



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELISSANDRA GONÇALVES DOS SANTOS

**RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E OS EFEITOS DOS PROCESSOS DE
COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO NO APL DE COURO E CALÇADOS DE
CAMPINA GRANDE - PB**

**CAMPINA GRANDE
2022**

ELISSANDRA GONÇALVES DOS SANTOS

**RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E OS EFEITOS DOS PROCESSOS DE
COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO NO APL DE COURO E CALÇADOS DE
CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Redes Interorganizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Sandra Maria Araújo de Souza.

**CAMPINA GRANDE
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237r Santos, Elissandra Goncalves dos.

Relação entre a governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição no APL de couro e calçados de Campina Grande - PB [manuscrito] / Elissandra Goncalves dos Santos. - 2022.

23 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza ,
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Arranjo Produtivo Local. 2. Couro e Calçados. 3.
Cooperação e Competição. 4. Governança. I. Título

21. ed. CDD 658.4

ELISSANDRA GONÇALVES DOS SANTOS

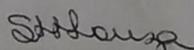
RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E OS EFEITOS DOS PROCESSOS DE
COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO NO APL DE COURO E CALÇADOS DE CAMPINA
GRANDE - PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento do Curso de Administração
da Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

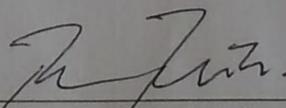
Área de concentração: Redes
Interorganizacionais.

Aprovada em: 06 / 12 / 2022.

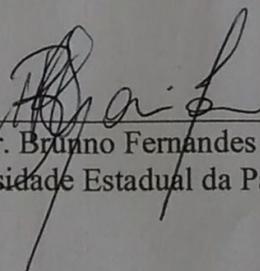
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Sandra Maria Araújo de Souza (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Roberto Ranieri Guimarães Rocha
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À Deus que me deu forças para chegar até aqui, à minha mãe, pelo incentivo, amor e por sonhar junto comigo, DEDICO.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjos Produtivos Locais
FIEP	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
IEL	Instituto Evaldo Lodi
IST CTCC	Centro de Formação Profissional do Couro e Calçado Albano Franco
PAQTCPB	Parque Tecnológico da Paraíba
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SESI	Serviço Social da Indústria
SINDICALÇADOS	Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Redes Interorganizacionais.....	8
2.1.1 Arranjos Produtivos Locais.....	8
2.2 Cooperação e Competição	9
2.3 Governança	10
3 METODOLOGIA.....	11
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
4.1 Caracterização do APL de couro e calçados	12
4.2 Processo de Cooperação e Competição.....	13
4.3 Governança	15
4.3.1 Estrutura de Governança	16
4.3.2 Mecanismos de Governança	17
4.4 Relação entre a governança e os efeitos de cooperação e competição	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS	19

RELAÇÃO ENTRE A GOVERNANÇA E OS EFEITOS DOS PROCESSOS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO DO APL DE COURO E CALÇADOS DE CAMPINA GRANDE – PB

RELATIONSHIP BETWEEN GOVERNANCE AND THE EFFECTS OF THE COOPERATION AND COMPETITION PROCESS OF LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT OF CAMPINA GRANDE – PB

Elissandra Gonçalves dos Santos

RESUMO

Os Arranjos Produtivos Locais trazem algumas vantagens para as empresas que estão inseridas nesse contexto, como por exemplo, informações sobre o segmento, compartilhamento de recursos, trocas de experiências, fortalecimento do poder de compra, entre outras. A cooperação e a competição são processos presentes no APL e se faz necessário uma governança capaz de comandar e controlar tais processos. Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar a relação entre a governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição no APL de couro e calçados de Campina Grande – PB, além desse, tiveram três objetivos específicos, sendo eles: compreender a estrutura e os mecanismos de governança do APL; caracterizar os processos de cooperação e competição do APL e; explorar conceitos relacionados a governança, cooperação e competição. Para alcançar tais objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, com uma abordagem qualitativa, na qual o universo da pesquisa foram os diversos atores participantes do APL de couro e calçados de Campina Grande - PB. Foram entrevistados sete atores do arranjo e os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Concluiu-se que a governança possui uma centralização horizontal, com fraca estrutura e mecanismos, o que acaba não favorecendo a realização de atividades de cooperação. Não sendo o modelo de governança adotado o mais adequado para esse APL. Uma limitação do estudo, foi a pouca quantidade de entrevistados, tendo em vista o tamanho do arranjo.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local. Couro e Calçados. Cooperação e Competição. Governança.

ABSTRACT

Local Productive Arrangements bring some advantages to companies that are inserted in this context, such as information about the segment, sharing of resources, exchange of experiences, strengthening of purchasing power, among others. Cooperation and competition are processes present in the LPA and governance capable of commanding and controlling such processes is necessary. Thus, the present work had the general objective of analyzing the relationship between governance and the effects of cooperation and competition processes in the leather and footwear LPA in Campina Grande - PB, in addition to that, it had three specific objectives, namely: Understanding the APL's structure and governance mechanisms; characterize the LPA cooperation and competition processes and; explore concepts related to governance, cooperation and competition. In order to reach these objectives, a descriptive exploratory research was carried out, with a qualitative approach, in which the universe of the research were the different actors participating in the APL of leather and footwear in Campina Grande - PB. Seven actors of the arrangement were interviewed and the data were analyzed

using the technique of content analysis. It was concluded that governance has a horizontal centralization, with a weak structure and mechanisms, which ends up not favoring the realization of cooperation activities. The governance model adopted is not the most appropriate for this LPA. A limitation of the study was the small number of respondents, considering the size of the arrangement.

Keywords: Local Productive Arrangements. Leather and Footwear. Cooperation and Competition. Governance.

1 INTRODUÇÃO

A formação de uma rede pode acontecer pela pressão de diversos fatores, como a busca de legitimidade, compartilhar recursos, possibilidade de exercer uma maior influência, maior competitividade entre outros fatores (BALESTRIN, 2005).

Para Candido e Abreu (2000), as redes podem ser utilizadas como uma forma de estratégia para enfrentar ambientes turbulentos e com incertezas, marcado pela competitividade, por crises e por movimentos de reestruturação nas diversas esferas, tanto da atuação pública como na de gestão de negócios.

