

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

TESE

**CONTEXTO INSTITUCIONAL DE REFERÊNCIA, GOVERNANÇA DE REDES E
PROCESSOS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO: Estudo em Arranjos Produtivos
Locais do Estado Paraná**

MARCOS DE CASTRO

CURITIBA

2013

MARCOS DE CASTRO

**CONTEXTO INSTITUCIONAL DE REFERÊNCIA, GOVERNANÇA DE REDES E
PROCESSOS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO: Estudo em Arranjos Produtivos
Locais do Estado Paraná**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná/PPGADM UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: **Prof. Dr. Sandro Aparecido Gonçalves.**

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

Marcos de Castro

“CONTEXTO INSTITUCIONAL DE REFERÊNCIA, GOVERNANÇA DE REDES E PROCESSOS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO: ESTUDO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO ESTADO DO PARANÁ”

TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Sandro Aparecido Gonçalves
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Mauricio Reinert do Nascimento
(Examinador/UEM)


Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Maylá Cristina Costa
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Ivan de Souza Dutra
(Examinador/UDEL)

26 de agosto de 2013

AGRADECIMENTOS

Ao findar essa longa e árdua jornada, resta um grande sentimento de gratidão a um incontável número pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o meu processo de doutoramento.

À Universidade Estadual do Centro-Oeste/Unicentro pelo afastamento concedido o qual foi essencial para a minha participação no programa de pós-graduação em administração da UFPR.

Ao professor Sergio Bulgacov, meu orientador no mestrado, e que também iniciou o processo de orientação no doutorado, pelos ensinamentos, compartilhamento de experiências e, acima de tudo, por despertar em mim o interesse pelo tema da estratégia organizacional. Foi e sempre será uma honra poder aprender com essa pessoa e profissional que tanto admiro.

Ao professor Sandro Aparecido Gonçalves, meu orientador no doutorado, por despertar em mim o interesse pela abordagem institucional para o estudo das organizações, que com seu amplo e profundo conhecimento colocou grandes desafios e acreditou em minha capacidade durante todo essa caminhada.

Aos professores Jane Mendes Ferreira, José Roberto Frega e Luciano Rossoni pelas contribuições feitas por ocasião da banca de qualificação as quais foram muito importantes para o refinamento do projeto de tese.

Aos professores Maurício Reinert do Nascimento, Ivan de Souza Dutra, Fernando Antônio Prado Gimenez e Mayla Cristina Costa pela participação na banca de defesa de tese e pelas importantes contribuições para a versão final do trabalho.

Ao colega Márcio Jacometti, pela coleta compartilhada dos dados para nossas teses e pelas constantes interações e discussões as quais contribuíram em todas as fases da realização do trabalho. Aos colegas Marystela Baratter e Diego Maganhoto Coraiola pelas discussões iniciais que contribuíram para a delimitação do trabalho de tese; e pelas angústias compartilhadas durante todo esse período.

Aos colegas do curso de mestrado Antônio João Hocayen da Silva, Israel Ferreira Junior, Cristiano de Oliveira Maciel e Luciano Rossoni. Muito do sucesso alcançado aqui se

deve ao que aprendi durante o curso de mestrado e sempre serei grato a esses grandes amigos que tanto considero e admiro.

Aos colegas de minha turma de doutorado Marcos Roberto Kuhl, Marlete Beatriz Maçaneiro, Luiz Fernando de Lima, Sérgio Luis Dias Doliveira, Raquel Dorigan de Matos, Carlos César Garcia Freitas, Gilberto Grzeszezeszyn, Geversson Grzeszezeszyn, Paulo Sérgio Syritiuk.

A todos os colegas do departamento de administração da Unicentro pelo apoio e pela torcida em todo o período do processo de doutoramento.

Aos gestores dos arranjos produtivos locais de Araçongas, Londrina e Imbituva pela "abertura de portas" que permitiu a realização da pesquisa e, em especial, a todos os respondentes de cada arranjo pela disponibilidade e por entenderem a importância que tal participação tem para a produção do conhecimento e para o desenvolvimento de políticas voltadas para as aglomerações produtivas.

À minha mãe Lindamir e ao meu irmão André que sempre compreenderam o quanto isso era importante para mim. Aos demais familiares e amigos que compreenderam os vários momentos de ausência durante esse processo.

À Soeli, pela compreensão, dedicação e apoio incondicional em todos os momentos.



RESUMO

Durante a década de 2000, o estado do Paraná passou por um intenso processo de disseminação do conceito de APL que compreendeu essencialmente a identificação de regiões produtivas para o desenvolvimento de ações de apoio envolvendo, também, a articulação entre atores em várias esferas. Uma característica marcante dos arranjos produtivos locais é a sua diversidade de atores. Reconhecendo tal diversidade, este estudo adota a perspectiva institucional e uma concepção de ambiente em termos de fenômenos objetivos, mas sujeitos a diferentes interpretações por parte dos atores, admitindo-se que um conjunto tangível de fatores externos têm seu significado organizacional subjetivamente estabelecido, em que distintos grupos de atores podem perceber de forma diferente o mesmo contexto institucional, resultando em ações diversas na dinâmica do relacionamento entre organização e o seu ambiente. Diante disso, o estudo se volta para os arranjos produtivos locais do estado do Paraná com o propósito de investigar como o compartilhamento dos valores do contexto institucional de referência de diferentes grupos de atores se relaciona com a governança e os processos de cooperação e competição. Para tanto, adotou-se métodos qualitativos e quantitativos de coleta em uma pesquisa exploratório-descritiva para a investigação do problema evidenciado em três arranjos paranaenses: Móveis de Arapongas, Malhas de Imbituva e *Software* de Londrina. Os resultados apontaram que os atores responsáveis pela disseminação do conceito de APL no estado possuem contexto institucional de referência internacional, coincidindo com dois arranjos (Arapongas e Imbituva), outro arranjo (Londrina) apresentou o contexto nacional como predominante. A análise comparativa dos APLs a partir os elementos que compõem a governança e a dinâmica da cooperação e competição, evidenciou que o arranjo de Arapongas apresenta diferenças significativas com os demais. A análise dos valores que compõem o contexto institucional de referência de cada grupo de atores permitiu identificar diferenças em termos de origem das pressões percebidas, de forma que os atores que propõem o modelo são mais influenciados por valores de caráter institucional enquanto que as empresas que compõem os arranjos são predominantemente pressionadas por aspectos do ambiente técnico. Também se evidenciou que a maior presença dos elementos característicos da governança de redes estava positivamente relacionada com os efeitos dos processos de cooperação e competição nos arranjos. Ademais, o estudo evidenciou que o compartilhamento de valores referentes à cooperação afeta positivamente a configuração da governança e os processos de cooperação e competição nos arranjos pesquisados. A contribuição da tese se dá em duas frentes: a primeira delas diz respeito à identificação de um padrão demonstrando que a ação coletiva é afetada pelo compartilhamento de valores do contexto institucional de referência, neste caso, a cooperação; a segunda contribuição diz respeito à ênfase dada ao cotidiano das instituições em que se privilegia o ator em seu contexto local. Isso permitiu evidenciar que são as interações no nível local que permitem que o conceito de APL ganhe concretude.

Palavras-chave: Contexto Institucional; Governança; Cooperação; Competição; Arranjos Produtivos Locais.

ABSTRACT

During the 2000s, the state of Paraná has undergone an intense process of disseminating the concept of APL which comprised mainly the identification of regions for the development of productive actions involving support, too, the relationship between actors in various spheres. A striking feature of local production is its diversity of actors. Recognizing this diversity, this study adopts the institutional perspective and an environment concept in terms of objective phenomena, but subject to different interpretations by the actors, assuming that a set of external factors have tangible meaning organizationally subjectively established, in which different groups of actors may perceive differently the same institutional context, resulting in several actions in the dynamics of the relationship between the organization and its environment. Therefore, the study turns to the local production of Paraná state in order to investigate how the sharing of the values of the institutional reference groups of actors relates to the governance and processes of cooperation and competition. Therefore, was adopted qualitative and quantitative methods to collect on a descriptive and exploratory research to investigate the problem observed in three arrangements Paraná: Furniture in Araçatuba, meshes in Imbituva and Software in Londrina. The results showed that actors responsible for the dissemination of the concept of APL in the state have the international institutional context of reference, coinciding with two arrangements (Araçatuba and Imbituva), another arrangement (Londrina) presented the national context as prevalent. The comparative analysis of clusters from the elements of governance and the dynamics of cooperation and competition, showed that the arrangement Araçatuba showed significant differences among others. The analysis of the values that make up the institutional framework of reference for each stakeholder group identified differences in origin of perceived pressures, so that the actors who propose the model are more influenced by institutional character values while companies that comprise arrangements are predominantly pressured by technical aspects of the environment. Also showed that the greater presence of the characteristic elements of governance networks was positively related to the effects of the processes of cooperation and competition in the arrangements. Furthermore, the study showed that the share values regarding cooperation positively affects the configuration of governance and processes of cooperation and competition in the arrangements surveyed. The contribution of the thesis takes place on two fronts: the first concerns the identification of a pattern showing that collective action is affected by the shared values of the institutional context of reference, in this case, the cooperation, the second contribution relates to the emphasis given to the daily life of institutions in which the actor is privileged in its local context. This provided insight into how are interactions at the local level that allow the concept of APL win concreteness.

