



## DESENVOLVIMENTO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE GEMAS E JOIAS: A INTERDEPENDÊNCIA COLABORATIVA EM DEBATE

Anelise Rebelato Mozzato  
Luiz Fernando Fritz Filho  
Karen Beltrame Becker Fritz

### Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a interdependência colaborativa no Arranjo Produtivo Local (APL) de Gemas e Joias do Rio Grande do Sul e a sua importância para o desenvolvimento local. O texto aborda questões sobre desenvolvimento nos modelos de organização produtivas regionais e locais do tipo APLs, seguido da discussão centralizada na importância da presença de interdependência colaborativa entre os agentes nos APLs. Esta pesquisa exploratória faz parte de um projeto de pesquisa maior para investigação no campo escolhido e caracteriza-se como um estudo de caso de cunho qualitativo. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas, observação não participante e análise documental, possibilitando a triangulação entre eles. A análise de conteúdo foi adotada como técnica de análise dos dados. Como resultados preliminares destaca-se que ocorrem relações de interdependência colaborativa no APL pesquisado em diferentes níveis. Percebem-se colaboração em ações relacionadas aos objetivos compartilhados, uso de recursos comuns e complementaridade de tarefas. Entretanto, fica evidenciado também que a colaboração pode e deve ser mais efetiva, abrangendo o APL de gemas e joias como um todo, não só em subgrupos com características semelhantes. Nessa lógica, o APL pode contribuir, sobremaneira, para com o desenvolvimento local.

**Palavras-Chave:** Arranjos produtivos locais. Interdependência colaborativa. Desenvolvimento local. Arranjo produtivo de gemas e joias.

### 1 Introdução

Este artigo discute a noção de desenvolvimento com ênfase na estratégia dos Arranjos produtivos locais (APLs). Como ponto central busca provocar debate referente às relações de interdependência colaborativa existentes ou inexistentes e, em que medida, se efetivam ou não num APL, tendo em vista o seu desenvolvimento. Como campo de pesquisa tem-se o APL Gemas e Joias localizado no Estado do Rio Grande do Sul.

O estudo fundamenta-se na perspectiva das ações coletivas (CASTELLS, 2000) que fazem parte da perspectiva relacional de cooperação, na visão relacional da estratégia (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014). Além disso, entende-se como necessário considerar os diferentes aspectos de inter-relação entre os diferentes



atores da sociedade, pensando no desenvolvimento local que envolve diversas dimensões, como afirma Tenório (2007).

Nessa lógica, cada vez mais os APLs são vistos como alternativas vantajosas, sobretudo para as pequenas e médias empresas (HUMAN; PROVAN, 1997; AMATO NETO, 2000; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; TODEVA, 2006; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010; GRONUM; VERREYNNE; KASTELLE, 2012; VERSCHOORE; WEGNER; BALESTRIN, 2015). Como referem Ibarra e Hansen (2011), a noção de entidades autônomas cedem lugar para ações colaborativas, abrindo espaço para a interdependência colaborativa, na qual prevalece o objetivo coletivo (NOHRIA; ECLES, 1992; RUSBULT; KUBACKA, 2009). Assim, "a visão relacional encorajou a revisão e a complementação dos postulados das perspectivas da visão dominante de estratégia" (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014, p.50).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo analisar a interdependência colaborativa no APL de Gemas de Joias do Rio Grande do Sul e a sua importância para o desenvolvimento local. Este estudo exploratório faz parte de um projeto de pesquisa maior no campo escolhido, mas os resultados iniciais já revelam aspectos importantes.

Para dar conta desta discussão o texto foi dividido em cinco partes. Após essa introdução, a segunda trata de uma breve discussão acerca do desenvolvimento e, notadamente, da estratégia de desenvolvimento do tipo Arranjo Produtivo Local, tendo como foco a interdependência colaborativa. A terceira delinea os procedimentos metodológicos. A quarta parte apresenta o APL de Gemas e Joias, e analisa as relações de interdependência colaborativa no interior do APL, tendo em vista o seu desenvolvimento. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## **2 Desenvolvimento: Algumas Considerações**

Esta seção aborda, brevemente, algumas considerações sobre o surgimento da noção de desenvolvimento a partir do enfoque econômico e a inclusão de outras dimensões ao debate atual. Além disso, a seção dá ênfase a análise da estratégia do tipo APLs, seus processos de desenvolvimento e governança.



O tema desenvolvimento foi contextualizado, sobretudo, a partir do surgimento de uma série de doutrinas econômicas que apresentavam em seu bojo uma relação, direta ou indireta, com a questão do desenvolvimento, no período de formação dos Estados Nacionais europeus. Entre as principais doutrinas econômicas destacam-se o mercantilismo, a escola fisiocrata, clássica, marxista, neoclássica, histórica, keynesiana e as doutrinas neoliberais, que apresentavam em seus constructos uma relação direta com crescimento econômico, entretanto não discutiam com maior rigor os processos inerentes ao desenvolvimento em si (SOUZA, 2005; FEIJÓ, 2007; RAY 2008).

A mudança de enfoque ocorre a partir da década de 1950, quando vários modelos e concepções teóricas assumem o crescimento e/ou o desenvolvimento em suas análises: “numa fase de transição entre a antiga concepção, que o assimilava à ideia de crescimento econômico e, por conseguinte, a algo objetivo, quantificável e associado a conquistas materiais, e a nova concepção, que o representa como processo e estado intangível, subjetivo e intersubjetivo, e que está associado mais com atitudes e menos com conquistas” (BOISIER, 2006, p.69).

Diversas contribuições de autores renomados foram determinantes para o avanço do paradigma do desenvolvimento. Muitas escolas ligadas a cursos de pós-graduação pautados pela economia de desenvolvimento ganharam forma e força nesta discussão.

Nesta linha retoma-se algumas contribuições. No estudo sobre os ciclos econômicos, inovação e empreendedorismo de Alois Schumpeter, o autor é pioneiro, ao propor uma distinção entre crescimento e desenvolvimento e enxergava nas inovações, trazidas por empresários empreendedores, a única forma de romper o padrão de reprodução dos ciclos econômicos. O processo de destruição criadora funcionaria através de inovações, que revolucionam a estrutura econômica, a partir de dentro, destruindo incessantemente a velha estrutura e criando uma nova estrutura econômica, representariam a essência do capitalismo (SCHUMPETER, 1982).