Na literatura existem diversas nomenclaturas utilizadas para caracterizar as aglomerações produtivas. Dentre as diversas terminologias podemos citar os *clusters*, os distritos industriais, os sistemas produtivos e inovativos locais e os arranjos produtivos locais, que será o conceito abordado para esse trabalho.

Os arranjos produtivos locais (APLs) tratam-se de um conjunto de empresas, que estão localizadas em um mesmo território, possuem especialização produtiva em uma determinada atividade, apresentam alguma governança e se articulam, interagem e cooperam entre si e com outros atores locais (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021). A governança é enfatizada como elemento essencial para o surgimento, manutenção e sucesso econômico do APL (FUINI, 2013). Para Suzigan *et al.* (2007), a governança em APL tem a ver com a capacidade de comando ou coordenação que alguns atores executam sobre as inter-relações, sejam elas, comerciais, produtivas ou tecnológicas, influenciando de forma decisiva o desenvolvimento do arranjo.

Dessa forma, é possível compreender que a governança é peça fundamental para promover ações dentro do arranjo produtivo local, inclusive as ações de cooperação e de competição. Nesse sentido, estudar a relação entre a governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição faz-se necessário na medida em que pode fornecer uma base importante de conhecimento para os atores que fazem parte de APLs.

Para nortear esse trabalho, usamos o seguinte problema de pesquisa: “Qual a relação entre a governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição no APL de couro e calçados de Campina Grande – PB?”. Para que fosse possível responder tal questionamento, esse estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição no APL de couro e calçados de Campina Grande - PB. Além do objetivo geral, esse trabalho conta com três objetivos específicos, sendo eles: compreender a estrutura e os mecanismos de governança do APL; caracterizar os processos de cooperação e competição do APL e; explorar conceitos relacionados a governança, cooperação e competição.

A escolha desse tema se deu devido a importância do arranjo de couro e calçados para o desenvolvimento e a geração de emprego e renda da cidade de Campina Grande. Dessa forma, tendo em vista a importância da governança para o comando e controle de uma rede, bem como a importância dos processos de cooperação e competição, percebeu-se a necessidade de analisar a relação da governança e os efeitos dos processos de cooperação e

competição, pois a compreensão de tal relação, é de grande importância tanto para atores de redes interorganizacionais, quanto para o meio acadêmico.

O trabalho está estruturado da seguinte forma, esta primeira seção foi a introdutória, a segunda seção aborda o referencial teórico, que trata sobre os pontos acerca de Redes Interorganizacionais, Arranjos Produtivos Locais, Cooperação e Competição e Governança. Na terceira seção encontram-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, a análise dos resultados. Na quinta seção estão as considerações finais. E, por fim, as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes Interorganizacionais

O termo “rede” remete a ideia de fluxo e circulação. A maior parte dos autores apontam as organizações como redes sociais. Nesse sentido, as redes sociais têm a ver com um conjunto de pessoas, organizações e etc que estão ligadas através de relações sociais específicas. Dessa forma, em termos de estrutura, qualquer organização deve ser compreendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. A interação entre os atores nas redes, é uma tentativa de aumentar o número de parceiros, com o intuito de tornar possível o alcance de interesses e projetos comuns (CANDIDO; ABREU, 2000).

Ainda na conceituação de redes, sobretudo no contexto organizacional e de acordo com Souza (2010, p. 26):

[...] o termo rede pode designar um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente de modo que haja entre os participantes dessa rede a existência de dois elementos que permitam a continuação da mesma: interação e integração dos seus membros, de maneira que os levem a trocas de informações que favoreçam um maior e melhor desempenho das organizações.

Dessa forma, é possível compreender que a interação e integração entre os atores da rede favorece um melhor desempenho para os envolvidos, tendo em vista que por meio dessas interações, as empresas envolvidas terão a possibilidade de alcançar objetivos que dificilmente alcançariam trabalhando de maneira isolada.

Na literatura há uma diversidade de tipologias de redes, dentre as quais podemos mencionar os *clusters*, os distritos industriais, os arranjos produtivos locais, entre outras. Dentre essas várias abordagens, neste trabalho foi utilizado o conceito de arranjos produtivos locais, que será discutido na seção seguinte.

2.1.1 Arranjos Produtivos Locais

Os arranjos produtivos locais tratam-se de aglomerados de empresas, que estão localizadas em um mesmo território, apresentam especialização produtiva em determinada atividade, e além disso, possuem vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e outros atores locais, a exemplo de empresas, governo, associações, instituições de crédito e instituições de ensino e pesquisa (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Ainda na conceituação dos arranjos produtivos locais:

aglomerações territoriais de agente econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo

que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser produtoras de bens e serviços finais até de fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviço e comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (CASSIOLATO E LASTRES, 2003, p.3).

Os arranjos produtivos locais trazem algumas vantagens para as empresas que estão inseridas neste contexto. Como exemplo disso, podemos citar: informações sobre o segmento, compartilhamento de recursos, trocas de experiências, fortalecimento do poder de compra, entre outras (CEZARINO e CAMPOMAR, 2005).

Para compreender um arranjo produtivo local, é necessário que se entenda os termos que o definem. Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) explanam a respeito dos seguintes termos:

- **Território:** A aglomeração de empresas se dá em um determinado espaço físico. (Município, conjunto de municípios, parte de um município).
- **Especialização produtiva:** envolve a produção de uma atividade específica e o conhecimento das pessoas, empresas, instituições sobre essa determinada atividade.
- **Aprendizagem e inovação:** troca de informações e conhecimentos de cunho produtivo, tecnológico e mercadológico entre os atores dessa aglomeração.
- **Cooperação:** Trabalhar de forma conjunta, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação entre os atores.
- **Outros atores locais:** Empreendedores, agentes e instituições que possuem ações voltadas para o desenvolvimento da atividade produtiva local.

Como é possível perceber, a cooperação é um aspecto presente dentro dos arranjos produtivos locais e é uma forma de permitir o alcance de objetivos em comum. Contudo, a presença do processo de cooperação, não exclui a competição entre esses atores.