Key-Words: Institutional Context; Governance; Cooperation; Competition; Industrial Districts.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiv
LISTA DE QUADROS.....	xv
LISTA DE TABELAS	xvii
1. INTRODUÇÃO	19
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	22
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	23
1.4 ESTRUTURA DA TESE	29
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	30
2.1 ORGANIZAÇÕES, AMBIENTE E INSTITUIÇÕES.....	30
2.1.1 Abordagem Institucionalista	32
2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	45
2.2.1 Abordagens.....	47
2.2.2 Processos de Cooperação e Competição em Redes.....	54
2.3 GOVERNANÇA E SUAS CONCEPÇÕES.....	65

2.4	GOVERNANÇA NO CONTEXTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS	70
2.4.1	O Problema da Ação Coletiva	70
2.4.2	Especificidades da Governança em Redes.....	72
2.4.3	Atores e Ambiente	75
2.4.4	Estrutura de Governança	77
2.4.5	Mecanismos de Governança	81
2.5	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs).....	88
2.6	SÍNTESE TEÓRICA E HIPÓTESES BÁSICAS DE PESQUISA	92
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	97
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	97
3.1.1	Questões de Pesquisa	98
3.1.3	Apresentação das Categorias de Análise.....	98
3.1.4	Definição Constitutiva (D.C) e Operacional (D.O) das Categorias de Análise	99
3.1.5	Definição de Outros Termos Relevantes	101
3.2	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	103
3.2.1	Delineamento da Pesquisa.....	103
3.2.2	População e Amostragem.....	105
3.2.3	Instrumentos e Fontes Utilizados na Coleta de Dados	105
3.2.4	Tratamento e Análise dos Dados.....	114
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	116
4.1	DADOS QUALITATIVOS.....	116
4.1.1	O Modelo de APL e o Contexto Institucional de referência dos Atores.....	116
4.1.2	APL de Móveis de Arapongas	133
4.1.3	APL de Malhas de Imbituva.....	162
4.1.4	APL de <i>Software</i> de Londrina	184
4.2	DADOS QUANTITATIVOS.....	208
4.2.1	Caracterização da Amostra	209
4.2.2	Análise Descritiva das Variáveis e Construtos.....	216

4.2.3 Comparativo entre Grupos para as Variáveis Analisadas	225
4.2.4 Testes de Correlação para os Construtos Analisados	237
4.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS: Especificidades e Traços Comuns	240
4.4 ANÁLISE DAS HIPÓTESES DO ESTUDO	252
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	257
5.1 CONCLUSÕES	257
5.2 DESAFIOS À CONSOLIDAÇÃO DO MODELO DE APL.....	262
5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	264
REFERÊNCIAS.....	267
APÊNDICES	282
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	283
QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO	286

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADETEC	- Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região
AINTEC	- Agência de Inovação Tecnológica da UEL
APL	- Arranjo Produtivo Local
BNDES	- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	- Bando de Desenvolvimento do Extremo Sul
CECOMAR	- Central de Compras de Arapongas
CETEC	- Centro de Tecnologia em Ação e Desenvolvimento Sustentável
CETMAM	- Centro Nacional de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário
CINTEC	- Central de Inovação, Desenvolvimento e Negócios Tecnológicos
EMATER	- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná
EXPOARA	- Centro de Exposição de Arapongas
FEMAI	- Feira de Malhas de Imbituva
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FIQ	- Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira
FMG	- Faculdade Metropolitana de Londrina
GTP-APL	- Grupo de Trabalho Permanente em APLs
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP	- Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
IDH	- Índice de Desenvolvimento Humano
IEL	- Instituto Euvaldo Lodi
IES	- Instituição de Ensino Superior
IFPR	- Instituto Federal do Paraná
ILAESE	- Instituto Latino-americano de Estudos Socioeconômicos
IMBITUMALHAS	- Associação das Malharias de Imbituva
INTUEL	- Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da UEL
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MIDIC	- Ministério de Indústria e Comércio
MOVELPAR	- Feira de Móveis do Estado do Paraná
NDSR	- Núcleo de Desenvolvimento Setorial e Regional

OAR	- Organização Administrativa da Rede
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PIB	- Produto Interno Bruto
PUCPR	- Pontifícia Universidade Católica do Paraná
REDESIST	- Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEIM	- Secretaria de Indústria e Comércio e Assuntos do MERCOSUL
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPL	- Secretaria de Estado do Planejamento
SESI	- Serviço Social da Indústria
SETI	- Secretaria da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior
SIMA	- Sindicato das Indústrias de Móveis de Araçongas
SIMPLOR	- Programa de Auto Sustentabilidade de Matéria-Prima
TECPAR	- Instituto de Tecnologia do Paraná
UEL	- Universidade Estadual de Londrina
UEM	- Universidade Estadual de Maringá
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UNICENTRO	- Universidade Estadual do Centro-Oeste
UNIFIL	- Instituto Filadélfia de Londrina
UNOPAR	- Universidade do Norte do Paraná
UTFPR	- Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VA	- Vetor Avançado
VDL	- Vetor de Desenvolvimento Local

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Ambiente Técnico e Ambiente Institucional Combinados	42
Figura 02 - Diferentes Combinações entre Cooperação e Competição.....	57
Figura 03 - Campo de Ação Reticular e Relações de Influência.....	59
Figura 04 - Estrutura e Mecanismos de Governança.....	69
Figura 05 - Elementos do Sistema de Governança.....	70
Figura 06 - Sistema de Governança de Segunda Ordem	74
Figura 07 - Modelos de Governança e Centralização.....	79
Figura 08 - Configurações do Sistema de Governança	87
Figura 09 - Relação entre os Temas Abordados.....	93
Figura 10 - Mapa dos APLs no Paraná.....	121
Figura 11 - Governança do APL de Móveis de Arapongas.....	152
Figura 12 - Governança do APL de Malhas de Imbituva.....	174
Figura 13 - Municípios que Compõem o APL de Londrina.....	185

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Comparativo para o Contexto Institucional de Referência	226
Gráfico 02 - <i>Clusters</i> para Contexto Institucional de Referência.....	229
Gráfico 03 - Comparativo para Estrutura de Governança	230
Gráfico 04 - Comparativo para Mecanismos de Governança.....	231
Gráfico 05 - Comparativo para os Efeitos dos Processos de Cooperação e Competição.....	234

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Pilares Institucionais	34
Quadro 02 - Pilares Institucionais e Condutores	37
Quadro 03 - Dimensões e Definições do Ambiente Técnico	41
Quadro 04 - Valores Ambientais e Contexto Institucional de Referência	43
Quadro 05 - Relação de Entrevistados	109
Quadro 06 - Tipologia dos APLs Paranaenses	119
Quadro 07 - Distribuição dos APLs por Região e Representação.....	120
Quadro 08 - Ações da SEPL para os APLs Apoiados.....	125
Quadro 09 - APLs e Público Alvo das Ações do SEBRAE	127
Quadro 10 - Foco Estratégico do SEBRAE em cada APL.....	129
Quadro 11 - Principais Projetos/Ações da FIEP.....	131
Quadro 12 - Ambiente Técnico do APL de Arapongas: Incerteza e Dependência	150
Quadro 13 - Caracterização da Governança no APL de Arapongas	157
Quadro 14 - Arapongas: Características dos Processos de Cooperação e Competição.....	162
Quadro 15 - Ambiente Técnico do APL de Arapongas: Incerteza e Dependência	172
Quadro 16 - Caracterização da Governança no APL de Imbituva	179
Quadro 17 - Imbituva: Características dos Processos de Cooperação e Competição	184
Quadro 18 - Ambiente Técnico do APL de Londrina: Incerteza e Dependência.....	194
Quadro 19 - Caracterização da Governança no APL de Londrina	202
Quadro 20 - Londrina: Características dos Processos de Cooperação e Competição	208

Quadro 21 - Consistência das Escalas a Partir do Alfa de <i>Cronbach</i>	217
Quadro 22 - Parâmetros para Interpretação do Coeficiente de Correlação	237
Quadro 23 - Comparativo entre os APLs	251

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - APLs Identificados/Apoiados no Brasil.....	118
Tabela 02 - População, Demografia e IDH do APL de Arapongas.....	134
Tabela 03 - Comparativo entre PIB do APL Arapongas, Paraná e Brasil.....	135
Tabela 04 - Empregos no APL de Arapongas	136
Tabela 05 - Proporção de Móveis Residenciais Produzidos.....	144
Tabela 06 - População, Demografia e IDH do APL de <i>Software</i>	185
Tabela 07 - Comparativo do PIB do APL <i>Software</i> , Paraná e Brasil.....	186
Tabela 08 - Empregos no APL de <i>Software</i>	187
Tabela 09 - Idade dos Respondentes	210
Tabela 10 - Escolaridade dos Respondentes.....	211
Tabela 11 - Fonte de Renda	211
Tabela 12 - Atuação da Empresa	212
Tabela 13 - Participação na Governança	212
Tabela 14 - Tempo de Existência da Empresa	213
Tabela 15 - Porte em Função do Número de Empregados	214
Tabela 16 - Porte em Função do Faturamento Anual.....	215
Tabela 17 - Lucro Sobre o Faturamento	216
Tabela 18 - Contexto Institucional de Referência	218

Tabela 19 - Construto Estrutura de Governança	220
Tabela 20 - Construto Mecanismos de Governança	222
Tabela 21 - Construtos Efeitos dos Processos de Cooperação e Competição	224
Tabela 22 - Homogeneidade de Variâncias	225
Tabela 23 - Médias dos <i>Clusters</i> para Contexto Institucional de Referência.....	228
Tabela 24 - Homogeneidade de Variância para Mecanismos de Governança	231
Tabela 25 - Teste ANOVA APL x Processos de Cooperação e Competição.....	233
Tabela 26 - Descrição das Variáveis por APL	234
Tabela 27 - Efeitos e Participação na Governança	235
Tabela 28 - ANOVA para Importância e Satisfação X APLs	236
Tabela 29 - Médias por APL para Importância e Satisfação	236
Tabela 30 - Importância e Contexto Institucional de Referência Local/Regional	238
Tabela 31 - Correlação entre Estrutura de Governança e Efeitos.....	239
Tabela 32 - Correlação entre Mecanismos de Governança e Efeitos	240

1. INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças tecnológicas e a elevada competição, aliada à incapacidade organizacional em reunir por si só todas as condições necessárias a sua atuação resulta em um contexto em que as organizações buscam, por meio de interações com o seu ambiente, os recursos e a legitimidade que permitirão o alcance de seus objetivos. Diante desse cenário, exige-se capacidade para lidar com o ambiente e suas pressões, aspecto este que cada vez mais é considerado como relevante para o sucesso das organizações e assunto de destaque na literatura acadêmica e gerencial. Tal constatação representa o reconhecimento da importância do ambiente para a ação organizacional, fazendo com que pressões de natureza variada direcionem as organizações a desenvolverem relacionamentos cooperativos que se concretizam na forma de alianças, *joint ventures*, consórcios, redes, arranjos produtivos, entre outras denominações. Não somente organizações de grande porte fazem uso da cooperação para alcançar seus objetivos, as micro e pequenas também parecem perceber que a atuação com outras organizações pode ser vantajosa para superar suas limitações.