A teoria do círculo vicioso da pobreza e problemas na formação de capital de Ragnar Nurkse aborda as situações do círculo vicioso da pobreza – pequena capacidade de poupar resultante do baixo nível de renda real, que, por sua vez, é devida a falta de capital que é devida a pequena capacidade de poupar... - círculo que



seria rompido através de uma onda de investimentos que estimulem o mercado interno (SIEDENBERG, 2012).

Já o modelo da causalção circular cumulativa de Gunnar Myrdal afirma que as disparidades regionais no jogo das forças de mercado tendem a aumentar, contrastando com a assertiva liberal do equilíbrio estável da economia. O equilíbrio em um determinado espaço econômico dificilmente seria alcançado por meio de mecanismos de mercado, pois existe uma tendência inerente na livre atuação das forças de mercado para criarem assimetrias regionais, e esta tendência é tanto mais acentuada quanto mais pobre o país é (SOUZA, 2005).

A teoria do capital humano de Theodore William Schultz apontou que os investimentos em educação, treinamento e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades têm relação direta com o aumento da produtividade, da lucratividade e aumento da renda dos trabalhadores (SCHULTZ, 1987).

François Perroux trabalhou o desenvolvimento como proveniente de forma setorial ou desequilibrada. A inovação, investimentos ou dinâmicas espaciais próprias são as unidades motrizes e se configuram como polos.

A dinâmica do desenvolvimento foi teorizada por Raul Prebisch através da CEPAL fundada para contribuir para o desenvolvimento econômico da América Latina estudando a teoria da deterioração dos termos de troca ao estudar as particularidades da região (SIEDENBERG, 2012; SOUZA, 2005).

Abordagens recentes como o conceito do índice de desenvolvimento Humano (IDH) desenvolvido pelas Nações Unidas a partir das ideias de Amartya Sen e Mahbubulhaq, as questões ligadas ao desenvolvimento sustentável<sup>1</sup> que carregam consigo a necessidade de equilíbrio entre as dimensões econômicas, ambientais e sociais, a boa governança, a justiça social e paz passam a fazer parte da discussão sobre desenvolvimento (PIRES, 2011).

---

<sup>1</sup> A discussão do desenvolvimento sustentável que inicia em 1972, com a conferência de Estocolmo, avança com a estruturação do relatório Brundtland hoje possui como marco global a agenda 2030 delineada no ano de 2015 como uma oportunidade histórica e sem precedentes dos países e da população global de decidirem sobre novos caminhos, melhorando a vida das pessoas em todos os lugares. Essas decisões determinarão o curso global de ação para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar para todos, proteger o meio ambiente e enfrentar as mudanças climáticas. As ações tomadas em 2015 resultaram nos novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se baseiam nos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM (LAGO, 2006; NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL, 2015).



Outra constatação acerca do tema desenvolvimento e seus desdobramentos são as aplicações de modelos e análise de seus resultados que não, necessariamente, levam a construção de novas abordagens teóricas, mas, apresentam-se sobretudo, ligadas a análises de situações e resultados de projetos de desenvolvimento em determinados territórios. Para Siedenberg (2012, p.77):

Quando da metade para o final dos anos 80 e durante toda a década de 90, porém, os teóricos e pesquisadores voltam à carga, a questão do desenvolvimento socioeconômico esmigalhou-se numa miríade de abordagens que ficaram conhecidas como médio alcance ou também, de alcance restrito. Estas abordagens tentam explicar o desencadeamento do fenômeno do desenvolvimento socioeconômico e seus desdobramentos num determinado recorte territorial, sem se preocupar necessariamente com a aplicabilidade do referido constructo teórico-metodológico noutro contexto, implodindo com a universalidade das grandes teorias econômicas de desenvolvimento.

Nesta seara de possibilidades podem-se citar como estratégias, capital social, *clusters* ou APLs, conselhos regionais de desenvolvimento, construção de vantagens competitivas, redes de empresas, economia solidária popular, governança local, entre outras (BRANDÃO, 2007; SIEDENBERG, 2012). Nessa linha de entendimento, Tenório (2007) tem afirmado que pensar o desenvolvimento local requer o envolvimento de diversas dimensões: econômica, social, cultural, ambiental e físico-cultural, político-institucional e científico-tecnológica. Portanto, faz-se necessário considerar diferentes aspectos de inter-relação entre os diferentes atores da sociedade.

O próximo item discute o modelo de APL como forma de aglomeração produtiva ligada a busca de situações de desenvolvimento territorial.

## **2.1 Arranjos Produtivos Locais como estratégia de desenvolvimento**

O APL surge no Brasil nos anos 1950, graças a fortes ações governamentais para o desenvolvimento local, com a indústria automobilística. Porém, é nos anos 1970 que se tem uma maior evolução nas ações do governo de apoio para o desenvolvimento de aglomerados no setor petroquímico (SANTOS; DINIZ; BARBOZA, 2007). Essas ações dos governos tinham como principal objetivo substituir as





importações e aumentar a competitividade da cadeia produtiva industrial do país. Os autores mencionam que:

O instrumento principal de tais políticas foi a criação ou atração de grandes empresas em setores onde a proximidade das empresas pertencentes a uma determinada cadeia é importante fator de competitividade e onde havia grande potencial de substituição de importações e/ou de ampliação de exportações (SANTOS; DINIZ; BARBOZA, 2007, p. 17).

Lastres (2009) menciona que, no Brasil, a terminologia APL foi introduzida rapidamente entre o meio acadêmico a partir dos anos 1990:

A incorporação dessa abordagem na esfera das políticas públicas e privadas também ocorreu de forma precoce e rápida, passando a substituir nas agendas políticas outras supostamente análogas. A resultante convergência, por um lado, favoreceu a aceitação e a difusão da abordagem, assim como a articulação das ações dos agentes de política o que é fundamental para a maior efetividade das mesmas. Por outro lado, a reflexão sobre os conhecimentos acumulados, nestes dez anos de uso pragmático do conceito, mostra que há ainda muito que avançar tanto no campo analítico quanto normativo (LASTRES, 2007, p. 2).

Nessa mesma concepção, a autora refere que o APL teve a incorporação de modo efetivo com o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e com a associação dos membros federativos:

Tal incorporação de modo concreto, ocorreu a partir de 1999 no âmbito do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Em parceria com os estados da federação, foram identificados APL nos quais foram apoiados projetos de cooperação entre institutos de pesquisa e empresas, visando aprimorar produtos e processos. Foi também incluída pela primeira vez uma ação em APL no Plano Plurianual de governo (PPA 2000-2003), de responsabilidade do MCT. No primeiro semestre de 2003, foi criado o grupo interministerial de APL, visando a integrar as ações existentes e em implementação. O grupo era coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e contava com a participação de 21 órgãos atuando na esfera federal. Esse grupo foi formalizado em agosto de 2004, com o nome de Grupo de Trabalho Permanente para APL (GTP), passando a envolver esses e outros atores governamentais e não governamentais. Seu primeiro objetivo era coordenar, articular e integrar os diferentes atores, políticas e ações de promoção de APL, no âmbito federal, realizadas por organismos públicos e privados. Paralelamente, uma ação em APL foi inserida no PPA 2004-2007, sob coordenação e responsabilidade do MDIC (LASTRES, 2007, p. 3).