2.2 Cooperação e Competição

A cooperação é um tipo de relação existente nas redes interorganizacionais, e propicia o alcance de objetivos em comum. Contudo, apesar de compartilharem informações e aprendizagem entre si para que o alcance dos objetivos seja possível, ainda existe a competição entre as empresas. Dessa forma, apesar de haver a cooperação, a competição também existe entre esses atores. Segundo Castro (2013, p. 54) “os estudos de redes e relacionamentos interorganizacionais focam sobre as propriedades e sobre padrões gerais de relações entre e dentro das organizações que buscam um interesse mútuo enquanto se mantêm independentes e autônomas, conservando assim seus interesses individuais”.

Wegner (2011) afirma que a cooperação interorganizacional se refere às relações de caráter cooperativo entre duas ou mais empresas, que pode derivar em arranjos no qual o objetivo é fazer com que os participantes se tornem aptos a competir no mercado.

Dentre as necessidades das empresas que podem ser atendidas por meio da cooperação, Amato Neto (1999) cita as seguintes: possibilidade de combinar competências e fazer uso do *know-how* de outras empresas; realizar pesquisa tecnológica, compartilhar esse conhecimento e dividir o ônus dessa atividade; dividir os riscos e os custos de explorar novas oportunidades; oferecer produtos com qualidade superior e diversificada; exercer maior pressão no mercado e aumentar a força competitiva; compartilhar recursos; fortalecer o poder de compra e; ganhar força para atuar no mercado internacional.

Pode-se dividir a cooperação em horizontal e vertical. Sendo a cooperação horizontal entre empresas rivais, ou seja, entre empresas que fornecem produtos similares e competem entre si, enquanto a cooperação vertical acontece entre fornecedores e clientes (SANTOS e FILHO, 2008)

No que se refere a competição:

Na teoria da competição, argumenta-se que a intensidade da competição entre os agentes, ou empresas, é um determinante crítico do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. O ambiente de rivalidade fomenta a busca por inovação, o que por sua vez é benéfico para a indústria como um todo (LEÃO, 2005, p. 3).

A rivalidade entre as empresas só é possível devido a suas diferenças de recursos, das capacidades e competências, do seu ambiente interno e pelas oportunidades e ameaças que cada uma delas enfrenta no ambiente externo. Dessa forma, as estratégias competitivas são utilizadas para explorar essas assimetrias entre os concorrentes (LEÃO, 2005).

Segundo Leão (2005, p. 5) “A cooperação possibilita o acesso a ativos que uma empresa, sozinha, teria dificuldade em desenvolver. Por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa dentro das organizações e evitar o conluio”. Unindo as perspectivas de cooperação e competição, surge o que é chamado cooepetição.

A ideia de cooepetição está relacionada à noção de que é possível competir e cooperar de forma simultânea, gerando competitividade. Tendo em vista que as organizações rivais se completam, há possibilidade da cooperação entre elas a fim de potencializar sua competitividade (PETTER *et al.* 2014). Dentro dessa perspectiva de cooperação entre competidores, surge a importância da governança a fim de orientar, comandar e controlar tais processos.

2.3 Governança

O termo governança, no contexto das organizações, ainda não possui um entendimento comum, pois as definições variam entre os autores. Entretanto, o termo geralmente está próximo das noções de coordenação, organização e controle. Os termos governança e controle são utilizados de forma similar, sendo assim, em um contexto de governança parece ser aceitável usar o termo controle que seja baseado no monitoramento e avaliação do desempenho, tanto quanto mecanismos para influenciar o comportamento dos atores (CASTRO, 2013).

Para Moreira e Freire (2020, p. 41), “Entende-se que a governança é o elemento que fornece aos gestores as diretrizes para a resolução de conflitos, execução de suas atividades, ao mesmo tempo que exerce monitoramento sobre suas ações”.

A governança em redes conta com uma estrutura e com mecanismos. Segundo Albers (2010), na estrutura da governança estão inclusas as regras e regulamentos para a governança e essa estrutura possui as dimensões de centralização, especialização e formalização.

A centralização diz respeito a como está distribuída a autoridade entre os atores e essa centralização pode ser vertical ou horizontal. A centralização vertical, significa dizer que a autoridade está concentrada em níveis hierárquicos superiores. Já a centralização horizontal, significa que a autoridade está entre os atores do mesmo nível hierárquico. A especialização acontece se as empresas parceiras estabelecerem posições dedicadas para executar ou gerenciar suas atividades de cooperação. A formalização é referente ao grau de acordos, termos de relacionamento, regras e regulamentos estão pré-definidos, descritos e fixados entre os atores (ALBERS, 2010).

No que se refere aos mecanismos de governança, a coordenação é uma função básica que serve para alinhar as atividades dispersas dos atores da rede com o intuito de que os

objetivos sejam cumpridos (ALBERS, 2010). Além da coordenação, o referido autor também destaca o monitoramento, que seria uma forma de avaliar se os atores estão contribuindo e cumprindo com seus deveres dentro da rede.

Por fim, temos os incentivos. Esse mecanismo, é uma forma de apoiar os outros dois mecanismos de governança citados anteriormente. É um meio de garantir que os objetivos da rede sejam cumpridos, apelando para os desejos dos atores (ALBERS, 2010). Esse mecanismo tem a função de influenciar o comportamento de um ator, com o intuito de atingir os objetivos da rede (CASTRO, 2013).

A depender da estrutura e dos mecanismos adotados, a governança assume diferentes formas. De um lado pode-se encontrar governanças com processos de tomada de decisões muito participativos, pouca formalização e poucos e fracos mecanismos de controle e incentivos. Do outro lado, pode-se encontrar uma governança com processos decisórios centralizados nos gestores da rede, formalizado e com fortes mecanismos de controle e incentivos (WEGNER, 2011).