Aliada à valorização do contexto ambiental, as últimas décadas têm sido marcadas pelo crescente interesse em relação ao fenômeno das redes interorganizacionais, fruto de uma transformação socioeconômica comparável ao surgimento do sistema de produção em massa que revolucionou a economia dos países desenvolvidos nas primeiras décadas do século XX (CASTELLS, 1999). O fato é que as redes interorganizacionais, enquanto uma forma de interação entre organizações, podem representar um meio eficaz para o alcance de objetivos individuais e coletivos por meio de um complexo ordenamento de relacionamentos, em que as organizações estabelecem inter-relações sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999), promovendo um ambiente favorável às trocas econômicas, ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para a atividade organizacional (BALESTRIN; VARGAS, 2004) despertando, desse modo, o interesse das organizações e do meio acadêmico por esse fenômeno.

No campo teórico, o reconhecimento de que as organizações tipicamente operam em um contexto ambiental relacional e interconectadas entre si, e que a sobrevivência e o desempenho organizacional dependem criticamente de suas ligações com outras organizações,

têm gerado uma vasta, porém fragmentada, literatura sobre redes e relacionamentos interorganizacionais (NOHRIA, 1992; OLIVER, 1990), fato que se agrava ao considerar que os estudos se concentram em aspectos relacionados à formação e consequências das redes, e menor atenção tem sido dispensada ao seu funcionamento, a sua organização e gestão dos relacionamentos (ALBERS, 2005; 2010; HIBBERT; HUXHAM; RING, 2010; KENIS; OERLEMANS, 2010; PROVAN; KENIS, 2007; ROTH; *et al.*, 2010). Isso é particularmente verdadeiro ao se considerar arranjos interorganizacionais que envolvem múltiplos atores, como no caso dos arranjos produtivos locais (APLs), foco do presente estudo.

O olhar sobre o funcionamento das redes envolve considerar os elementos estruturais e processuais destinados a promover o ordenamento das atividades e relacionamentos, de forma a coordenar os esforços e recursos individuais em um contexto de ação coletiva. Surge assim a noção de governança de redes como tema destinado à compreensão do funcionamento dos arranjos interorganizacionais e como certas condições presentes na rede podem afetar os resultados obtidos. Assim, a governança representa uma das bases de sustentação do empreendimento cooperativo contribuindo para a unidade entre os atores no atingimento dos interesses coletivos, de forma que se admite que o comportamento desses atores seja afetado por mecanismos que operam na rede interorganizacional, regulando de diferentes formas o seu funcionamento. Isso exige uma noção de governança que considere um contexto mais amplo, diferente da visão de mercados e hierarquias de Williamson (1979), no sentido que se permita incluir categorias de natureza social e institucional, reconhecendo que o comportamento dos atores no contexto das redes interorganizacionais é afetado por aspectos institucionais de caráter regulativo, normativo e cultural-cognitivo (SCOTT, 2008).

Adotar uma perspectiva institucional para o tema da governança de redes implica uma concepção de ambiente em termos de fenômenos objetivos, mas sujeitos a diferentes interpretações por parte dos atores, ou seja, implica reconhecer que um conjunto tangível de fatores externos tem seu significado organizacional subjetivamente estabelecido. Portanto, atores enquanto indivíduos, grupos e organizações podem perceber de forma diferente o mesmo contexto institucional. Consequentemente, isso pode resultar em ações diversas na dinâmica do relacionamento entre organização e o ambiente (CRUBELLATE; MACHADO-DASILVA, 1998). Nessa concepção, as organizações tratam o ambiente tomando por base suas interpretações que se efetivam a partir das informações apreendidas por seus membros, o que pode resultar na atribuição de diferentes significados aos mesmos estímulos externos

(MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999). Além disso, o argumento relacionado com contexto institucional torna essa consideração ainda mais complexa, quando se considera suas dimensões e níveis. As dimensões são representadas pelo ambiente técnico e ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1992); e os seus quatro níveis local, regional, nacional e internacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

No contexto dos APLs, as empresas inseridas nesses arranjos geralmente usufruem de benefícios diversos em virtude das vantagens locacionais relacionadas à infraestrutura existente, relações comerciais e produtivas, qualificação dos trabalhadores, entre outras. No entanto, a construção dessas vantagens depende de ações empreendidas com objetivos comuns, que sejam coordenadas pelos próprios agentes locais (SUZIGAN, 2001). Nesse particular, assumem relevância as atividades de cooperação, as instituições e estruturas de governança existentes no arranjo, que determinam, em última instância, o alcance de uma eficiência coletiva (ALMEIDA; CÁRIO, 2010). Em um APL, entendido neste estudo como um tipo de rede interorganizacional, a governança representa o resultado da articulação entre vários atores públicos e privados, bem como os elementos estruturais e processuais que, em conjunto, afetam a coordenação dos esforços e recursos individuais em um contexto de ação coletiva (ALBERS, 2005; PROVAN; KENIS, 2007; SUZIGAN, 2001, WEGNER, 2011). Entendido dessa forma, o funcionamento de um APL é afetado pelo sistema de governança que nele opera.

Durante a década de 2000, o estado do Paraná passou por um intenso processo de disseminação do conceito de APL que compreendeu essencialmente a identificação de regiões produtivas para o desenvolvimento de ações de apoio envolvendo, também, intensa articulação entre atores em várias esferas, sejam locais, estaduais e nacionais (IPARDES, 2006a). Tem-se, assim, um contexto em que se identificam pelo menos dois grupos de atores: aqueles que propõem a adoção do conceito de APL no interior nos arranjos e as empresas que integram cada arranjo.

Reconhecendo a diversidade de atores que integram os arranjos, considera-se que a adoção da perspectiva institucional para a análise do sistema de governança de um APL, por meio da noção de contexto institucional, permite se considerar a diversidade de papéis que compõem esse modelo de arranjo interorganizacional entre aqueles que estabelecem o modelo de governança e aqueles que são objeto de tais ações, mesmo considerando que, em muitos casos, os atores atuam nos dois papéis devido à característica essencial do empreendimento

cooperativo.

Basicamente se assume o pressuposto de que o contexto institucional tomado como referência para as ações de governança não necessariamente são compartilhados com os demais atores de uma mesma rede interorganizacional. Assim, considerando que o contexto institucional pode ser interpretado diferentemente pelos atores que propõem o modelo de APL em relação aos demais atores que integram o arranjo, surge a necessidade de investigar se tais diferenças ou correspondências se relacionam ou não com a efetividade do sistema de governança do APL e seus processos de cooperação e competição (GONÇALVES, 2007; GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1998; SCOTT, 1987).

Diante dessas breves considerações, o presente estudo se direciona à compreensão da governança por meio da adoção de uma noção contextualizada dos APLs selecionados para a pesquisa, reconhecendo a importância de se articular a literatura de redes e relacionamentos interorganizacionais conjuntamente com a teoria institucional.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho se direciona ao tema governança no contexto dos APLs e seus processos de cooperação e competição, adotando-se uma perspectiva institucional por meio da noção de contexto institucional. Assim, diante da relevância do tema e da escassez de estudos similares, a tese busca contribuir para a compreensão do fenômeno dos APLs, enquanto rede interorganizacional, orientando-se pelo seguinte problema de pesquisa:

Como o contexto institucional de referência de diferentes grupos de atores se relaciona com a governança e os processos de cooperação e competição nos arranjos produtivos locais do estado do Paraná?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral dessa tese se concentra em identificar a relação entre o contexto institucional de referência dos diferentes grupos de atores com a governança e os processos de cooperação e competição nos arranjos produtivos locais do estado do Paraná, buscando, para

tanto, sustentação por meio da literatura de redes interorganizacionais e da teoria institucional. Dessa forma, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais elementos constitutivos do contexto institucional de referência associado ao modelo de APLs paranaenses considerando suas dimensões (técnica e institucional) e níveis (local/regional, nacional e internacional);
- Caracterizar o contexto institucional de referência associado a cada um dos APLs paranaenses selecionados para o estudo;
- Identificar como os elementos constitutivos do contexto institucional associado ao modelo são convergentes no âmbito dos APLs investigados;
- Caracterizar os processos de cooperação e competição presentes nos APLs investigados;
- Identificar como se configura a governança em termos de estrutura e mecanismos em cada um dos APLs investigados;
- Analisar a relação entre a governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição nos APLs investigados;
- Analisar a relação entre contexto institucional de referência, governança e os processos de cooperação nos APLs investigados.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

O tema das redes e da cooperação interorganizacional tem ocupado um crescente espaço na literatura organizacional dada a constatação empírica que as organizações buscam interagir com outras organizações para alcançar seus objetivos. A partir dessa constatação, percebe-se que alguns autores se empenharam na tentativa de contribuir para uma integração conceitual do campo dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos. Em uma primeira fase, nota-se que os estudos concentraram-se na análise dos motivos para a cooperação e o contexto no qual as organizações estabelecem os relacionamentos colaborativos (*e. g.* CHILD, FAULKNER, 1998; OLIVER, 1990). Posteriormente, maior ênfase foi dedicada à compreensão dos formatos, características das relações, proposição de tipologias (*e. g.* GRANDORI; SODA, 1995) e dos resultados que as organizações podem obter por meio da cooperação interorganizacional (*e. g.* DYER; SINGH, 1998; PROVAN; MILWARD, 1995; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; WEGNER; DAHMER, 2004). Em síntese, é razoável afirmar que, no âmbito acadêmico, os motivos para a formação de redes

interorganizacionais e os benefícios que podem ser alcançados por meio delas têm dominado os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais cooperativos (ALVES; PEREIRA; MOURA, 2010; OLIVER; EBERS, 1998; ROTH; *et al.*, 2010).

Apesar do interesse acadêmico, do crescente número de estudos produzidos nas últimas décadas e do conseqüente progresso obtido pelos estudiosos das redes e relacionamentos interorganizacionais, observa-se que existem importantes lacunas no que diz respeito à organização e à gestão da cooperação. Consoante com essa ideia, Provan e Kenis (2007) afirmam que existe uma considerável discrepância entre a atenção dedicada às redes e o conhecimento acumulado sobre o seu funcionamento global, mesmo que essa carência já tenha sido identificada em estudos como o de Das e Teng (2001), Grandori (1997) e Gulati e Singh (1998). Diante disso, neste estudo se procurou entender o funcionamento das redes, por meio do seu sistema de governança, por considerar que assim é possível atingir um melhor entendimento dos motivos pelos quais elas produzem certos efeitos, independentemente se as redes são resultado de processos *bottom-up* ou são produtos de decisões estratégicas feitas pelos participantes ou de ações governamentais.