No Brasil, a terminologia APL tem como uma das principais referências a Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist) da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Para a RedeSist (2003, p.3-4):

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes 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 desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas: voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa; desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Uma definição complementar de APL foi cunhada pela Associação Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimentos (AGDI), a qual afirma que os APLs constituem-se em:

Conjunto de empresas, produtores e instituições que, em um mesmo território, mantêm vínculos de cooperação. Com produtos semelhantes, participam da mesma cadeia produtiva, utilizam insumos comuns, necessitam de tecnologias semelhantes e informações sobre os mesmos mercados. Um APL é a prioridade definida por uma região para o seu desenvolvimento econômico (AGDI, 2014, p. 35).

A formação de diferentes arranjos interorganizacionais, a exemplo dos APLs, com relações de cooperação como alternativa vantajosa para as micro, pequenas e médias empresas tem sido discussão recorrente nas três últimas décadas, tanto na literatura internacional como na nacional (HUMAN; PROVAN, 1997; OLIVER e EBERS, 1998; CASTELLS, 1999; SCHMITZ; NADVI, 1999; BECATTINI, 1999; AMATO NETO, 2000; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; VERSCHOORE, 2004; TODEVA, 2006; MORRIS; KOÇAK; OZER, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ZAHEER; GÖZÜBÜYÜK; MILANOV, 2010; GRONUM; VERREYNNE; KASTELLE, 2012; VERSCHOORE; WEGNER; BALESTRIN, 2015). Dessa forma, as empresas buscam atingir os objetivos e obter vantagens competitivas que seriam dificultadas de forma isolada. Nessa lógica, cada vez mais os APLs são vistos como fonte de vantagem competitiva, sobretudo para as pequenas e médias empresas.



Ainda, Cassiolato, Lastres e Stallivieri (2008) afirmam que é estratégico o pensar novas políticas que promovam as potencialidades produtivas e inovativas no Brasil, o que ajuda o país a melhorar as suas bases de desenvolvimento. Como pontuam Ibarra e Hansen (2011), no campo das estratégias coletivas, a noção de entidades autônomas cedem lugar para a cooperação, para ações colaborativas. Nessa lógica, abre-se espaço para a interdependência colaborativa.

## **2.2 Interdependência colaborativa no contexto dos APLs**

A interdependência colaborativa exige atitudes coletivas e comprometidas, prevalecendo o objetivo coletivo (NOHRIA; ECLES, 1992; RUSBULT; KUBACKA, 2009). Nessa lógica, os objetivos coletivos são mais importantes que os objetivos pessoais.

Interdependência diz respeito à vinculação entre os diferentes agentes, podendo ser, conforme Lubatkin, Florin e Lane (2001) e Muthusamy e White (2005), tanto referente aos objetivos (objetivos comuns entre os diferentes agentes, evidenciando interesses convergentes), como aos recursos (interdependência de recursos entre os agentes e refere-se à partilha ou utilização conjugada de recursos, havendo receptividade e trocas em razão das necessidades para a realização de dado negócio) e na complementaridade na realização das tarefas (interdependência entre os agentes no que tange a realização de tarefas conjuntas, havendo receptividade e trocas no sentido de complementar as tarefas). Muthusamy e White (2005) afirmam que a complementaridade pode se dar no nível de informações, recursos e tarefas, demonstrando o compromisso recíproco.

A interdependência tanto de objetivos, como de recursos ou complementaridade na realização de tarefas, revela compromisso recíproco existente entre os parceiros de um APL (LUBATKIN; FLORIN; LANE, 2001; MUTHUSAMY; WHITE, 2005), consolidando assim, a interdependência colaborativa. Muthusamy e White (2005) discutem sobre a mutualidade de compromissos, a qual induz ao entendimento de interdependência entre agentes que se relacionam numa configuração interorganizacional, como responsável por aumentar as possibilidades de





relacionamentos, inclusive fornecendo uma base para a comunicação significativa e reduzindo as incertezas para as partes envolvidas.

Human e Provan (1997) explicitam que as empresas que cooperam realizam atividades diversas de interdependência. Assim, atividades pontuais na interdependência de recursos e na complementaridade de tarefas podem fazer toda a diferença num negócio e para um APL. Os autores assinalam que as pequenas e médias empresas, em atitudes colaborativas, apresentam uma maior probabilidade de alcançar melhores resultados em razão do maior acesso a recursos, das relações de amizade e das trocas de informações que podem ser realizadas em atividades de complementaridade ou troca de informações e recursos.

Por mais que na noção de interdependência colaborativa deveria ser colocada num plano superior ao da competição, nem sempre é assim que acontece, mesmo ciente de que a dominância da cooperação é necessária para existir comprometimento. Portanto, a competição não pode ser negada, mesmo em relações colaborativas. É nessa lógica que Nalebuff e Brandenburger (1996) cunharam o termo "coopetição".

Entretanto, Muthusamy e White (2005) alertam para o fato de que, havendo escassez e dependência, pode ocorrer a coerção das empresas que possuem recursos escassos, o que é muito negativo para as relações interorganizacionais. Assim, a interdependência colaborativa fica prejudicada.

Como pontuam Human e Provan (1997) e Muthusamy e White (2005), as informações fazem parte da interdependência e o parceiro necessita estar receptivo a elas e a aprender, o que influencia positivamente na capacidade de absorção, culminando na suscetibilidade para o aprendizado. Em sentido semelhante, Lubatkin, Florin e Lane (2001) afirmam que, na medida em que a confiança é desenvolvida, cada organização fica mais disposta a aumentar o seu compromisso com a parceria, aprendendo a confiar e a aprender.

Com base em Bresser e Harl (1986), Bresser (1988) e Oliver (1988), Balestrin, Verschoore e Perucia (2014, p.50) pontuam que "as estratégias coletivas representam a necessidade das organizações em promover ações de cooperação para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas, constituindo uma estrutura que pode ser deliberada para melhor lidar com a instabilidade ambiental."