Ainda de acordo com o referido autor, na governança participativa, os atores trabalham de forma mais conjunta, entretanto não existe uma gestão formalizada, as reuniões acontecem entre os representantes das empresas ou de maneira informal e o sucesso da realização das atividades no arranjo depende do comprometimento desses atores. Dessa forma, os objetivos individuais podem ser conflitantes com os objetivos do arranjo, tornando-se difícil a manutenção da governança compartilhada, tendo ela uma maior probabilidade de funcionamento em uma rede menor e com empresas dependentes, que possuam a compatibilidade entre seus objetivos. Em uma rede com maior centralização, há a existência de um membro como líder, gerenciando as atividades da rede para o alcance dos objetivos. Esse modelo de governança propicia uma maior eficiência e legitimidade. Um ponto negativo dessa forma de governança, é que pode haver a tentativa de imposição, causando uma resistência entre os atores e os desestimulando de continuarem na rede. Além disso, existem sistemas intermediários de governança, que apesar de serem estáveis são transitórios.

3 METODOLOGIA

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização desse trabalho, que teve como objetivo geral, analisar a relação entre a governança e os efeitos de cooperação e competição no APL de couro e calçados na cidade de Campina Grande – PB e como objetivos específicos, compreender a estrutura e os mecanismos de governança do APL; caracterizar os processos de cooperação e competição do APL e; explorar conceitos relacionados a governança, cooperação e competição.

Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva com caráter exploratório. A pesquisa descritiva, para Gil (2002, p. 42), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Já a pesquisa exploratória, ainda para Gil (2002, p. 41), “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, na qual os dados primários foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada. O roteiro da entrevista foi construído com base no trabalho de Castro (2013). O universo da pesquisa foram os diversos atores participantes do APL de couro e calçados de Campina Grande – PB, empresários, instituições de apoio, ensino e pesquisa, entre outros, que foram mapeados pelo Plano de Desenvolvimento Econômico Social e Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais do Estado da Paraíba (PLADES).

A amostra deu-se por acessibilidade, ou seja, pela disponibilidade dos atores em participar da pesquisa. Foram entrevistados sete atores do APL, sendo cinco empresários, um representante do sindicato de calçados de Campina Grande e uma representante do SEBRAE. O objetivo era entrevistar um maior número de atores, entretanto, diante das dificuldades apresentadas e do pouco tempo disponível, isso não foi possível. Os dados secundários foram obtidos por meio de relatórios e da literatura existente.

No que se refere a análise dos dados, a técnica utilizada foi a de análise de conteúdo.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Para que essa análise fosse possível, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Com o auxílio do taguette, esse material foi analisado e os trechos desnecessários para o alcance dos objetivos foram descartados. A partir da leitura das entrevistas e com base na literatura a respeito do tema, foram definidas as categorias utilizadas para a análise. Após isso, os resultados foram analisados e discutidos apoiando-se referencial teórico.

Para analisar os processos de cooperação e competição, foram levadas em consideração as seguintes categorias: compras conjuntas, atividades coletivas, troca de informações, relacionamentos, confiança e oportunismo. No que se refere a análise da governança, as categorias definidas foram as estruturas e mecanismos de governança. O quadro a seguir apresenta uma descrição dessas categorias.

Quadro 1 – Categorias de análise

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Compras conjuntas	Compras realizadas conjuntamente entre dois ou mais atores.
Atividades coletivas	Atividades realizadas de maneira conjunta entre dois ou mais atores.
Troca de informações	Trocas de informações sobre gestão, produção, mercado e etc.
Relacionamento	Tipos de relacionamento entre os atores da rede.
Confiança	Nível de confiança entre os atores.
Oportunismo	Comportamento inadequado. Busca por vantagens próprias.
Estrutura de Governança	Nível de centralização, especialização e formalização do arranjo
Mecanismos de Governança	Nível de coordenação, monitoramento e incentivos do arranjo.

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do APL de couro e calçados

O APL de couro e calçados objeto deste estudo, está localizado na cidade de Campina Grande – PB e possui fundamental importância para o desenvolvimento da região. Segundo

dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), no ano de 2020, a indústria de calçados de Campina Grande, contava com o total de 61 estabelecimentos, gerando um total de 11.009 postos de emprego, esses números não levam em consideração as empresas e a geração de empregos informais.

De acordo com o Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil (2022) a região Nordeste concentrou no ano de 2021 a maior parte da produção nacional de calçados, totalizando 54,3% de toda a produção do país. Ainda segundo esse relatório, a Paraíba foi o terceiro maior produtor de pares de calçados no ano de 2021, ficando atrás apenas do Ceará e do Rio Grande do Sul.

Apesar do Ceará ser o maior estado produtor de calçados do Brasil, a produção está mais dispersa entre os municípios e por essa razão, Campina Grande – PB é a cidade que mais produz calçados no país, concentrando 97,2% da produção da Paraíba no ano de 2021 (ABICALÇADOS, 2022).

Além das indústrias de calçados, o APL de couro e calçados de Campina Grande – PB, conta com a existência de diversas instituições de apoio. Dentre elas, podemos mencionar o Sindicato da Indústria de Calçados da Paraíba (SINDICALÇADOS), a Federação das Indústrias da Paraíba (FIEP), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Centro de Formação Profissional de Couro e do Calçado Albano Franco (IST CTCC), Serviço Social da Indústria (SESI), SENAI, Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e o Banco do Nordeste (OLIVEIRA, 2022).

4.2 Processo de Cooperação e Competição

No que diz respeito à cooperação, ficou evidenciado que o nível de cooperação é baixo e não acontece entre todas as empresas. Entre as formas de cooperação mencionadas, uma delas foi a compra conjunta de matéria-prima, com o intuito de conseguir um melhor preço, inclusive, por empresas que oferecem produtos similares, caracterizando dessa forma, uma cooperação horizontal (SANTOS e FILHO, 2008).

Algumas empresas sim né, poucas, poucas. A gente procura comprar matéria prima né, como a gente trabalha, a gente em específico trabalha com couro, o couro é bastante caro, então comprando em grande quantidade há mais possibilidade deles estarem dando descontos e prazos melhores (ENTREVISTADO 01).

Já, já aconteceu, às vezes tem uns materiais que por exemplo, as empresas só vendem a partir de 300 metros e é um material que não sai tanto, que a gente precisa no máximo de 50 metros, aí eu já me juntei com duas empresas e a gente comprou o material e dividimos (ENTREVISTADO 05).