O conceito de governança tem sido adotado sob várias perspectivas nos estudos organizacionais. Tradicionalmente, o termo é empregado em referência ao monitoramento e controle do comportamento dos gestores devido à separação entre propriedade e gestão, direcionando seu foco ao papel dos gestores em representar e proteger os interesses dos proprietários (FAMA; JENSEN, 1983). A governança também tem sido estudada no contexto das organizações sem fins lucrativos, embora o foco nesse caso seja o papel dos conselheiros em representar e proteger os interesses dos membros da comunidade e de outros atores politicamente importantes (ALBERS, 2005). Na gestão pública, governança não se refere ao papel dos conselheiros mas, principalmente, às funções de supervisão e fiscalização das entidades governamentais, especialmente em relação às atividades de organizações privadas que tenham sido contratadas para prover serviços públicos (ALBERS, 2005).

Na literatura sobre redes interorganizacionais o termo governança é empregado a partir de duas vertentes. Na primeira delas, o termo governança faz referência a uma forma alternativa de coordenação das atividades econômicas em um contínuo entre o mercado e a hierarquia (WILLIAMSON, 1979). Essa abordagem é adotada por estudos preocupados em analisar em que condições e porque uma organização deveria optar pela formação de uma rede como opção a uma estrutura hierárquica ou de mercado (*e. g.* JONES; HESTERLY;

BORGATTI, 1997; YOON; HYUN, 2010). A segunda abordagem, adotada neste estudo, considera que a governança em redes é caracterizada pela configuração de um conjunto de elementos estruturais, de organização, e de coordenação internos da rede (ALBERS, 2005; PROVAN; KENIS, 2007; ROTH; *et al.*, 2010; THEURL, 2005; WEGNER, 2011.).

No contexto das redes interorganizacionais, autores como Albers (2005), Provan e Kenis (2007), Roth *et al.* (2010) e Wegner (2011) apontam uma carência de estudos que se direcionem explicitamente ao fenômeno da governança, fato que se agrava ao considerar a segunda abordagem apresentada acima. Na visão de Provan e Kenis (2007), a razão para tal carência reside no fato de que as redes são compostas por organizações autônomas e, assim, são essencialmente empreendimentos cooperativos. Desde que as redes não são entidades legais, o imperativo legal da governança não é o mesmo presente nas organizações individuais. Assim, embora a governança em redes não seja uma questão legal, como na governança corporativa, Provan e Kenis (2007) argumentam que ela é crítica para o desempenho das redes interorganizacionais, pois, ao contrário das organizações, as redes necessitam ser governadas sem os benefícios da hierarquia ou da propriedade.

Ao considerar que duas ou mais organizações agem em conjunto para o alcance de objetivos individuais e coletivos, uma característica inerente às redes interorganizacionais é a existência de objetivos distintos entre seus membros e isso se torna importante para o entendimento da dinâmica da cooperação interorganizacional. A dinâmica da cooperação em redes evidencia a necessidade de um sistema de governança, pois as redes se formam para atingir objetivos que não poderiam ser alcançados individualmente e a sobrevivência da rede depende da sua capacidade em atender aos interesses individuais de seus membros. Assim, a rede durará enquanto for bem sucedida nesse sentido (WEGNER, 2011). Nessa lógica, Olson (1999) estudou o comportamento individual e de grupos fornecendo importantes contribuições ao considerar que não necessariamente os interesses de grupo coincidem com os individuais. As metas do grupo não resultam, portanto, da soma dos interesses individuais. Assim, mesmo quando participam de grupos, os indivíduos procuram agir no sentido de atingir seus próprios interesses em detrimento do grupo. Esse tipo de comportamento tem implicações importantes e evidenciam a necessidade de um sistema de governança, pois para que o grupo realize seus interesses é necessário adotar mecanismos de incentivo ou coerção, o que evidencia que não existe uma relação direta entre os interesses coletivos e os interesses individuais.

Direcionando a atenção para o contexto em que se estabelece um determinado formato de governança em rede, surge a necessidade de se considerar as questões relativas ao ambiente. O entendimento das organizações enquanto sistemas abertos evidencia que elas precisam atentar para as pressões e transformações que ocorrem no ambiente. Quanto mais sensível a organização é em relação às transformações ambientais, mais esta assertiva é evidente. Dessa forma, as mudanças ambientais de diferentes ordens (políticas e sociais, tecnológicas, novas configurações dos atores sociais, nos concorrentes e padrões de consumo, por exemplo) afetam as organizações e precisam ser consideradas na definição de suas ações (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002). Isso remete tanto à faceta técnica quanto à institucional do ambiente e, para este estudo, considera-se que conceber a ação organizacional predominantemente como resultado de aspectos relativos à eficiência não é suficiente, pois há razões evidentes na literatura, notadamente no quadro teórico de referência da teoria institucional, para crer que a ação organizacional não depende apenas de fatores técnicos, mas também de uma conduta socialmente valorizada e aceita como legítima, de forma que assegure sua sobrevivência no ambiente em que se atua (CRUBELLATE; MACHADO-DA-SILVA, 1998). Assim, este estudo adotou a perspectiva institucional a partir de uma ênfase no local e, conseqüentemente, no ator, opção que potencializou a contribuição deste estudo no sentido que permitiu uma compreensão contextualizada das redes interorganizacionais, representada, neste estudo, pelos APLs.

Além dos argumentos apresentados acima, a justificativa teórica para esta proposta também se assentou em uma investigação do estado da arte sobre o tema da governança de redes interorganizacionais, atentando para a existência de estudos similares, como forma que se atestou a relevância do tema e o caráter original com que ele foi abordado neste estudo. Tal levantamento se iniciou via consulta a bases de dados científicos, com destaque para EBSCO, Portal Periódicos/CAPES, PROQUEST e SciELO. Nesse primeiro momento priorizaram-se periódicos em língua estrangeira. Em um segundo momento, o levantamento focou nos estudos nacionais. Neste caso, foram selecionados para pesquisa os periódicos na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo classificados com conceito A2, B1 e B2 no sistema de classificação Qualis/CAPES, resultando na consulta aos seguintes periódicos: *Brazilian Administration Review* (BAR); Cadernos EBAPE (FGV); Organizações & Sociedade (O&S); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração da Mackenzie (RAM); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração da Mackenzie (RAM); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Administração da USP (RAUSP); Revista de

Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE), Revista Eletrônica de Administração (REAd). Como forma de não ignorar outros estudos relevantes, a busca também considerou periódicos nas demais classificações do sistema Qualis/CAPES. Isso ocorreu quando os resultados da busca sugeriram trabalhos que eram pertinentes ao tema desta tese. Além disso, também foram consultados os anais eletrônicos dos eventos promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Assim, foram pesquisados: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) de 1998 a 2011; o Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) de 2003 a 2011; o Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais (EnEO) de 2000 a 2012; e o Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) de 2007 a 2011.

Os resultados ratificaram as constatações de outros autores (*e. g.* ALBERS, 2005; 2010; ALVES; PEREIRA; MOURA, 2010; DAS; TENG, 2001; GRANDORI, 1997; GULATI; SINGH, 1998; PROVAN; KENIS, 2007; ROTH *et al.*, 2010; THEURL, 2005) sobre a escassez de estudos sobre governança em redes comparativamente aos outros temas dessa área de estudo. Ainda, nos estudos encontrados parece dominar uma abordagem pautada na concepção de governança enquanto uma forma organizacional híbrida que combina elementos dos mercados e hierarquias conforme a abordagem de Williamson (1979). Por fim, o levantamento do estado da arte evidenciou não existirem outros estudos que relacionem o tema da governança em redes com a teoria institucional de base sociológica da forma apresentada por este estudo, demonstrando o caráter inédito desta pesquisa.

Do ponto de vista prático, este estudo representou uma oportunidade para auxiliar na compreensão da realidade que envolve os APLs paranaenses e identificar os fatores ambientais que afetam a efetividade das ações de governança e, conseqüentemente, o sucesso desses empreendimentos coletivos, além de possibilitar a disseminação de tais conhecimentos para outros arranjos e contextos similares.

Outro aspecto que envolve a relevância prática dessa proposta diz respeito à importância dos arranjos produtivos locais enquanto concentrações geográficas e setoriais de empresas, os quais têm ocupado uma posição central no debate por parte dos empresários e governantes brasileiros. Os APLs e suas variações tornaram-se relevantes em vários países tendo em vista o desenvolvimento econômico e social gerado nas regiões em que foram estabelecidos. Amato Neto (2000) ressalta que a análise do fenômeno das aglomerações industriais ocorreu por meio de constatações acerca das transformações ocorridas em algumas

regiões que estavam conseguindo se desenvolver, apesar da recessão econômica. Isso representa o reconhecimento de que essas aglomerações produtivas possam contribuir para a competitividade e desenvolvimento do país (VASCONCELOS; GOLDZMIDT; FERREIRA, 2005).

A importância dos APLs para o desenvolvimento econômico e social parece relacionada com as características das empresas que deles fazem parte. Em sua maioria, as empresas que integram os APLs são classificadas como micro e pequenas. Ocorre que mesmo as micro e pequenas empresas representando 98% do total de empresas do país, cerca de 58% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro se concentra nas 500 maiores (IBGE, 2012; ILAESE, 2012). Por outro lado 51,6% da geração de emprego e aproximadamente 40% da massa salarial do país são proporcionados por micro e pequenas empresas não agrícolas (SEBRAE, 2011), ou seja, as grandes empresas geram concentração e não a distribuição da riqueza do país. Dados do SEBRAE (2011) revelam, ainda, que a remuneração média real dos empregados formais nas micro e pequenas empresas cresceu 1,4% a. a., passando de R\$961,00, em 2000, para R\$ 1.099,00, em 2010, ficando acima do crescimento da renda média dos trabalhadores alocados nas médias e grandes empresas (0,4% a. a.).

Além disso, Santos, Diniz e Barbosa (2004) acrescentam que são as pequenas empresas as que mais dependem da localização e da concentração produtiva. Isso ocorre em função dos obstáculos enfrentados por elas, tais como os altos custos de realocação das plantas produtivas e as dificuldades em obterem escalas mínimas de produção, fazem com que encontrem condições facilitadas e seguras em regiões com concentração produtiva. Ademais, as microempresas também são beneficiadas pela disponibilidade e difusão das informações em tais regiões, muitas geradas por empresas de maior porte, que permitem o avanço tecnológico das pequenas (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004).