### 3 Percurso Metodológico

Esta pesquisa é classificada como exploratória inicial, a qual faz parte de um projeto de pesquisa maior para investigação no campo escolhido. Caracteriza-se como um estudo de caso (YIN, 2005), de cunho qualitativo (FLICK, 2009; YIN, 2016).

O APL de Gemas e joias do Rio Grande do Sul constitui-se como unidade de análise desta pesquisa, tendo como foco a interdependência colaborativa que se dá por meio das relações interorganizacionais estabelecidas entre os diferentes agentes, os quais são os sujeitos dessa pesquisa, a saber: empresas de diferenciados portes; empreendimentos informais; associações de classe; fornecedores e centros de pesquisa e ensino e órgãos públicos. Percebe-se um número significativo de agentes envolvidos no APL, sendo que cada um assume um papel na dinâmica, ao se pensar no desenvolvimento do setor e do município. Na escolha do APL também se considerou o reconhecimento e a importância deste em nível nacional e internacional, o qual é considerado um dos cinco principais aglomerados do setor no país (AGDI, 2015).

Por meio de visitas ao campo de pesquisa, contatos com a comunidade local e com diferentes agentes foram efetivados, momentos em que os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas não estruturadas e observação não participante, além da exploração de documentos. Trabalhou-se com notas de campo durante todo o percurso da pesquisa. As diferentes fontes de coleta de dados possibilitou a triangulação entre eles, conferindo maior qualidade e confiabilidade na pesquisa, seguindo os contornos de pesquisa propostos por Yin (2005; 2016) e Flick (2009).

Para a análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 2006; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), justamente por se constituir numa técnica de análise de dados qualitativa refinada e que segue o necessário rigor científico (não rigidez). Deste modo, utilizando-se múltiplas fontes de evidências de forma complementar, os dados foram triangulados, aumentando a qualidade e confiabilidade do estudo (YIN, 2005).



## 4 O APL de Gemas e Joias do Rio Grande do Sul: Análises Relacionais

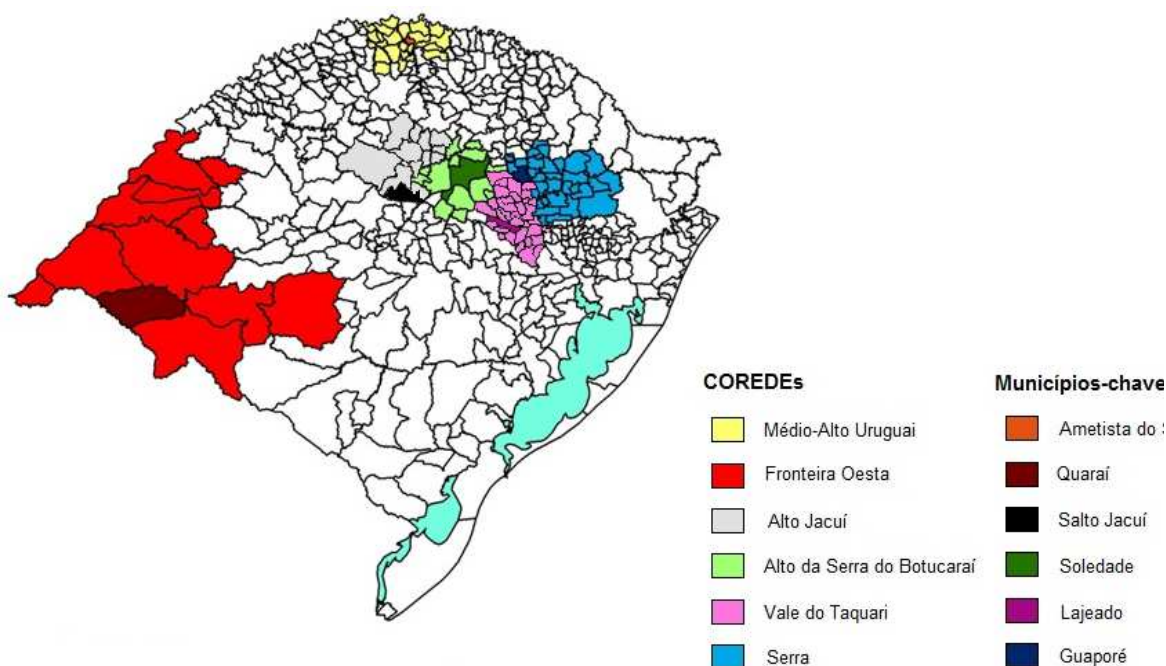
Nessa seção realizam-se as análises relacionais no APL pesquisado, tendo como foco a interdependência colaborativa e a sua influência no desenvolvimento.

Para tanto, inicia-se com caracterizações mais gerais e após, mais específicas.

### 4.1 Caracterização do APL de gemas e joias do Rio Grande do Sul

No Estado do Rio Grande Sul existem 28 APLs, nas mais distintas áreas. Entre os APLs do Estado, o APL Gemas e Joias ocupa lugar de destaque no segmento de beneficiamento e comercialização. Ele está localizado na área central do Estado do Rio Grande do Sul, na região do Corede Alto da Serra do Botucaraí (Figura 1). A população, em 2015, era de 104.609 habitantes e a área de abrangência de 5.762 km<sup>2</sup>, com uma densidade habitacional de 18,1 km<sup>2</sup> (FEE, 2015).

Figura 1: Mapa de localização dos principais municípios do APL de gemas e joias do RS



Fonte: Batisti e Tasch (2009).



O APL de gemas e joias é considerado um dos cinco principais aglomerados do setor no país, envolvendo toda a cadeia produtiva desse, desde as atividades da extração do mineral, nas jazidas que se encontram no Estado do Rio Grande do Sul, até a produção e comercialização do produto final (gemas lapidadas, artesanatos de pedras, pedras brutas, joias, folheados e bijuterias); também é referência nas regiões em que está localizada pelo seu potencial exportador e fonte de emprego (AGDI, 2015). Nesse APL há:

O envolvimento das atividades de extração mineral, nas jazidas existentes no estado, até a produção e a comercialização do produto final – pedras brutas, gemas lapidadas, artesanatos de pedra, joias, folheados e bijuterias. Também se destaca por seu potencial exportador e como importante fonte de emprego nas regiões onde se localiza (AGDI, 2014, p. 15).