Além da compra conjunta de matéria-prima, com o objetivo de obter vantagens de preços e prazos, uma outra atividade conjunta realizada entre algumas empresas, que foi citada por um dos entrevistados, é a tentativa de conseguir incentivos para participarem das feiras de negócios.

Só as feiras de negócio [...] o sindicato entra com uma parte, o governo entra com outra, e a gente (empresas) vai com outra para ter um preço melhor, aí todos se juntam, porque tem que ter um número de empresas para poder conseguir os incentivos. Aí nesse sentido, algumas empresas se juntam para barganhar isso aí. (ENTREVISTADO 04)

O compartilhamento de recursos foi apontado por Amato Neto (1999) como sendo uma das necessidades das empresas que podem ser atendidas por meio da cooperação. Nesse sentido, foi mencionado, por um dos entrevistados, que no APL de couro e calçados de Campina Grande, ocorre o empréstimo de matéria-prima entre algumas empresas como forma de cooperação.

Cooperam, todos aqui a gente coopera. Quando falta um material a gente empresta um para o outro, não é vendas, é empréstimo. Por exemplo, quando falta couro para alguma determinada cor, aí eles, às vezes vem aqui para gente trocar por outra cor ou emprestar, quando os deles chegar, eles vão e devolvem. Não, qualquer empresa que vier aqui, precisando, eu empresto, eu tendo o suficiente para minha produção, que não vá atrapalhar minha produção, eu empresto [...] (ENTREVISTADO 05).

Uma outra atividade que foi citada por um dos entrevistados como forma de cooperação, foi a terceirização de empresas menores. Quando as empresas maiores necessitam, contratam os serviços das menores.

[...] um mínimo de cooperação que eles fazem entre eles é o seguinte, uma empresa maior terceiriza para outra menor, então junto das grandes empresas maiores empresas próximo até na localidade, existem pequenas casinhas, fundo de quintal, que trabalha muita gente informal e essas pessoas trabalham para grandes empresas como se fosse terceirizada né, e aí essa empresa também, empresas maiores, elas buscam as menores quando tá com uma demanda muito alta, e aí essas empresas menores prestam serviço para maiores, então tipo de colagem, acabamento, alguma parte do processo da produção do calçado, e aí essa empresa, essa pequena fábrica ela faz esse serviço para empresa maior (CONSULTORA DO SEBRAE).

No quesito confiança, a opinião dos entrevistados é divergente. “sim, de certa forma existe” (entrevistado 01), “existe, existe sim” (entrevistado 02), “É tem umas que é tranquilo, que a gente já conhece, mas tem uns que não conhece e tá chegando agora e a gente não sabe a procedência. Depende da empresa” (entrevistado 03). “É uma coisa muito individual sabe, aqui infelizmente a gente não confia mais em ninguém não” (entrevistado 04). Apesar da divergência de algumas opiniões, a maioria dos entrevistados afirmaram existir algum nível de confiança entre eles.

No que refere aos relacionamentos, observou-se que a maioria das empresas possui uma gestão familiar, com vários membros da mesma família trabalhando juntos. Também há parentesco entre membros de diferentes empresas, bem como relações de amizade. “Parentesco entre essas firmas eu acho que não, mas tem muita amizade, muitos aqui que é amigo há muitos anos nesse ramo, há mais de 20 anos” (entrevistado 05).

[...] tem muito parente muito muito primo sobrinho irmão e tal então são essas relações que existem né entre ele, e aí tem alguns grupos que foi como eu falei alguns grupos que são que aquele mesmo grupinho, aquela mesma panelinha que participa, que tem uma voz mais ativo no grupo, são os que têm assim um maior poder aquisitivo também, e aí são eles que participam, mais das de consultoria, de capacitação, de treinamento, de trazer inovação para empresa, de feira e tal, então é basicamente isso (CONSULTORA DO SEBRAE).

Em relação a troca de informações entre os membros da rede, também houveram respostas divergentes. Alguns dos entrevistados afirmaram que há a troca de informações entre algumas empresas, mas muitos empresários são fechados nesse aspecto. “Sim, trocamos. Em relação a formas de produzir e em relação a matérias primas, com relação a indicação de clientes e fornecedores” (entrevistado 01). “É justamente né, a discussão de como tá o mercado, discussão de crédito, de concorrência, as dificuldades né, os acertos também são

compartilhados. Às vezes é compartilhado por alguns (processos produtivos, produtos...) outros às vezes não gostam de compartilhar nada não” (entrevistado 04).

No tocante ao oportunismo, foi mencionado apenas a questão da cópia de modelagem, como cita a consultora do SEBRAE “uma pessoa paga o desenvolvimento de um produto, por exemplo, paga uma modelagem né, compra através do SENAI que é que é um dos maiores apoiadores também e aí o que acontece é que os outros eles sempre copiam os modelos que estão saindo aí no mercado né”

No que concerne à competição, alguns dos entrevistados afirmaram não haver competitividade com outras empresas, tendo em vista que os produtos e o público-alvo são diferentes, havendo uma maior competição apenas entre as empresas que disputam o mesmo perfil de cliente. “Há competição né, e muitas delas, inclusive a minha, fazem os mesmos produtos, então há uma competição meio que acirrada entre essas empresas” (entrevistado 01). “Assim, entre nós é pouca, porque são produtos diferentes né, tem umas empresas que têm o mesmo segmento, então um tenta melhorar e não copiar do outro para ter um diferencial” (entrevistado 04). “[...] a maioria dos materiais são de diferentes segmentos, uns são artigos para infantis, outros calçados masculinos, outros materiais de segurança, outros artigos femininos, então é muito difícil ter essa competição” (SINDICALÇADOS). Essa falta de competitividade, talvez possa explicar a pouca ou quase nenhuma inovação presente no arranjo, já que de acordo com Leão (2005), um ambiente de competição impulsiona a busca pela inovação.

4.3 Governança

De acordo com Castro (2013), o termo governança, no âmbito de redes inteorganizacionais, está relacionado a aspectos como coordenação, organização e controle. Nesse sentido, no APL estudado, não há apenas uma entidade que desempenha o papel da governança, mas sim, um conjunto de organizações que desempenham tais funções, mesmo que de forma incipiente. Algumas das instituições que foram citadas muitas vezes pelos entrevistados, como sendo uma instituição que desempenham tais funções foram o SEBRAE e o SENAI. “O maior destaque hoje, que fez a indústria de Campina Grande se transformar foi o SEBRAE e o SENAI, as instituições 4 S foi o que fez o diferencial no polo de calçados” (entrevistado 04).