Desta forma, este estudo se mostrou relevante por se direcionar a uma investigação focada nas micro e pequenas empresas, que possuem uma representatividade significativa na economia nacional e, o fato de elas serem estudadas no contexto dos APLs, significou reconhecer o potencial de contribuição que tais empresas podem fazer ao desenvolvimento socioeconômico das regiões e, conseqüentemente, do país.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A tese está estruturada em cinco capítulos principais. No primeiro deles foram apresentados os elementos introdutórios acerca da problemática estudada. O segundo capítulo é representado pelo referencial teórico, no qual se discute o ambiente organizacional e a contribuição da teoria institucional para o seu entendimento; e os aspectos referentes às redes e relacionamentos interorganizacionais considerados relevantes para este estudo. Além disso, também se discute nesse capítulo o conceito de governança de redes. O capítulo finda com uma breve apresentação do conceito de APLs e a síntese dos aspectos teóricos com a formulação de hipóteses básicas de pesquisa.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para esta pesquisa que, por sua vez, estão subdivididos em duas partes. Na primeira parte é apresentada a especificação do problema que compreende as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, as definições constitutivas e operacionais e as definições de outros termos relevantes. Na segunda parte, apresenta-se o delineamento e delimitação da pesquisa.

O quarto capítulo é representado pela apresentação e análise dos dados e está dividido em quatro subcapítulos. São apresentados primeiramente os dados qualitativos e, em um segundo momento, os dados quantitativos. No terceiro subcapítulo se faz uma análise conjunta dos dados qualitativos e quantitativos em busca dos padrões convergentes entre os dados. Já o último subcapítulo apresenta a análise das hipóteses de pesquisa.

Por fim, têm-se as considerações finais (capítulo cinco), as referências utilizadas no estudo e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

No intuito de promover sustentação ao estudo, o referencial teórico-empírico é apresentado a seguir em seis seções principais que se direcionam aos principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto. O primeiro subcapítulo focaliza a relação entre ambiente e organizações, e a contribuição da teoria institucional para a compreensão de tal relação. No segundo capítulo se apresenta a discussão sobre redes e relacionamentos interorganizacionais por meio das principais abordagens, com destaque para processos de cooperação e competição que as caracterizam. O terceiro e quarto subcapítulos se complementam no sentido de discutir inicialmente a origem do conceito de governança e, em um segundo momento, sua aplicação no contexto das redes interorganizacionais. No penúltimo subcapítulo, se contextualiza os arranjos produtivos enquanto campo empírico para este estudo. Por fim, no último subcapítulo se busca sintetizar os aspectos teóricos e formular hipóteses básicas para a pesquisa.

2.1 ORGANIZAÇÕES, AMBIENTE E INSTITUIÇÕES

Até a década de 1960, o ambiente foi tratado como elemento de pouca importância nos estudos organizacionais, sendo a organização concebida como um sistema fechado que não sofre ou exerce influência além dos seus próprios limites. O ambiente era visto basicamente como estoque de recursos ou fonte de informações técnicas ou, ainda, como o local em que as trocas e relações interorganizacionais ocorriam. Tais visões, contudo, tendiam a limitar a concepção de ambiente a um mero coadjuvante no contexto organizacional, isto é, sistemas e estruturas eram desenvolvidos pelas organizações, enquanto o ambiente servia apenas de espaço para a ocorrência das relações entre esses sistemas (SCOTT, 1995).

A influência recíproca passou a ser reconhecida no momento em que os estudos organizacionais assumiram o sistema organizacional como sendo aberto, pois passaram a conceber as organizações como organismos que estão abertos ao seu ambiente e devem apresentar conformidade com esse ambiente, caso queiram sobreviver (MORGAN, 1996). Isso fez com que a relação existente entre a organização e seu ambiente se tornasse um aspecto de destaque na literatura organizacional, em que distintas abordagens são identificadas, de forma que cada uma delas fornece uma orientação e base racional própria para a análise do relacionamento entre a organização e o meio em que ela se insere

(GUARIDO FILHO, 2000).

O debate sobre as diferentes concepções de ambiente presente na teoria organizacional e na administração estratégica resulta, na visão de Smircich e Stubbart (1985), em três abordagens diferentes: 1) como fenômeno objetivo; 2) como algo percebido; e 3) como uma representação ou criação social. A visão do ambiente como um fenômeno objetivo compreende o ambiente como sendo algo concreto e independente, no qual a organização que dele faz parte se preocupa em adaptar-se e garantir sua sobrevivência e, para tanto, busca identificar ameaças e oportunidades nele presentes. Aqui, a lógica que domina é a da previsibilidade e do controle, e a ação e cognição dos atores não é tratada adequadamente nesta perspectiva (RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1997).

A segunda abordagem identificada por Smircich e Stubbart (1985) considera que a partir do momento que se concebe o ambiente como fenômeno percebido é que tal dimensão passa a ganhar relevância. Portanto, se reconhece a capacidade de interpretação e a racionalidade dos indivíduos como sendo limitadas (SIMON, 1970). Nesse sentido, o objetivo da organização seria reduzir as diferenças entre aquilo que é percebido por seus principais atores, e a realidade, que permanece sendo material e externa (GUARIDO FILHO, 2000; SMIRCICH; STUBBART, 1985).

Já a noção de ambiente como uma representação ou criação social, considera que somente com a concepção do ambiente com uma existência socialmente criada é que se percebe uma substancial transformação quanto à sua concepção e relacionamento com as organizações. Nesta abordagem, assume-se uma ótica que trata a organização como qualidade de interação, definida pelo grau no qual um grupo de pessoas compartilham muitas crenças, valores e pressupostos que os estimulam a fazer interpretações que mutuamente se reforçam em seus próprios atos e nas ações dos outros (SMIRCICH; STUBBART, 1985). Essa visão amplia a concepção de ambiente para um nível em que ele deixa de ser algo concreto e exterior, dando-lhe o caráter de uma entidade construída pelos atores organizacionais, ou seja, ambiente e organização interagem simultaneamente e esta é parte constitutiva daquele. Além disso, tanto a organização quanto o seu ambiente são representações construídas e objetivadas por seus próprios membros. Nota-se aqui a relação com a sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (2009) e sua noção de realidade construída, a partir dos elementos simbólicos que decorrem das interações sociais. A noção de mundo socialmente construído entende que a realidade é resultado de um processo de tipificação recíproca de ações habituais

que, sendo continuamente compartilhadas entre atores sociais, alcançam o *status* objetivo (BERGER; LUCHMANN, 2009; GUARIDO FILHO, 2000).

Essa terceira concepção (ambiente como uma representação ou criação social) se contrapõe ao determinismo ambiental das proposições anteriores, abrindo espaço para uma análise que considera tanto aspectos relativos à ação quanto à interpretação (SMIRCICH; STUBBART, 1985; SCOTT, 2003). Isso faz com que tal visão se diferencie das anteriores quanto ao seu grau de abstração, de modo que aceita as organizações criando uma representação de realidade, inclusive seu ambiente, mas não exclui a capacidade de modificá-lo. Para esta proposta de estudo, adota-se essa noção de ambiente em função da posição intermediária entre os enfoques objetivos e subjetivos que ela ocupa.

Às concepções apresentadas anteriormente, Scott (1995) acrescenta quatro pontos à discussão sobre a evolução da noção de ambiente. No primeiro deles, o autor argumenta que não mais se trata o ambiente como algo externo à organização. O segundo assume que são focalizados atributos ambientais mais específicos ao relacionamento interorganizacional e não as características que influenciam estruturas ou comportamentos das organizações individuais, tal como escassez e complexidade. Em terceiro afirma que o nível de análise se expandiu de uma organização individual e seus relacionamentos mais próximos para estudos que envolvem populações, comunidades e campos organizacionais. Por fim, dá-se destaque ao fato de que a noção de ambiente vem sendo ampliada de modo que inclui aspectos simbólicos, envolvendo elementos sociais e culturais em conjunto com a dimensão econômica.

2.1.1 Abordagem Institucionalista

A evolução na noção de ambiente organizacional apresentada anteriormente é resultado, em parte, da contribuição da teoria institucional. Na visão dos institucionalistas a relação entre organização e ambiente ocorre por meio da conformação ou da aceitação de padrões decorrentes da interação dos elementos ambientais, em que se incluem também as relações interorganizacionais. Assim, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, que são criados e consolidados por meio da interação social. Como consequência, a sua sobrevivência depende da capacidade de se conformar às orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das ações organizacionais. Portanto, diante das mesmas prescrições ambientais, as

organizações ainda competem pelo alcance da legitimidade no ambiente, o que as torna homogêneas ou isomórficas em suas práticas e estruturas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA, 1996; 1999; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1987; SCOTT, 2008; SCOTT; MEYER, 1991).

Nessa perspectiva, a organização é tida como um sistema aberto também no plano cognitivo, cujas categorias e variáveis tomadas como relevantes para o entendimento do ambiente são, em alguma medida, influenciadas pelo contexto e pela história do próprio ambiente no qual a organização se insere. O pressuposto é o de que o ambiente pode ser mais adequadamente compreendido quando visualizado em termos de fenômenos objetivos, cujo significado dos elementos que compõem o ambiente é intersubjetivamente estabelecido pelos atores que integram as organizações (GONÇALVES, 2007).

Greenwood *et al.* (2008) destacam que os conceitos fundamentais para a perspectiva institucional foram estabelecidos pelos trabalhos de DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1977), Tolbert e Zucker (1983) e Zucker (1977). Juntos, esses estudos estabelecem grande parte do andamento dos estudos nas décadas seguintes da corrente denominada como novo institucionalismo. Meyer e Rowan (1977), segundo Scott (2008), foram os primeiros a incluir no estudo ambiental a consciência da existência de um sistema de regras, crenças e valores institucionalizados que constituem uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Tais sistemas são considerados pelos autores como um conjunto de mitos racionais pelo fato que explicitam, em padrões de conduta, a maneira como as coisas devem ser feitas para se atingir dados objetivos e míticos pelo fato de se constituírem em crenças socialmente compartilhadas a partir do momento em que são interiorizadas e legitimadas.

Para Scott (2008), o relacionamento entre organizações e ambiente pode ser mais bem compreendido a partir de uma estrutura analítica constituída por elementos de caráter regulativo, normativo e cultural-cognitivo, os quais formam os pilares que sustentam as instituições e operam em múltiplos níveis de análise. O autor também discute as variações em cada um dos pilares com base em suas dimensões formando as principais diferenças entre os três elementos na relação entre a organização e o seu ambiente, conforme demonstrado no quadro 01.