O APL de gemas e joias envolve desde a extração das jazidas de gemas existentes no estado, até a produção e comercialização do produto final – pedras brutas, gemas lapidadas, artesanatos de pedra, joias, folheados e bijuterias. Geograficamente, localiza-se em seis regiões com especializações produtivas distintas: (a) Ametista do Sul, Salto do Jacuí e Quaraí, onde se concentram as atividades de extração e beneficiamento mineral; (b) Soledade e Lajeado, com o beneficiamento mineral, lapidação de gemas e artefatos de pedras como atividades principais; e (c) Guaporé, especializada na produção de joias folheadas e bijuterias.

No que tange ao beneficiamento mineral e a artefatos de pedras, as pequenas firmas e fábricas informais de “fundo de quintal” são as grandes responsáveis pelas atividades de industrialização das pedras – como o polimento, a martelagem, o tingimento, a lapidação, entre outras. As empresas maiores (exportadoras antes mencionadas), em sua maioria, funcionam como centros de comercialização, comprando a matéria-prima (pedras brasileiras e importadas), terceirizando praticamente todos os processos de industrialização das gemas e, por fim, vendendo os produtos em grandes *showrooms* (para o varejo e o atacado) ou por meio de agentes de exportação. As empresas desse segmento, especialmente as de lapidação, ainda produzem sem a devida padronização, ofertando seus produtos a preços não competitivos. Uma das causas para tais inadequações é a utilização de tecnologia defasada nesse processo produtivo, o que gera uma situação em que a indústria joalheira gaúcha evita o uso das pedras em suas peças, ou adquire gemas





calibradas de outros estados ou países (BATISTI, 2009; TASCH, 2009; BATISTI; TASCH, 2012).

O APL engloba cerca de 180 empresas, das quais, 63 são associadas ao Sindicato das Indústrias de Joalheria, Mineração, Lapidação, Beneficiamento e Transformação de Pedras Preciosas do Rio Grande do Sul (Sindipedras) e 150 associadas à Associação dos Pequenos Pedristas de Soledade (Appesol). Vale lembrar que uma empresa pode, ao mesmo tempo, estar filiada ao Sindipedras e à Appesol (AGDI, 2014).

Um APL está estreitamente vinculado a situações econômicas, sociais e políticas que envolvem relacionamentos entre muitas partes, as quais criam interdependência colaborativa. Essa exige atitudes e objetivos coletivos, como referem Nohria e Eccles (1992) e Rusbult e Kubacka (2009), como acontecem em muitas ações no APL de gemas e joias do Rio Grande do Sul<sup>2</sup>.

O APL reúne vários e diversificados agentes que mantêm relacionamentos interorganizacionais há muitos anos, passando por transformações constantes em razão da necessária adaptação e almejada prospecção no mercado, sinalizando certo grau de maturidade nas relações estabelecidas entre os mesmos. Citam-se alguns dos diferentes agentes que compõem o APL: empresas de porte variado, prevalecendo as de micro porte, Sindipedras, AproSol, Centro tecnológico de gemas, pedras e joias do Rio Grande do Sul - CTPedras, Senai, Sebrae, Universidades (UPF, UFRGS, UNIVATES, UFSM), agentes de vendas, Associação dos pequenos pedristas - APPSol, Acis, fornecedores de máquinas e equipamentos, garimpos, cooperativas, Governo Federal, Estadual e Municipal, Instituições financeiras e clientes.

No APL de Gemas e Joias constatou-se a relevância desse aglomerado no município de Soledade como parte importante para a economia local, respondendo pela maior parte das exportações da região, além de ser o principal polo de lapidação e de comercialização de gemas do Rio Grande do Sul. Em Soledade concentram-se muitas das atividades colaborativas do APL, a exemplo da *Soledade Gem & Mineral*

---

<sup>2</sup> Os APLs no Rio Grande do sul contam com o apoio do Governo de Estado desde 1999 (TATSCH; RUFFONI; BATISTI; GOSTINSKI; SPAT, 2011). Os autores trazem detalhes sobre no artigo intitulado como Políticas Para APLs no RS: critérios e arranjos selecionados para apoio. Ainda para ampliar as informações, ver o texto O APL gaúcho de gemas e joias: estruturas produtiva e comercial, arranjos institucional e educacional e relações interorganizacionais, escrito por Batisti e Tatsch (2012).





*Fair*, mais conhecida no Brasil como ExpoSol (em 2017 teve a sua décima sétima edição). A feira é promovida pela Associação Pró Desenvolvimento do Município de Soledade (APROSOL), entidade formada por instituições representativas do município.

No segmento, há o convívio entre os proprietários de garimpos (donos das terras onde se localizam os minerais), os garimpeiros (por meio de cooperativas), empresas que beneficiam as pedras e fabricam artefatos, além das firmas exportadoras que atuam tanto no mercado interno (comercializando no próprio arranjo, fora dele e com outros estados) quanto no externo. Os exportadores, presentes nessa indústria e também na indústria de beneficiamento, exercem forte influência sobre a estrutura produtiva local, especialmente no que se refere ao preço pago pelo material extraído (BATISTI; TASCH, 2009).

Em relação ao fornecimento de matérias-primas e insumos, observou-se que existem muitas empresas ofertantes no APL. As firmas que beneficiam as pedras fornecem, por exemplo, pedras serradas para outras que produzem artefatos de pedra e pedras lapidadas para empresas que produzem joias. Um gargalo percebido quanto ao fornecimento de matérias-primas refere-se à inexistência, em Guaporé e na região, de empresas fornecedoras de metais preciosos (ouro e prata) e não preciosos (latão, zamac, chumbo e estanho) para a fundição das peças. Contudo, estão presentes no arranjo, muitas firmas que ofertam produtos em “bruto” (fabricados com metais não preciosos), prontos para serem banhados. Esses produtos em “bruto” podem ser produzidos por empresas do próprio APL, ou comprados para revenda de empresas de outros estados (o arranjo de Limeira em São Paulo, é um bom exemplo) ou de outros países (como a China, principalmente) (BATISTI, 2009; TASCH, 2009; BATISTI; TASCH, 2012).

#### ***4.2 Relações de interdependência colaborativa: importância para o APL pesquisado***

O APL configura-se como de fato um arranjo no que tange as características necessárias para tanto. No entanto cabe destacar que recente estudo da FEE (2015) coordenado por Costa e Jornada(2015, p.46) apontam para uma situação preocupante em relação a fatores que dificultam a colaboração entre as empresas do APL:



Trata-se de um APL no qual existem economias externas marshallianas e relações de articulação e cooperação entre os atores locais. Entretanto, cabe observar que, embora essas relações entre as instituições locais e destas com as empresas se mostrem como sendo positivas, entre as últimas a articulação e a cooperação por associativismo são dificultadas por uma acirrada competição em preço do produto, em um contexto de alta informalidade que acarreta uma concorrência desleal entre as empresas legalizadas e as não legalizadas.