O SEBRAE, ele atua bastante, inclusive, fazendo algumas visitas nas fábricas, perguntando se as fábricas estão precisando de algum programa, algum treinamento, oferecendo os treinamentos, dizendo os que eles possuem né, e... não é sempre que eles estão inseridos no polo, porém eles procuram fazer essa atividade (ENTREVISTADO 01).

tem também o SENAI que é um dos apoiadores, através do CTCC que é o SENAI, o centro de treinamento de couro e calçado, e tem assim basicamente... a Fiep também colabora bastante, e basicamente são esses atores que atuam dentro né são os parceiros que estão ali apoiando o APL de calçados (CONSULTORA DO SEBRAE).

O sindicato também apareceu entre as respostas dos entrevistados como um ator de destaque na rede. Entretanto, é importante mencionar que as ações do sindicato são voltadas para as empresas associadas. “O tipo de cooperação é o sindicato dos calçados, que fazem feiras juntos e incentivo do governo, mas cada um trabalha individualmente [...]” (entrevistado 04)

[...] o sindicato, ele, ele é aquela, aquela testa de ferro de toda situação que vai ocorrer, e para todo sindicato existe o presidente né que é o Sebastião Severo Accioly que tá no cargo a mais de 20 anos e ele, eu digo que ele é o ator principal, é ele é o que comanda, é o que puxa, que vamos galera, vamos resolver isso, então ele é a pessoa principal para resolver tudo, é tanto que tá na presidência, já tentou passar cargo mas ele sai a outra pessoa fala e ele acaba ficando (SINDICALÇADOS).

Quando perguntados sobre a existência de reuniões, a maioria dos entrevistados afirmaram que não tem conhecimento ou que não são feitas reuniões, apenas um dos entrevistados afirmou que o sindicato realiza reuniões frequentemente, mas que há uma baixa adesão por parte dos empresários. Entretanto, vale ressaltar, que nem todos os empresários entrevistados fazem parte do sindicato.

A governança conta com estrutura e mecanismos. Para o presente trabalho, foram analisados os seguintes aspectos da estrutura: centralização, especialização e formalização. Já no que se refere aos mecanismos, os aspectos avaliados foram os seguintes: coordenação, monitoramento e incentivos.

4.3.1 Estrutura de Governança

Como foi mencionado no referencial teórico deste trabalho, de acordo com Albers (2010), a estrutura da governança está relacionada às regras e regulamentos e conta com as dimensões de centralização, formalização e especialização. Dessa forma, no que se refere a centralização da governança, ficou evidenciada uma centralização horizontal, pois, ainda de acordo com o autor a centralização horizontal, implica dizer que a autoridade está entre os atores do mesmo nível hierárquico e não concentrada em um nível superior, o que ocorre no APL estudado.

Entretanto, apesar da centralização horizontal, da existência de mais de uma instituição que desempenha esse papel de governança, ainda assim a governança não é tão participativa no sentido de que há pouca adesão dos empresários nas raras reuniões e decisões que são tomadas, limitando-se apenas a atuação de instituições como SEBRAE, SENAI, sindicato e poucos empresários, que segundo palavras de um dos entrevistados, “possuem uma voz mais ativa” dentro do arranjo. No quesito especialização, constatou-se que a governança não é especializada, uma vez que não há posições claramente definidas entre as instituições que desempenham essa função.

Por fim, tratando-se da formalização, que são, de acordo com Albers (2010), o grau de acordos, termos de relacionamentos, regras e regulamentos que são pré-estabelecidos entre os atores, foi possível perceber que há pouca ou nenhuma formalização no arranjo, tendo em vista que não ficou evidenciada a existência de regras e regulamentos que norteiam o comportamento dos atores, como foi evidenciado pelas falas de alguns entrevistados: “Existe um documento no SEBRAE que formou o grupo APL. Agora aí é que eu não sei te dizer (sobre estatuto), mas como o SEBRAE é uma instituição muito organizada deve ter. Eu acho que também não, isso eu desconheço (existência de regras de comportamento) (ENTREVISTADO 04). “Não existe nenhum documento, nenhum estatuto, nada formalizado, eles possuem só no sindicalçados que tem algumas, algumas normas lá, mas a adesão é muito pouca” (CONSULTORA DO SEBRAE). “Existe sim, mas isso aí você só vai conseguir diretamente com o SEBRAE, se você quiser eu posso te passar o contato da pessoa lá, que aí você pode, com certeza ela vai ter algumas informações dessas mais privilegiadas” (SINDICALÇADOS).

Nesse ponto, a falta de formalização fica evidenciada pela divergência entre as respostas do representante do SINDICALÇADOS e da consultora do SEBRAE. Quando perguntados sobre algum tipo de formalização, regras e/ou estatuto, dois dos entrevistados

responderam que provavelmente o SEBRAE teria algum documento, mas a consultora do SEBRAE negou essa existência. Além disso, alguns dos entrevistados afirmam ter conhecimento de negócios que são realizados informalmente sem a realização de contratos, evidenciando dessa forma, a falta de formalização do arranjo.

4.3.2 Mecanismos de Governança

No que se refere aos mecanismos de governança, a coordenação, que como foi mencionada no referencial teórico, como sendo um meio de organizar as atividades entre os atores da rede, com o intuito de alcançar o cumprimento dos objetivos (ALBERS, 2010), ficou evidenciado um baixo nível de coordenação, tendo em vista que a maioria dos entrevistados desconhecem a existência ou não participam das reuniões do APL. Sendo o sindicato a única instituição que realiza as reuniões, entretanto não são todas as empresas que são associadas, e ainda, entre os associados há uma baixa participação nas reuniões que são realizadas. Além disso, não há um alinhamento de atividades coletivas.