Quadro 01 - Pilares Institucionais

	Regulativo	Normativo	Cultural-Cognitivo
<i>Base de Submissão</i>	Utilidade	Obrigação Social	Tido como certo (<i>Take-for-grantedness</i>) Entendimento Compartilhado
<i>Bases de Regulação</i>	Normas Regulativas	Expectativa de Conformidade	Esquema Constitutivo
<i>Mecanismos</i>	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
<i>Lógica</i>	Instrumentalidade	Adequação	Ortod�xica
<i>Indicadores</i>	Regras, Leis e Sanções	Certificação e Acreditação	Crenças Comuns, Lógicas Compartilhadas e Isomorfismo
<i>Bases de Legitimação</i>	Legalmente Sancionada	Moralmente Governada	Culturalmente Sustentado e Conceitualmente Correto

Fonte: Adaptado de Scott (2008, p. 51).

No pilar regulativo, impera a lógica de cáculo utilitário de custo-benefício na qual a ênfase   concedida aos aspectos regulativos das instituições, que constroem e regulam o comportamento por meio de regras, monitoramento e sanções, recompensas e punições por meio de processos formais e informais. Considerando que as bases para a legitimidade consistem em regras, organizações legítimas seriam aquelas estabelecidas de acordo com os relevantes requerimentos legais. As manifestações da estrutura institucional regulativa são mais fáceis de serem observadas, pois normalmente se expressam por elementos explícitos formais e coercitivos (SCOTT, 2008).

J , o pilar normativo, adota uma lógica de conformidade orientada por uma dimensão moralmente fundamentada no contexto social. A preocupação básica é o comportamento internalizado como padrão de conduta apropriada considerando a construção de padrões para que estruturas ou comportamentos possam ser avaliados e comparados. Ao reconhecer o papel de valores e expectativas do grupo, é especificado como as coisas devem ser feitas, definindo significados legítimos para as ações, restringindo a escolha dos atores. Ao mesmo tempo em que normas especificam como as coisas devem ser feitas e, usualmente, limitam o comportamento das organizações, mas também providenciando estabilidade e significado para o comportamento social. A legitimidade da estrutura normativa é sustentada   medida que se consideram valores e normas, bem como aspectos morais e alinhamento cultural (SCOTT, 2008).

Por sua vez, o pilar cognitivo tende à compreensão dos processos de mediação entre o mundo externo de estímulo-resposta do indivíduo via mecanismos que têm origem em um conjunto de representações simbólicas acerca do mundo. Assim, a compreensão ou a explicação de alguma ação exige a consideração de condições objetivas, bem como a interpretação subjetiva do ator (SCOTT, 2008).

As bases do pilar cognitivo são encontradas no estudo de Berger e Luckmann (2009). Os autores apresentam uma abordagem que considera um contexto cultural mais amplo, que se sobrepõe a aspectos subjetivos e enfatiza um processo de interação social que constitui as bases do processo de institucionalização no qual a criação de um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados dá origem a uma realidade socialmente construída. Conforme esses autores, instituições não são representadas somente por designações verbais e objetos físicos, mas também pressupõem que a realidade intersubjetiva emerge das interações sociais.

A noção de realidade socialmente construída do pilar cognitivo coloca a interpretação como um elemento mediador em função dos valores e das crenças subjacentes ao cálculo da ação, e da relação que se estabelece entre a cognição dos membros organizacionais e o ambiente (GONÇALVES, 2007). Diante das possíveis alternativas existentes da variabilidade de possíveis interpretações de uma situação específica, encontra-se o conceito de esquemas interpretativos, que pode ser definido como o conjunto de crenças, valores e ideias que proporciona ordem e coerência às estruturas e aos sistemas em uma organização (GREENWOOD; HINNINGS, 1988; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

Nessa visão cognitiva da ação, o pressuposto fundamental é que existe um conjunto de crenças e valores comuns que permeia as visões e as interpretações individuais e representa um sistema cognitivo compartilhado, possibilitando, assim, que se fale em cognição do grupo ou da organização. Na visão de Greenwood e Hinings (1988), os esquemas interpretativos configuram, segundo a natureza ampla dos propósitos organizacionais e sua missão, os princípios apropriados de organização e os critérios de avaliação de desempenho. Possuem, portanto, papel fundamental no delineamento das ações organizacionais, uma vez que implicam uma visão de mundo, base para as ações, e interferem na formulação de tais ações por meio dos vieses cognitivos (GONÇALVES, 2007; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999) os esquemas interpretativos não são os únicos componentes da decisão, de forma que fatores de natureza política e o acaso também têm sua influência. Além disso, os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Mesmo que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e da ação organizacional dentro de um mesmo setor, isso não elimina a diversidade em razão da especificidade dos esquemas interpretativos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

O surgimento e a consolidação de um sistema de valores e crenças na organização resultam da complexidade e da distribuição diferenciada de informações e de poder dentro da própria estrutura (GAGLIARDI, 1986). Desse modo, os valores e as crenças influenciam na delimitação do desenho organizacional e das estratégias ao indicarem as operações e os arranjos prioritariamente observados, além de formarem a imagem transmitida ao contexto externo sobre o que se pode esperar da organização (GONÇALVES, 2007).

Scott (2008) argumenta que estruturas institucionais definem os fins e determinam os meios pelos quais os interesses são definidos e perseguidos sendo que as características sociais de atores individuais e coletivos variam de acordo com o tempo e o espaço. O mecanismo pelo qual as instituições influenciam o comportamento é ortodoxo, define o que é aceitável e inaceitável, ou consistente em relação ao contexto. A legitimidade, assim, é obtida a partir da adoção de estruturas comuns de referência. Dessa forma, as instituições têm a função de constituir a natureza da realidade bem como estruturas por meio das quais o significado é construído pela interpretação dos atores (SCOTT, 2008).

As instituições quer seja de caráter regulativo, normativo ou cultural-cognitivo, necessitam de mecanismos condutores que transmitam os elementos institucionais no interior das organizações ou campos organizacionais. Scott (2008) identificou quatro tipos de condutores: i) sistemas simbólicos; ii) sistemas relacionais; iii) rotinas; e iv) artefatos. Para o autor, os condutores são de fundamental importância, pois consideram as formas que as instituições mudam, quer seja de forma convergente ou divergente. Os condutores apontam um conjunto de mecanismos que permitem levar em conta como ideias se movem no espaço e no tempo e quem ou o que as transportam. Os condutores e como eles favorecem cada pilar institucional são apresentados no quadro 02.

Quadro 02 - Pilares Institucionais e Condutores

	Pilares		
	<i>Regulativo</i>	<i>Normativo</i>	<i>Cultural-Cognitivo</i>
<i>Sistemas Simbólicos</i>	Leis e Regras	Valores e Expectativas	Categorias, Tipificações e Esquemas
<i>Sistemas Relacionais</i>	Sistemas de Governança e Sistemas de Poder	Regimes, Sistemas de Autoridade	Isomorfismo Estrutural, Identidades
<i>Rotinas</i>	Protocolos, Padrões Operacionais e de Procedimentos	Trabalho, Papéis e Dever de Obediência	<i>Scripts</i>
<i>Artefatos</i>	Objetos que Cumprem Especificações	Objetos que reforçam padrões e convenções	Objetos Revestidos de Valor Simbólico

Fonte: Adaptado de Scott (2008, p. 79).

Os sistemas simbólicos reúnem toda gama de regras, valores e normas, classificações, representações, modelos, esquemas e tipificações usadas para guiar o comportamento, os quais perpassam todo o conceito de cultura em seus distintos níveis, tratamentos e concepções. Aqui, a capacidade humana da linguagem tem um papel fundamental na transmissão de símbolos no tempo e no espaço, algo potencializado pela linguagem escrita e todas as suas variações, permitindo sua externalização em vários meios, sejam digitais ou impressos (SCOTT, 2008).

As instituições também são difundidas pelos sistemas relacionais, os quais dependem dos padrões de interação atrelados às posições dos atores na rede. Nesse caso, regras e sistemas de crenças são codificados para diferentes posições e os papéis e os arranjos relacionais compartilham os padrões entre os atores. Diante de uma base regulativa, as instituições são transmitidas por meio de sistemas de governança ou sistemas de poder. Podem, ainda, ser difundidas em uma base normativa por regimes e sistemas de autoridade ou, ainda, com base no pilar cultural-cognitivo, por meio da identidade dos atores sociais ou isomorfismo estrutural (SCOTT, 2008).

As rotinas são representadas pelas atividades na forma de comportamentos habituais e rotinizados. São condutores que dependem das ações padronizadas que refletem o conhecimento dos atores e procedimentos profundamente enraizados baseados em conhecimento e crenças desarticulados (SCOTT, 2008).

Já, os artefatos, carregam em si significados culturais na forma de um objeto distinto, produzido ou transformado conscientemente pela atividade humana, sob a influência de um ambiente físico e cultural e são caracterizados por envolver tanto aspectos tecnológicos quanto elementos simbólicos. Considerados como uma instância de estruturação, os artefatos permitem aos analistas reconhecerem que tais criações são, por um lado, produtos da ação humana e, por outro, aparecem como sendo parte das propriedades estruturais e objetivas das organizações (SCOTT, 2008).

Os argumentos e distinções apresentados anteriormente sugerem diferentes formas pelas quais as organizações estão imersas em um contexto institucional em que a organização tem suporte e restrições postas por fatores de origem institucional que exercem influência para conformidade de estrutura e práticas organizacionais. Assim, uma organização incorpora fatores na forma de sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos dentro de suas fronteiras. A esse respeito Scott (2008) observa que esses condutores se sobrepõem no plano empírico, de forma que se encontram presentes na realidade das organizações a partir de diferentes combinações.

Tais mecanismos, além de assegurar a difusão de instituições, também são meios mais objetivos para reprodução das práticas sociais em diferentes níveis de institucionalização, assegurando uma maior conformidade do contexto institucional e dos membros da rede interorganizacional. Em razão dos benefícios de um ambiente mais coeso, fruto de uma maior densidade das relações em tais sistemas, as organizações têm buscado estabelecer relações além dos seus contatos normais com clientes, fornecedores e órgãos reguladores. Em muitos casos, as organizações têm empreendido participações em formas organizacionais em rede ou adotado esse tipo de estrutura. Portanto, diante das especificidades desses arranjos coletivos, parece que o principal indutor para a atuação em rede seja o fato de que a participação em um empreendimento cooperativo de forma deliberada represente estar inserido em uma estrutura institucional que justifique suas ações no campo organizacional (MACIEL, 2007).