Segundo o exposto, não se pode negar a assimetria nas relações entre os diferentes agentes no APL estudado, mesmo havendo a interdependência colaborativa. Pode-se dizer que os produtores de joias, folheados e bijuterias, os industriários menores e com menor tempo de atuação no mercado, assim como os mais tradicionais, compartilham os seus objetivos, justamente por estarem entre pares, formando subgrupos com interesses bem semelhantes. O que não pode ser generalizado para o APL como um todo, no qual a assimetria fica evidenciada. Ou seja, ficam confirmados objetivos compartilhados entre a maioria dos diferentes agentes do APL e, também, o aumento do entendimento da necessidade de maior compartilhamento para que os objetivos pessoais sejam alcançados com maior facilidade. Tais achados vão ao encontro dos resultados das pesquisas realizadas por Lane e Lubatkin (1998), quando afirmam que a conscientização quanto à necessidade do trabalho cooperativo ajuda no alcance dos objetivos pessoais; assim, todos os envolvidos obtêm resultados mais profícuos.

Percebe-se a diferenciação entre os maiores e os menores industriários. Porém, de certa forma, está havendo o entendimento de que faz parte da dinâmica do mercado. Essas questões já foram mais percebidas como exploração, até porque havia uma relação mais intensa de dependência. Na atualidade, a visão fica mais no sentido de interdependência natural, conforme os depoimentos confirmatórios de agentes diversos: "O poder é simétrico, só que os grandes são os grandes e os pequenos, os pequenos, temos que saber disso". "Certamente os maiores tem mais poder, essa é a lei do mercado. Contudo, não percebo exploração, apenas uma condição, condição conquistada".

Cabe ressaltar a coexistência entre cooperação e competição, a "coopetição" referida por Nalebuff e Brandenburger (1996), a qual é relatada por praticamente todos



os entrevistados do APL e pode ser constatada em duas falas que seguem: "A competição e a colaboração aparecem juntas, proporcionando, mesmo assim, a aprendizagem. [...] Há o espírito de compartilhamento, mas, com muito cuidado, sem muita abertura" e "Existe a competição nos processos colaborativos, o que é normal em qualquer setor".

Os diferentes agentes percebem ganhos ao trabalharem de forma colaborativa, entretanto, as atitudes colaborativas são mais pontuais, ficando relacionadas às exportações, troca ou empréstimo de mercadorias e complementaridade de tarefas (ex; os menores beneficiam as pedras para os maiores, os menores lapidam as pedras para os fabricantes de joias). Torna-se notório a complementaridade tanto no nível de informações, como de recursos e tarefas, conforme apontam Muthusamy e White (2005), demonstrando, segundo estes, o compromisso recíproco.

Mesmo sendo atividades mais pontuais, são consideradas como fundamentais para o APL, estando de acordo com o que Amato Neto (2000), Cassiolato e lastres (2003), Balestrin e Verschoore (2008) e Zaheer et al. (2010) referem sobre a importância das estratégias colaborativas para melhorar o desempenho das organizações.

Além das questões assimétricas e de competição, ao refletir a respeito da realidade do campo empírico, observa-se que certos integrantes do APL possuem barreiras que dificultam o seu relacionamento com os demais. Algumas dessas barreiras são cognitivas (questões socioculturais) e outras emocionais (afetos, desafetos, rivalidades, relações familiares e de amizade), dificultando seus relacionamentos e, por consequência, a interdependência colaborativa.

Analisando as diferentes evidências empíricas afirma-se a ocorrência da interdependência entre os agentes do APL de gemas e joias, a qual se dá por meio dos objetivos compartilhados, recursos comuns e complementaridade de tarefas, como pontuam Lubatkin, Florin e Lane (2001) e Muthusamy e White (2005),

Pode inferir-se a incidência de compromissos recíprocos entre os parceiros, os quais são defendidos por Lubtkin, Florin e Lane (2001) como importantes. Seguindo a mesma lógica, mas avançando nas pesquisas, Muthusamy e White (2005) discutem sobre a mutualidade de compromissos, a qual induz ao entendimento de



interdependência entre agentes que se relacionam numa configuração interorganizacional.

São expostas no Quadro 1 algumas ações colaborativas e depoimentos correspondentes a interdependência colaborativa que ocorre no campo empírico.

Quadro 1 - Interdependência colaborativa no campo empírico.

Interdependência colaborativa	Ações colaborativas	Depoimentos
Objetivos compartilhados	<p>Interesses convergentes entre a maioria dos diferentes agentes.</p> <p>Exemplo de ações com interesses convergentes: reuniões promovidas por representações diversas, governança, atuação do CTPedras, APPSol, AproSol, Prefeitura, Sebrae, Senai, Sindipedras, Acis e Universidades, relações entre as cooperativas e garimpos, entre os fornecedores de máquinas e equipamentos e garimpos.</p>	<p>"As parcerias estabelecidas com entidades e demais organizações interessadas no desenvolvimento e alavancagem do setor possibilitam o desenvolvimento de ações conjuntas em prol do crescimento do setor."</p> <p>"Há valores, objetivos e interesses comuns, percepção compartilhada, etc. (...) É justamente por ter isso que realizamos tarefas conjuntas, as exportações, organização para participação de feiras e outras coisas."</p>
Recursos comuns	<p>Há interdependência de recursos entre os agentes do APL.</p> <p>Exemplo de utilização de recursos comuns: trocas e empréstimo de matéria prima ou de mercadorias, vendas de matéria prima ou produtos entre os industriários, utilização dos equipamentos e tecnologias do CTPedras.</p>	<p>"Praticamente todo mundo depende de todo mundo. Se eu preciso de algum tipo de pedra beneficiada, como eu não benefício ou não tenho aquela pedra, busco com um dos meus parceiros."</p> <p>"O CTPedras nos ajuda muito, todas as bases dos anéis eu faço lá, eles tem as máquinas."</p> <p>"Quando eu tenho que lapidar uma grande quantidade de uma mesma pedra para um cliente, mesmo que eu não tenha ela em quantidade suficiente eu digo que tenho. (...) Depois eu me viro, vou atrás, sempre tem quem tem e me vende ou me empresta."</p>
Complementaridade de tarefas	<p>Ocorre a complementaridade de tarefas entre os agentes.</p> <p>Exemplos de complementaridade de tarefas: exportações, terceirizações, Exposol, participação em feiras, missões, <i>marketing</i> conjunto. As diferentes representações do APL também atuam na complementaridade de tarefas, a exemplo: o trabalho dos agentes de vendas, a atuação do CTPedras, Sebrae, Senai e universidades, o trabalho dos fornecedores de máquinas e equipamentos que atendem as necessidades do setor, a participação da prefeitura, APPSol, Sindipedras, AproSol e Acis, os garimpos e cooperativas.</p>	<p>"A venda conjunta é feita mais para satisfazer as necessidades dos clientes porque a nossa empresa tem condições de exportar sozinha, enchendo containers. Mas os menores, não."</p> <p>"Aos poucos as indústrias estão avançando no sentido de não fazer tudo individual, de perceber que um pode complementar o trabalho do outro."</p> <p>"O que existe é a atividade de <i>marketing</i> conjunta, principalmente por meio da Exposol."</p> <p>"As parcerias estabelecidas com entidades e demais organizações interessadas no desenvolvimento e alavancagem do setor possibilitam o desenvolvimento de ações conjuntas em prol do crescimento do setor."</p>