Como não há a existência de regras, regulamentos, nem a clara definição dos deveres de cada um dos atores, não ficou evidenciado nenhum tipo de monitoramento das ações, os empresários entrevistados desconhecem como acontece o monitoramento. Quando perguntados sobre a existência de ações de monitoramento, surgiram as seguintes respostas: “Também não existe nenhum monitoramento, nem avaliação nas ações, até onde a gente pesquisou e tal a gente não encontrou nada a esse respeito” (CONSULTORA DO SEBRAE). “Eu acredito que anualmente, é feito essa avaliação, mas é mais pelo SEBRAE que faz essa avaliação porque eles têm que enviar dados para o nacional” (SINDICALÇADOS).

Quanto aos incentivos, não estão relacionados a recompensas e a benefícios econômicos. As respostas dos entrevistados evidenciaram apenas uma tentativa de convidar e estimular os empresários a participarem das atividades, como uma forma de incentivo.

é, a empresa, como eu falei no começo da entrevista, a empresa que de forma não oficial ela comanda né o polo. Ela procura incentivar... o proprietário dela vai, como ele tem conhecimento de todos os outros empresários, ele procura ir de fábrica em fábrica, tentando sempre juntar o pessoal, para não deixar o pessoal desunido né” (ENTREVISTADO 01).

Sim. Quando o SEBRAE e o SENAI eles tem muito programa de curso, de reciclagem, muita coisa para indústria, de produção, para você melhorar sua produção, para você melhorar, então assim, eles [inaudível] faz o programa, apresentam as empresas, vem aqui apresenta a nossa empresa e entra com uma parte e o governo com outra e a empresa com outra, então isso ai, se várias empresas decidem, é individual, mas tem essa ajuda (ENTREVISTADO 04).

Sim, sim, com certeza, principalmente de feiras, de workshops, que às vezes o SEBRAE, quando a gente, tendo a necessidade, a gente passa pro SEBRAE faz a preparação do workshop e a gente convida o empresário para dentro do SEBRAE, para fazer essas atividades. (SINDICALÇADOS).

Em síntese, podemos concluir que a governança presente no APL de couro e calçados de Campina Grande - PB, possui algumas instituições que desempenham a função de governança. Entretanto, de forma pouco articulada, com uma estrutura de centralização horizontal, mas com pouca participação dos empresários, sem especialização e com pouca ou nenhuma formalização. No que tange os mecanismos, há uma baixa coordenação com ausência de monitoramento das ações e poucos ou nenhum incentivo.

4.4 Relação entre a governança e os efeitos de cooperação e competição

Como já foi discutido nos tópicos anteriores desta seção de análise de resultados, o APL estudado possui uma estrutura de centralização horizontal, sem especialização e com pouca ou nenhuma formalização. Com mecanismos que possuem baixa coordenação, ausência de monitoramento e poucos incentivos.

Eventos como as compras conjuntas, empréstimos de matéria e a união de empresas para conseguir incentivos para participação em feiras e rodadas de negócios foram constatados no arranjo e atendem as necessidades de fortalecimento do poder de compra, compartilhamento de recursos, divisão dos riscos e os custos de explorar novas oportunidades (AMATO NETO, 1999). Entretanto, foi possível perceber que tais atividades ocorrem de forma incipiente e não são disseminadas por todo o arranjo, acontecendo de forma pontual entre algumas empresas.

Além disso, ficou evidenciado na pesquisa, que de maneira geral, há relacionamentos de amizade e parentesco e certo nível de confiança entre os atores, e ainda assim, existe pouca troca de informações entre eles. Dessa forma, podemos atribuir tais fatos a pouca articulação da governança, as poucas reuniões realizadas, e além disso, a baixa adesão por parte dos empresários a elas, resulta na pouca interação entre os agentes do arranjo e conseqüentemente impede que tais atividades sejam realizadas de maneira mais ampla. A centralização horizontal da governança acaba prejudicando a efetividade das tentativas de articulação.

A falta de especialização, faz com que os atores fiquem avulsos na rede, uma vez que não há atividades preestabelecidas. A pouca formalização, falta de regras e de sanções para os atores que comportam-se de maneira inadequada favorece o surgimento de comportamentos oportunistas, a exemplo da cópia de modelagens e acaba gerando uma concorrência desleal.

Tratando-se de uma rede com centralização horizontal, um maior nível de formalização poderia atenuar problemas causados pela divergência de pontos de vista, uma vez que haveria condutas preestabelecidas. A baixa coordenação não permite um bom alinhamento das atividades, dificultando o alcance dos objetivos. Além disso, a falta de mecanismos de monitoramento, impede que os resultados sejam avaliados fazendo com que os possíveis ganhos não sejam percebidos pelos atores e tampouco, que comportamentos prejudiciais sejam notados. Por fim, a falta de incentivos faz com que os atores não se sintam motivados a se engajarem na rede.

Dessa forma, podemos inferir que o sistema de governança existente no arranjo pode não ser a mais adequada para seu tamanho, tendo em vista, que essa forma de governança mais participativa, já que de acordo com Wegner (2011) tem uma maior probabilidade de funcionamento em redes menores. A centralização horizontal faz com que as decisões estratégicas se tornem mais complexas, tendo em vista que envolve diversos pontos de vistas diferentes, o que dificulta a tomada de decisão.

Por tudo que foi mencionado, infere-se que a forma de governança adotada limita o desenvolvimento da rede e a realização de atividades de cooperação. Além disso, a falta de formalização e monitoramento propicia que comportamentos oportunistas como a cópia de modelagem ocorram no arranjo, gerando uma concorrência desleal entre alguns participantes.

Tendo em vista que a governança com centralização horizontal é uma governança mais participativa, o sucesso da realização das atividades depende do comprometimento dos atores, o que torna difícil a manutenção dessa forma de governança (CASTRO, 2013). Dessa forma, para que o arranjo alcance um maior desempenho, é necessário uma governança caminhe para uma direção mais centralizada, não necessariamente no sentido extremo da centralização, mas que possua uma melhor estrutura e com mecanismos mais fortes que permitam uma melhor articulação da rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a relação entre a governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição no APL de couro e calçados de Campina Grande - PB e, os objetivos específicos foram: compreender a estrutura e os mecanismos de governança do APL; caracterizar os processos de cooperação e competição do APL e; explorar conceitos relacionados a governança, cooperação e competição. Para que o alcance de tais objetivos fosse possível, foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório. Utilizou-se uma abordagem qualitativa e para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Para analisar os processos de cooperação e competição foram levados em consideração aspectos como, compras conjuntas, atividades coletivas, troca de informações, relacionamentos, confiança e oportunismo. Para analisar a governança, foram consideradas a estrutura e os mecanismos de governança.