A contribuição da teoria institucional em relação à interação entre ambiente e organização avança a partir do estudo de DiMaggio e Powell (1983). Esses autores apresentam a ideia de que pressões ambientais isomórficas forçam as organizações de um mesmo campo organizacional para se tornarem mais homogêneas com relação a suas estruturas e práticas. Esse fenômeno não é resultado apenas de fatores competitivos que

pressionam as organizações a racionalizar suas atividades pela lógica da eficiência. Elas também são pressionadas por forças institucionais de caráter coercitivo, mimético e normativo, que fazem com que as organizações adotem padrões institucionalizados no âmbito da sociedade, assegurando legitimidade para suas ações. Para esses autores, além de recursos e consumidores, as organizações competem por poder político e legitimidade institucional, por adequação social e econômica.

O processo que leva às organizações à homogeneidade de estrutura e práticas se dá por meio de três mecanismos isomórficos de mudança institucional. i) isomorfismo coercitivo; ii) isomorfismo mimético; e iii) isomorfismo normativo. O primeiro mecanismo resulta de pressões formais e informais em que organizações são forçadas por outras organizações das quais dependem por expectativas culturais da sociedade em que elas atuam. Isso ocorre em função de uma relação de dependência que as organizações enfrentam e são obrigadas a adotar ações similares, decorrentes de pressões e expectativas, que impõem mecanismos que regulam suas atividades. No entanto, como DiMaggio e Powell (1983) observam, nem todo processo isomórfico institucional deriva de autoridade coercitiva, de forma que a incerteza também atua estimulando a imitação. Nesse sentido, as organizações podem sentir que a melhor ação em respostas à incerteza é proceder tendendo a se espelhar em outras organizações do seu campo, as quais se percebem como sendo mais legítimas e bem-sucedidas, gerando, assim, o isomorfismo mimético. Já, as pressões normativas, provêm principalmente da profissionalização que tendem a tornar as condições e métodos de trabalho mais homogêneos partir de interpretações e modos de atuação comuns em face das exigências organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A conformação às exigências ambientais, que representam padrões legítimos, são oportunidades para garantir o reconhecimento social da organização, melhorar seu relacionamento com a sociedade e reduzir riscos, dando-lhe estabilidade em momentos turbulentos. Tal adequação aumenta suas possibilidades de sobrevivência comparativamente aos padrões de eficiência e ou desempenho imediato como base para as decisões e estratégias adotadas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; MEYER; ROWAN, 1977).

No entanto, Machado-da-Silva e Fonseca (1999) observam que, mesmo que se reconheça a atuação de pressões isomórficas sobre as organizações, não significa que elas estejam completamente submissas ao ambiente, sem autonomia nem capacidade de ação. Ao contrário do que “grande parte das pesquisas empíricas efetuadas com base [na competição]

parece sugerir” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32), o fenômeno da homogeneização não anula as demandas competitivas, de maneira que há condições para as organizações atenderem seus interesses por meio de atitudes autônomas considerando padrões institucionais e de competição.

Isso leva a considerar que as pressões ambientais de caráter institucional e técnicas são complementares, não se configurando como dimensões opostas, mas constituintes de um mesmo contexto institucional (POWELL, 1991). Scott e Meyer (1991) acrescentam que se deve considerar que os ambientes técnicos e institucionais coexistem e não devem ser tratados como sendo mutuamente exclusivos. No centro dessa questão conceitual, encontra-se a distinção inicial de ambiente técnico e ambiente institucional de Scott e Meyer (1991, p. 123):

Technical environments are those in which a product or service is produced and exchanged in a market such that organizations are rewarded for effective and efficient control of their production systems. [...] *Institutional environments* are [...] those characterized by the elaboration of rules and requirements to which individual organizations must conform if they are to receive support and legitimacy.

Os ambientes técnicos são os espaços de competição sob a ótica econômica, em que a dinâmica de funcionamento ocorre por meio da troca de bens ou serviços, de forma que as organizações que dele fazem parte são avaliadas pelo trabalho realizado de maneira tecnicamente eficiente. Nesse sentido, o controle ambiental é exercido em termos de padrões de quantidade e qualidade, moldando as organizações por meio de processos isomórficos (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999; SCOTT; MEYER, 1991). Para Scott (1992) o ambiente técnico se mostra um conceito amplamente estudado, de forma que sua definição e operacionalização parecem estar consolidadas permitindo um razoável consenso no que diz respeito às dimensões que o compõem, resumidas pelos aspectos de incerteza e dependência, conforme apresentado no quadro 03.

Quadro 03 - Dimensões e Definições do Ambiente Técnico

Aspectos que Afetam a Incerteza
<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneidade/Heterogeneidade: extensão na qual os elementos ambientais em que se insere a organização são similares; • Estabilidade/Variabilidade: extensão na qual os elementos estão sujeitos à mudança; • Ameaça/Segurança: extensão na qual a organização é vulnerável a seu ambiente; • Interconexão/Isolamento: extensão na qual a organização está ligada a outras; • Coordenação/Não coordenação: extensão na qual o ambiente com o qual a organização se depara é organizado ou estruturado.
Aspectos que Afetam a Dependência
<ul style="list-style-type: none"> • Abundância/Escassez: extensão na qual os recursos necessários à organização estão disponíveis no ambiente; • Concentração/Dispersão: extensão na qual os recursos necessários à organização estão espalhados em seu ambiente; • Coordenação/Não coordenação: extensão na qual o ambiente com o qual a organização se depara é organizado ou estruturado.

Fonte: Adaptado de Scott (1992).

Já, os ambientes institucionais, são caracterizados pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam legitimidade e suporte contextual às organizações. Nesse caso, o controle ambiental se dá pela adequação da forma organizacional às pressões sociais resultando, também, em isomorfismo. Assim, as condições de incerteza levam as organizações a se sujeitarem às exigências governamentais, copiarem estrutura e práticas ou implementarem medidas genericamente aceitas em redes profissionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; SCOTT; MEYER, 1991).

Scott e Meyer (1991) observam, ainda, que existe uma tendência a considerar os ambientes técnico e institucional como negativamente relacionados, embora isso nem sempre aconteça, como no caso de bancos e hospitais, que são fortemente pressionados tanto técnica quanto institucionalmente. Em outros setores como é o exemplo de igrejas e escolas, percebe-se que as pressões do ambiente institucional predominam sobre aquelas impostas pelo ambiente técnico. Situação contrária é encontrada na indústria em geral, em que as pressões técnicas estão mais presentes do que as institucionais. A figura 01 demonstra como a combinação das pressões técnicas e institucionais afetam os setores exemplificados.

Figura 01 - Ambiente Técnico e Ambiente Institucional Combinados

		<i>Ambientes Institucionais</i>	
		Forte	Fraco
<i>Ambientes Técnicos</i>	Forte	Serviços de utilidade pública Bancos Hospitais	Indústria em geral Farmacêuticas
	Fraco	Clínicas de saúde mental Escolas, Órgãos públicos Igrejas	Restaurantes Clubes de lazer

Fonte: Scott e Meyer (1991, p. 124).

A análise dos fenômenos organizacionais, além da necessidade de considerar o ambiente técnico e institucional, pode se revelar estrutural e simbolicamente diferenciada de acordo com o setor empresarial e apresentar uma conotação diversa ao se levar em conta os diferentes níveis do contexto institucional (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002). Diante disso, Machado-da-Silva e Fonseca (1996) argumentam que o nível de visualização ambiental da organização pode ser de escopo local, regional, nacional ou internacional, compondo, assim, o seu contexto institucional de referência. Portanto, o nível de análise contextual envolve tanto características do ambiente técnico quanto do institucional, pois cada organização se orienta pelo contexto institucional no nível que mais se coaduna com a sua trajetória e, portanto, com sua lógica interior.

Poucos são os exemplos de estudos nacionais que se propuseram a identificar os valores presentes em cada um dos níveis do contexto institucional. Entre eles, destacam-se os estudos realizados por Guarido Filho (2000), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002). Tais estudos podem auxiliar a caracterização do contexto institucional de referência de empresas nos mais diversos setores da economia. Uma síntese dos valores identificados por aqueles estudos de acordo com o nível do contexto institucional é apresentada no quadro 04.

Quadro 04 - Valores Ambientais e Contexto Institucional de Referência

Internacional	Nacional	Local/Regional
• Forte integração entre os membros da cadeia produtiva como estratégia de coordenação	• Coordenação limitada como estratégia de ganhos de custo e troca comercial	• Coordenação limitada como estratégia de ganhos de custo e troca comercial
• Monitoração ampla internacionalmente	• Monitoração restrita nacionalmente	• Monitoração restrita regionalmente
• Qualidade como requisito essencial de entrada no mercado	• Qualidade como diferencial competitivo • Custo como requisito essencial	• Qualidade como diferencial competitivo • Custo como requisito essencial
• Preocupação com padrões de consumo internacional	• Preocupação com perfil do consumo nacional	• Preocupação com o perfil de consumo local/regional
• Forte preocupação ecológica como requisito essencial de entrada no mercado	• Preocupação ecológica incipiente como diferencial competitivo	• Preocupação ecológica incipiente sob pressão coercitiva
• Desenvolvimento tecnológico (inovativo)	• Aquisição tecnológica (adaptativa)	• Aquisição tecnológica (adaptativa)
• Modernização	• Reestruturação	• Reestruturação
• Proatividade estratégica e como perfil dos recursos humanos	• Reatividade frente situação ambiental e concorrencial	• Reatividade frente situação ambiental e concorrencial
• Dinamismo/inação	• Adaptação/imitação	• Adaptação/imitação
• Visão global	• Visão nacional	• Visão regional
• Diferenciação de produtos por hábitos ou agregação de valor	• Diferenciação de produtos por faixa de renda	• Diferenciação de produtos por faixa de renda
• Dependência do Estado como promotor do comércio exterior	• Dependência do Estado como gerador da competitividade nacional	• Dependência do Estado como promotor de competitividade regional
• Concentração como estratégia de fortalecimento global	• Concentração (ganhos de escala como proteção contra a concorrência no mercado nacional)	• Concentração (ganhos de escala como proteção contra a concorrência no mercado regional)
• Ênfase na competitividade internacional	• Ênfase na concorrência nacional	• Preocupação com a posição no mercado regional
• Crescimento planejado com alto grau de importância para a padronização de processos	• Preocupação com a adoção de técnicas para a redução de custos e desperdícios	• Baixa importância a aspectos relacionados à padronização e racionalização de processos
• Alto grau de interação e cooperação entre as empresas em atividades correlatas	• Relações moderadas entre concorrentes e fornecedores em termos de colaboração	• Fracas relações entre concorrentes e fornecedores em termos de colaboração
• Baixo grau de dependência a incentivos governamentais	• Fraca dependência a incentivos governamentais	• Alto grau de dependência de incentivos governamentais
• Alto nível de preocupação com a imagem institucional	• Preocupação moderada com a imagem institucional	• Baixo nível de preocupação com a imagem institucional
• Preocupação com a construção de relacionamentos duradouros com os clientes	• Preocupação com a conquista de clientes e a satisfação pós-venda	• Concentração no processo de conquista de clientes

Fonte: Adaptado de Guarido Filho (2000), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002).