Observa-se o compartilhamento de objetivos e de recursos e a complementaridade das tarefas entre as representações do APL e a maioria das empresas e empreendimentos. Fica evidenciado que a maioria dos diferentes agentes do APL compartilham objetivos.

São poucos os empresários que não compartilham recursos, pelo contrário, tais ações são citadas como atitudes recorrentes de cooperação e trabalhadas com tranquilidade pela maioria, por mais que haja lamentações em razão de não ocorrerem compras em parcerias. O entendimento da necessidade de maior compartilhamento para que os objetivos pessoais sejam alcançados com maior facilidade, o que vai ao encontro dos resultados das pesquisas realizadas por Lane e Lubatkin (1998), quando afirmam que a conscientização quanto à necessidade do trabalho cooperativo ajuda no alcance dos objetivos pessoais e de todos os envolvidos, obtendo-se resultados mais profícuos.

Entretanto, fica evidente que a interação colaborativa ocorre mais na complementaridade das tarefas. Praticamente todos os agentes falam das exportações conjuntas que ocorrem de maneira bem organizada e tranquila, além da prática recorrente da terceirização que incitou a abertura de várias empresas e empreendimentos menores, as quais, na sua maioria, compreendem como um bom mercado de atuação, não percebendo exploração, ainda que admitam a pressão na hora da negociação de preços dos produtos com os maiores. Observa-se que o setor foi se organizando no sentido de que as empresas e empreendimentos menores buscassem algum diferencial, procurando minimizar a concorrência, entretanto, ela não pode ser negada. Na ocorrência da complementaridade de tarefas, segundo Lubatkin, Florin e Lane (2001), os diferentes agentes compreendem melhor a importância das atividades coletivas, percebendo que elas são mais positivamente realizadas de maneira colaborativa do que individualmente. Tal compreensão citada pelos autores parece aumentar gradativamente entre os diferentes agentes que compõem o APL.

Os agentes que se encontram numa relação de interdependência de objetivos estão mais propensos a compartilharem recursos e trabalharem na complementaridade de tarefas, o que se confirma no APL de gemas e joias. Tal relação casual é defendida por autores como Lubatkin, Florin e Lane (2001) e





Muthusamy e White (2005). Inclusive, Becattini (1999), Gurisatti (1999) e Shima (2006) salientam a importância do compartilhamento de recursos para o aumento da competitividade de cada organização.

Por outro lado, Muthusamy e White (2005) alertam para o fato de que, havendo escassez e dependência, pode ocorrer a coerção das empresas que possuem recursos escassos, o que é muito negativo para as relações interorganizacionais. Com base nas evidências da pesquisa no APL pesquisado, não se pode afirmar a inexistência de tal situação mencionada pelos autores. Torna-se notório o intenso e significativo relacionamento entre as empresas e empreendimentos de diferentes portes, sendo que muitas dessas empresas e empreendimentos menores dependem da demanda de trabalho das maiores, as quais se especializam numa parte do processo ou num produto especificamente.

Outro ponto preocupante são as estratégias de concorrência seguidas pelas empresas do APL que são do tipo vantagem em custos. Isso significa que as empresas locais se empenham em reduzir custos para ganhar competitividade na oferta de produtos a preços mais baixos. Tais evidências corroboram estudo recente desenvolvido por Costa e Jornada (2015), os quais apontam para essa situação como preocupante. Portanto, não se pode negar a assimetria nas relações entre os diferentes agentes no APL estudado.

Na perspectiva de redução de custos, pelo fato da maior demanda no APL de gemas e joias ser por produtos de baixa complexidade, juntamente com as dificuldades mencionadas, faz com que a maioria das empresas se coloque em uma posição acomodada em relação à realização de investimentos na produção e no aprimoramento de produtos.

Ao se chegar à conclusão da existência de certo nível de relações de interdependência no APL, salienta-se a importância das mesmas para o desenvolvimento do APL na geração de benefícios de ordem econômica, social, pessoal, comunitária, cooperativa, de reciprocidade entre outras. Em uma estratégia ligada a um espaço de desenvolvimento, com um modelo de governança deste tipo, essas características, quando exercitadas, levam ao desenvolvimento do APL que se traduz muito além das vantagens de economias externas de Marshall ou das vantagens competitivas de Porter. Ou seja, configura-se na construção conjunta dos



agentes locais com seus recursos, vínculos e instituições visando além da competitividade o bem-estar social e cultural da comunidade que vive nesse meio (TENÓRIO, 2007; PIRES, 2011; SIEDENBERG, 2012 ).

## 6 Considerações Finais

Ao finalizar esta pesquisa, por meio de evidências teóricas e empíricas percebe-se a importância da interdependência colaborativa entre os diferentes agentes que compõem um APL. Como resultados preliminares da pesquisa empírica destaca-se que ocorrem relações de interdependência colaborativa no APL de gemas e joias do Rio Grande do sul. Foi passível de verificação a interdependência em ações relacionadas aos objetivos compartilhados, uso de recursos comuns e complementaridade de tarefas, no sentido destacado por Lubatkin, Florin e Lane (2001) e Muthusamy e White (2005). Entretanto, não se pode negar que as ações colaborativas poderiam ser mais efetivas, abrangendo o APL como um todo. Nessa lógica o APL pode contribuir, sobremaneira, para com o desenvolvimento local.

