2003.

BOSCHMA, R. Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, v. 39, n. 1, p. 61-74, fev. 2005.

BRASIL. Ministério do trabalho. *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)*. 2012. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/geral/cstasticas.htm>>. Acesso em: 11 jul. 2014.

BRASS, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *The Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, p. 795-817, dez. 2004.

BRESCHI, S.; LISSONI, F. Mobility of skilled workers and co-invention networks: an anatomy of localized knowledge flows. *Journal of Economic Geography*, v. 9, n. 4, p. 439-468, mar. 2009.

CASSI, L.; PLUNKET, A. *Proximity, network formation and incentive performance: in search of the proximity paradox*. *Munich Personal RePEc Archive*, paper n° 47388. 4 jun. 2013. Disponível em: <[http://mpira.ub.uni-muenchen.de/47388/1/MPRA\\_paper\\_47388.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/47388/1/MPRA_paper_47388.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2014.

CASSIOLATO J. E.; LASTRES, H. M. M. Micro, pequenas e médias empresas em arranjos produtivos no Brasil, México, Uruguai, Itália e Taiwan. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E; MACIEL, M.L. (Orgs.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

COSTA, A. B. DA; COSTA, B. M. DA. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, v. 9, n. 15, p. 51-60, 2007.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, jul. 1998.

DIAS, C. N. Arranjos produtivos locais (APLs) como estratégia de desenvolvimento. *Desenvolvimento em Questão*, v. 9, n. 17, p. 93-122, jan./jun. 2011.

DROUVOT, H.; FENSTERSEIFER, J. E. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 26., 2002, Salvador. *Anais...* CD-ROM.

EASTON, G. Industrial networks: a review. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds.): *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992. p. 2-27.

EISINGERICH, A. B.; BELL, S. J.; TRACEY, P. How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. *Research Policy*, v. 39, n. 2, p. 239-253, mar. 2010.

FLEMING, L.; MINGO, S.; CHEN, D. Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success. *Administrative Science Quarterly*, v. 52, n. 3, p. 443-475, set. 2007.

GIULIANI, E. Role of technological gatekeepers in the growth of industrial clusters: evidence from Chile. *Regional Studies*, v. 45, n. 10, p. 1329-1348, nov. 2011.

GIULIANI, E.; BELL, M. The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, v. 34, n. 1, p. 47-68, fev. 2005.

GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, nov. 1985.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *The Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112, fev. 1995.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, maio 1999.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p. 146-165, jan. 2005.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 461-477, maio 1998.

LAWSON, C. *Territorial clustering and high-technology innovation: from industrial districts to innovative milieux*. Working Paper no. 54, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Cambridge. 1997. Disponível em: <<http://www.cbr.cam.uk/pdf/WP054.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2014.

- LAZERSON, M. H.; LORENZONI, G. The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source'. *Industrial and Corporate Change*, v. 8, p. 235-66, 1999.
- MASKELL, P. Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial Corporate Change*, v. 10, n. 4, p. 921-943, dez. 2001.
- MASKELL, P.; MALMBERG, A. Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, v. 23, n. 2, p. 167-185, mar. 1999.
- MCEVILY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 12, p. 1133-1156, dez. 1999.
- MELO, R. O. L. DE; HANSEN, D. L. (2004). *Relatório de atividades da expansão da RedeSist: arranjo produtivo local de confecções de Tobias Barreto-SE*. RedeSist/IE/UFRJ. Disponível em: <[http://linux.alfamaweb.com.br/tobias/v2/estudos/Inovacao\\_e\\_tecnologia\\_Redesist.pdf](http://linux.alfamaweb.com.br/tobias/v2/estudos/Inovacao_e_tecnologia_Redesist.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2014.
- MESQUITA, L. F. Starting over when the bickering never ends: rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators. *The Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 72-91, jan. 2007.
- MOLINA-MORALES, F. X.; LOPEZ-NAVARRO, M. A.; GUIA-JULVE, J. The role of local institutions as intermediary agents in the industrial district. *European Urban and Regional Studies*, v. 9, n. 4, p. 315-329, out. 2002.
- MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. *Research Policy*, v. 33, n. 3, p. 473-486, abr. 2004.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, abr. 1998.
- NOOTEBOOM, B. Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research Policy*, v. 28, n. 8, p. 793-805, nov. 1999.
- \_\_\_\_\_. Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*, v. 4, n. 1-2, p. 64-92, jan. 2000.
- PIORE, M. Work, labor and action: work experience in a system of flexible production. In: PYKE, F., BECATTINI, G., SENGENBERGER, W. (Eds.). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva: International Institute for Labor Studies, 1990.
- PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, n. 1, p. 57-76, 1998.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 116-145, mar. 1996.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sebrae. *Têxtil e confecção*. 2014. Disponível em: <<http://portal.m.sebrae.com.br/pagina.php?id=82>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

SENGENBERG, W; PYKE, F. Industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues. In: PYKE, F.; SENGENBERG, W. (Eds.). *Industrial districts and local economic regeneration*. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1992.

SERGIPE. Secretaria do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e da Tecnologia e do Turismo. *Plano de desenvolvimento do APL de confecções e artesanato de bordado do Sul e Centro-Sul Sergipano*. Sergipe: Sedetec, 2008.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *The Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 7-23, fev. 1995.

TER WAL, A. L. J.; BOSCHMA, R. Co-evolution of firms, industries and networks in space. *Regional Studies*, v. 45, n. 7, p. 919-933, jul. 2011.

TORRE, A.; RALLET, A. Proximity and localization. *Regional Studies*, v. 39, n. 1, p. 47-59, fev. 2005.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 35-67, mar. 1997.

\_\_\_\_\_. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, v. 61, n. 4, p. 674-698, ago. 1996.

ZAHEER, A.; GOZUBUYK, R.; MILANOV, H. It's the connections: the network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, v. 24, n. 1, p. 62-77, 2010.

Recebido em: 11/7/2014

Accite final em: 1º/11/2014