Com base na análise dos dados, podemos observar que no que tange os processos de cooperação, apesar de haver relacionamentos de amizade e parentesco, bem como um certo nível de confiança entre alguns atores da rede, a cooperação é baixa e acontece entre alguns atores, não estando disseminado em todo o arranjo. Essa cooperação ocorre por meio de compra conjunta e até mesmo empréstimo de matéria prima entre empresas, participação em feiras e rodadas de negócios e a terceirização de empresas menores para realização de alguns serviços.

Em relação a competição, evidenciou-se que ela ocorre sobretudo entre empresas que produzem produtos similares e possuem o mesmo perfil de clientes, ocorrendo entre essas empresas, alguns comportamentos oportunistas, à exemplo da cópia de modelagens, o que acaba gerando uma concorrência desleal.

Tratando-se da governança, a pesquisa evidenciou uma estrutura de centralização horizontal, mas com pouca participação dos atores, sem especialização, com pouca ou nenhuma formalização. Seus mecanismos possuem baixa coordenação, ausência de monitoramento e poucos ou nenhum incentivo.

A partir da análise dos processos de cooperação e competição e da governança existente no APL, inferiu-se que a pouca articulação da governança dificulta a interação entre os atores e consequentemente atrapalha o processo de cooperação, a falta de formalização e a falta de sanções permite o surgimento de comportamentos oportunistas, o que gera uma concorrência desleal.

Dessa forma, infere-se que o modelo de governança adotado no arranjo não é o mais adequado para seu tamanho e necessidades, tendo em vista que esse modelo de governança limita a cooperação entre os membros e permite uma competição desleal. Sendo assim, acreditamos que um modelo de governança mais centralizado seria o mais adequado para o arranjo em questão.

Acredita-se que este estudo pode contribuir para discussões sobre modelos de governança viáveis e que busquem um maior desenvolvimento do arranjo. Uma das limitações deste trabalho foi a pouca quantidade de atores participantes da entrevista, tendo em vista a grande quantidade de empresas que existem no arranjo. Além disso, a maioria dos entrevistados estavam localizados em um mesmo bairro da cidade. Por isso sugere-se a realização de um estudo que contemple um maior número de atores e que também estejam localizados em outras partes da cidade para que possa ser feita uma análise que leve em consideração outros pontos de vista.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2022.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schumalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.

AMATO, N. J. **Redes de Cooperação Produtiva: Antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**, 1999. 236 p. Tese – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

BALESTRIN, A. **A Dinâmica da Complementariedade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais**, 2005. 214 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **APL – Arranjos Produtivos Locais: série de empreendimentos coletivos**. Brasília: SEBRAE, 2014.

CASTRO, M. **Contexto Institucional de Referência, Governança de Redes e Processos de Cooperação e Competição: Estudo em Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná**, 2013. 291 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

CEZARINO, L. O; CAMPOMAR, M. C. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLS. In: **EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 1315-1326.

FUINI, L. L. A governança em arranjos produtivos locais: tópicos para uma discussão sobre um desenvolvimento em escala local/regional. In: **Seminário internacional sobre desenvolvimento regional**, 6, 2013, Rio Grande do Sul, Anais... Rio Grande do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013, p. 1-22.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**. Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist, 2003.

LEÃO, D. A. F. S. Relevância da Teoria da Coopetição para a Compreensão da Dinâmica dos Relacionamentos entre Empresas Concorrentes. In: **Encontro de Estudos em Estratégia**, 2, 2005, Rio de Janeiro, p. 1-16.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Gov.br**. APL, 30 abr 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais-apl>> Acesso em 09 de julho de 2022

MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Governança de Redes interorganizacionais: uma revisão sobre os mecanismos de governança para aprendizagem. **Tecnologias para competitividade empresarial**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2020.

OLIVEIRA, T. **O contexto Institucional de Arranjos Produtivos Locais: O Caso do Arranjo de Couro e Calçados de Campina Grande-PB**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2022.

PETTER, R. R. H.; RESENDE, L. M.; JÚNIOR, P. P. A.; DENICOL, J. Estrutura de análise da coopetição de redes de cooperação horizontais. **Produto & Produção**, vol. 15 n.2, p. 01-10, jun. 2014

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. **Ministério da Economia**. 2020. Disponível em: <<https://bi.mte.gov.br/bgcaged/inicial.php>> Acesso em: 02 de novembro de 2022.

SANTOS, C. C.; FILHO, H. Z. Cooperação interorganizacional nas redes verticais: dois casos do setor metalmeccânico. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 28 Rio de Janeiro/RJ, Anais, 2008 p. 1-10.

SOUZA, S. M. A. **Relação entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável**: um estudo exploratório no setor de confecções em Campina Grande - PB. Tese (Doutorado em Recursos Naturais) – Programa de Pós-Graduação Recursos Naturais – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010, 272 p.

SUZIGAN, W; GARCIA R; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, mai-ago, 2007.

WEGNER, D. **Governança, Gestão e Capital Social em Redes Horizontais de Empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. 203 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Maria Helena Gonçalves, por ter sido minha maior incentivadora, e por toda colaboração para que a conclusão desse curso fosse possível.

Aos meus familiares que se disponibilizaram a me ajudar sempre que precisei.

Aos meus amigos por todo companheirismo e por terem tornado essa caminhada mais leve.

À Profa. Dra. Sandra Maria de Araújo pela orientação e dedicação a este trabalho.

Aos professores do curso de administração por todo conhecimento transmitido durante a graduação.

A coordenação do curso pelo empenho para nos proporcionar um curso de qualidade, mesmo diante de tantas limitações.

Ao PET Administração, do qual fui integrante durante toda a graduação, por ter me permitido viver uma rica experiência com atividades acadêmicas.

Aos entrevistados pela disponibilidade em participar dessa pesquisa.