Por meio da interação colaborativa nos APLs, ocorrendo a tomada de ações coletivas (CASTELLS, 2000) se vai ao encontro da visão relacional da estratégia defendida por Balestrin, Berschoore e Peruca (2014), a qual fomenta maiores ganhos, reduz custos, fortalece a confiança e reduz o oportunismo. Dessa forma, percebe-se como passível a promoção do desenvolvimento local nos moldes preconizados por Tenório (2007), envolvendo diversas dimensões, que não só a econômica.

Chegando ao final deste artigo espera-se estar contribuindo para com o debate sobre a importância da interdependência colaborativa, sobretudo para os APL. Ainda, pretende-se colaborar com o progresso das discussões sobre desenvolvimento local para além da lógica econômica, incitando pesquisas futuras que possibilitem o avanço nessa temática. Acredita-se que a partir das reflexões aqui propostas, os estudos sobre desenvolvimento local, especialmente em APIs, podem permitir "novos" olhares as estratégias, voltando o foco para as ações colaborativas.



## Referências

AGDI. Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento. **Plano de Desenvolvimento com Metodologia Participativa APL Pedras, Gemas e Joias**. Disponível em: [www.agdi.rs.gov.br](http://www.agdi.rs.gov.br). Acesso em: 25 jul. 2016.

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.11, n.1, p.47-58, 2014.  
DOI: 10.4013/base.2014.111.04

BATISTI, V. S. **Políticas para aglomerados produtivos: uma análise do arranjo produtivo local de gemas e joias do Estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

BATISTI, V.S.; TATSCH, A. L.O Arranjo Produtivo Local (APL) gaúcho de gemas e joias: estruturas produtiva e comercial, arranjos institucional educacional e relações interorganizacionais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.33, n. 2, p. 513-538, 2012.

BOISIER, S. DESENVOLVIMENTO. In: SIEDENBERG, D. (Org). **Dicionário do Desenvolvimento**. Santa Cruz do Sul: Ediunisc, 2006.

BRANDÃO, C. **Território e Desenvolvimento** – as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas: Unicamp, 2007.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. São Paulo: Relume Dumará, 2003.

COSTA, R. M.; JORNADA, M. I. H. **O Arranjo Produtivo Local (APL) de pedras, gemas e joias do Alto da Serra do Botucaraí**. Relatório I. Porto Alegre: FEE, 2013. Relatório do Projeto Estudo de Aglomerações Industriais e Agroindustriais no RS. Disponível em <  
<http://www.fee.rs.gov.br/publicacoes/relatorios/>>.

\_\_\_\_\_. **Arranjo Produtivo de Pedras, Gemas e Joias do Alto da Serra do Botucaraí**. Relatório II. Porto Alegre: FEE, 2015. Relatório do Projeto Estudo de Aglomerações Industriais e Agroindustriais no RS. Disponível em:<  
<http://www.fee.rs.gov.br/publicacoes/relatorios/>>.

DAGNINO, G.B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: A new Kind of Interfirm Dynamic



for Value Creation. **EURAM – The European Academy of Management**, Stockholm, 9-11. May, 2002.

FEIJÓ, R. **Desenvolvimento econômico**: Modelos, Evidências, Opções Políticas e o Caso Brasileiro. São Paulo: Atlas, 2007.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER (FEE). **População. 2016**. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Alto+da+Serra+do+Botucara%ED>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

GRONUM, S.; VERREYNNE, M-L.; KASTELLE, T The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 2, p. 257-282, 2012.

HUMAN, S. E; PROVAN, K. G. Na emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p.368-403, 1997.

IBARRA, H.; HANSEN, M.T. Are you a collaborative leader? **Harvard Business Review**, v.89, n.7-8, p.68-74, 2011.

IBGM - MANUAL TÉCNICO DE GEMAS. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br>>. Acesso em: jul. 2009.

LUBATKIN, M.; FLORIN, J.; LANE, P. Learning together and apart: a model of reciprocal interfirm learning. **Human Relations**, v.54, n.10, p.1353-1382, 2001.

LASTRES, H. M.M. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**: contribuições para uma nova política de desenvolvimento industrial e tecnológico. Estudo para subsidiar a abordagem da dimensão territorial do desenvolvimento nacional no Plano Plurianual de Ação 2008-2011 e no planejamento governamental de longo prazo. CGEE, MCT, 2007.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**: tratados introdutório. Vol..I.2.ed.São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.

MUTHUSAMY S. K.; WHITE, M. A. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. **Organization Studies**, v.26, n.3, p. 415-441, 2005.



NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL (ONUBR). Agenda 2030. Disponível em: <http://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030>.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Org). **Networks and Organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School, 1992.

PIRES, Elson Luciano Silva *et al.* **Governança territorial**: Conceito, fatos e modalidades. Rio Claro: Unesp-IGCE-Programa de pós-graduação em Geografia, 2011.

RAY, D. **Development Economics**. Princeton: Princeton University Press, 1998.

REDESIST. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais** – [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist).

RUSBULT, C.; KUBACKA, K. Interdependence theory. In: REIS, H.; SPRECHER, S. (Org.). **Encyclopedia of human relationships**. Thousand Oaks: Sage, 2009. p. 868-871.

SANTOS, G. A.; DINIZ, E. J.; BARBOZA, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. In: **Arranjos produtivos locais e desenvolvimentos**. BNDES, Brasília, 2007.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIEDENBERG, R. D. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Ed Unijuí, 2012.

SOUZA, N. de J. de. **Desenvolvimento Econômico**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TATSCH, A. L. (Coord.). **Relatório Final**: Síntese dos Resultados, Conclusões e Recomendações – Rio Grande do Sul. Rio de Janeiro: BNDES, 2009. Disponível em: <http://www.politicaapls.redesist.ie.ufrj.br/>.

TATSCH, A. L.; RUFFONI, J.; BATISTI, V. S.; GOSTINSKI, M.; SPAT, M. D. Políticas Para APLs no RS: critérios e arranjos selecionados para apoio. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 31, n. especial, p. 703-740, jun. 2011.

TENÓRIO, F. G. (Org). **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TODEVA, E. **Business Networks**: Strategy and Structure. London: Routledge, 2006.

VERSCHOORE, J.R.; WEGNER, D.; BALESTRIN, A. The evolution of collaborative practices in small-firm networks: a qualitative analysis of four Brazilian cases. **Int. J. Management Practice**, v. 8, n 2, p.152–168, 2015.



VIII Seminário Internacional sobre

## Desenvolvimento regional

Territórios, redes e  
Desenvolvimento Regional:  
Perspectivas e Desafios



Programa de Pós-Graduação  
**Desenvolvimento  
Regional**  
mestrado e doutorado



YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

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