A lógica exposta no quadro 04 define que empresas que possuem contexto de referência mais amplo estariam mais propensas a ter os valores listados na primeira coluna imersos em sua estrutura e diretrizes estratégicas. Portanto, admite-se a existência de um conjunto de valores ambientais relativos aquele nível que definirá a lógica de ações das

organizações.

A noção de contexto institucional a partir de diversos níveis está, portanto, relacionada com as diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que as organizações podem desenvolver (SCOTT, 1995). A hipótese é a de que as interpretações diferentes do ambiente podem ser resultado do nível do contexto ao qual a organização se referencia. Como consequência, diferentes ações podem ser adotadas. Uma analogia pode ser feita em relação a padrões e valores diversos que podem influenciar as ações organizacionais quando se consideram diferentes níveis do contexto. Nesse sentido, certas ações podem decorrer de padrões institucionalizados em determinado contexto ambiental, no caso, aquele que é mais levado em conta pela organização (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002). Na mesma linha de raciocínio, diferentes esferas institucionais usualmente denotam diferentes sistemas de crenças e valores, significando que a diversidade organizacional não pode ser explicada apenas por meio da cognição dos seus gestores, mas também pela própria diversidade simbólica no ambiente organizacional (CRUBELLATE; MACHADO-DA-SILVA, 1998; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; SCOTT, 1987).

A estrutura teórica que compõe a teoria institucional é particularmente importante para esta proposta deste estudo. O modelo de desenvolvimento e consolidação proposto para os APLs é resultado de ações de atores públicos e privados responsáveis por induzir os processos de consolidação de tais arranjos em suas regiões, como forma de promover o desenvolvimento das empresas locais e, conseqüentemente, desenvolvimento das regiões. Assim, tal modelo é proposto por um conjunto de atores que definem as características de governança no contexto dos APLs.

Têm-se, assim, dois grupos de atores que compõem tal tipo de arranjo: os atores que estabelecem e disseminam um determinado modelo de interações no arranjo e acabam por exercer a governança e os demais atores e suas ações que serão objeto da governança. Essa divisão de papéis representa apenas um recurso analítico, pois, como será detalhando em capítulos posteriores, a governança de redes pode e tende a ser definida pelos próprios atores que serão objeto dela.

Diante dessas considerações, e de todo o corpo teórico da teoria institucional, supõe-se que não necessariamente esses dois grupos de atores compartilham um mesmo sistema de crenças e valores referenciados no contexto institucional. E isso se amplia ao considerar as

dimensões (técnica e institucional) e os níveis (local, regional, nacional e internacional) do ambiente. Além disso, dado que o contexto institucional é realmente relevante para as ações organizacionais, resta saber até que ponto as similaridades ou diferenças na interpretação dos atores em relação ao contexto institucional e dos elementos que constituem esse conceito afetam o funcionamento da rede interorganizacional enquanto empreendimento cooperativo, questões essas que serão tratadas ao longo desse trabalho.

2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Até o início dos anos de 1980, o tema dos relacionamentos interorganizacionais ocupava um nicho bem delimitado na teoria das organizações. Os primeiros estudos que se caracterizavam dentro de uma perspectiva interorganizacional se limitavam a procurar expandir o domínio da análise organizacional a um novo território (ARAÚJO, 2000). Desde então, tem-se testemunhado um surto de interesse por esse tema, fruto de uma transformação socioeconômica comparável ao surgimento do sistema de produção em massa que revolucionou a economia dos países desenvolvidos nas primeiras décadas do século XX (CASTELLS, 1999).

Teóricos organizacionais passaram a prestar mais atenção aos relacionamentos interorganizacionais quando começaram a olhar além das fronteiras organizacionais, ou seja, para o ambiente, e quando os sociólogos começaram a reconhecer as comunidades urbanas como redes de organizações (SCOTT, 2003). Dessa forma, Candido e Abreu (2000) consideram que a emergência dos relacionamentos interorganizacionais, aliada ao conceito de redes, surge como recurso estratégico para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado por elevada competição, por crises e movimentos de reestruturação, tanto nas diversas esferas de atuação pública como na gestão dos negócios. Somam-se a isso as considerações de Granovetter (1985) de que a visão de atores isolados não é mais adequada dentro de uma realidade na qual indivíduos e organizações estão imersas em uma rede de relacionamentos com outros atores organizacionais.

Para Lazarini (2008) uma rede pode ser definida como um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meio de relações de diversos tipos. No contexto, interorganizacional, a rede diz respeito a um conjunto de organizações independentes ligadas por laços mútuos, que representam um conjunto de relações econômicas e sociais, horizontais

e verticais, formais e informais, estabelecidas entre organizações. São relações que permitem o fluxo de bens, pessoas e informações entre as organizações (OLIVER; EBERS, 1998; POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

A ideia da aplicação dos conceitos de redes no estudo dos fenômenos organizacionais tem sido utilizada por diversas áreas do conhecimento, fato que também se observa no campo das ciências sociais, mais especificamente na área dos estudos organizacionais. Neste caso, a noção das redes emergiu, principalmente, na tentativa de compreender os fenômenos interorganizacionais em toda sua complexidade, de maneira que essa perspectiva surge como alternativa para a compreensão dos relacionamentos entre as organizações (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Para Cândido e Abreu (2000), a aplicabilidade do conceito de redes no contexto do organizacional decorre de dois pressupostos básicos. O primeiro se refere à constante escassez de recursos que implica em um crescente aumento da concorrência entre as organizações. O segundo está relacionado ao fato de que as organizações, atuando de forma isolada, não terão capacidade de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. A abordagem de redes está diretamente relacionada com o reconhecimento da importância do ambiente organizacional, principalmente com a importância e a necessidade de diversas formas de interação e integração social para a consecução de objetivos organizacionais e individuais. Além disso, a perspectiva das redes parte do princípio de que o homem é um ser eminentemente social e necessita durante toda a sua existência manter diversos tipos de relacionamentos e interações com outras pessoas. Esse tipo de comportamento social pode ser estendido para os grupos sociais, dentro do princípio de que esses grupos são formados por pessoas (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Nohria (1992) considera que existem três razões principais para o aumento do interesse pela perspectiva das redes para o estudo do fenômeno organizacional: i) o aumento da competição que redefiniu o relacionamento entre clientes, fornecedores e até mesmo competidores; ii) o desenvolvimento tecnológico, pois, entre outras consequências, as novas tecnologias de informação têm possibilitado uma maior eficiência e novas formas de organização do processo por meio das redes interorganizacionais; e iii) o amadurecimento da análise de redes que fez com que essa perspectiva passasse a ocupar lugar de destaque nos estudos organizacionais, além dos outros campos da ciência como a sociologia, a antropologia e a psicologia.

Nota-se que o termo rede se popularizou, no entanto tal popularização contrasta com a falta de rigor conceitual e metodológico com que ele é acompanhado, de forma que produz uma noção imprecisa sobre o que exatamente a ideia implica (LOPES; BALDI, 2009; NOHRIA, 1992; POWELL; SMITH-DOERR, 1994). Para Powell e Smith-Doerr (1994) isso resulta em uma falta de coerência em relação às terminologias, definições e operacionalização do conceito. Assim, considerando que o termo redes se mostra inevitável quando se trata da cooperação, parece apropriado tentar localizar os estudos sobre redes nessa discussão, bem como promover uma análise mais precisa da sua contribuição potencial para o estudo da cooperação interorganizacional.

2.2.1 Abordagens

Uma forma de minimizar os efeitos de uma noção imprecisa do termo é considerar que o estudo das redes envolve duas perspectivas nem sempre apresentadas de forma consciente nos estudos (LOPES; BALDI, 2009; POWELL; SMITH-DOERR, 1994), refletindo uma segmentação do campo (OLIVER; EBERS, 1998). A primeira, ancorada na sociologia e na teoria organizacional, emprega o conceito de redes como um instrumento analítico para compreender as relações sociais. A segunda abordagem, com característica multidisciplinar e mais prescritiva, trata as redes como um tipo de lógica organizacional; uma forma de governar relações entre atores econômicos (POWELL; SMITH-DOERR, 1994). Tais características tornam relevante diferenciar o estudo da rede como ferramenta analítica e como forma organizacional, bem como apontar seus pontos de convergência.

A noção de redes enquanto forma organizacional pode ser relacionada ao fenômeno da flexibilização da produção em que a saturação do mercado de produtos de massa fez com que as empresas optassem por novas formas de manufatura, de maneira que passam a atuar em redes. Esse novo modelo de produção rapidamente se mostra dotado de capacidades adicionais relacionadas à necessidade de alterar rapidamente seus produtos em função das novas tecnologias de automação e integrar outros fornecedores e distribuidores por meio de processos de terceirização e novos tipos de contratação. Essa nova lógica de produção, em um ambiente versátil e competitivo, torna a ação organizacional altamente dependente do trabalho em rede entre os atores envolvidos (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

Oliver e Ebers (1998) apresentam uma definição mais precisa para esta perspectiva

ao considerar que ela representa o estudo dos mecanismos pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e encerrados. O seu foco recai menos sobre as propriedades estruturais da rede e se concentra nos atributos dos atores que compõem a rede e sobre o conteúdo dos relacionamentos em um contexto específico (GRANDORI, 1997; GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998; RING; VAN DE VEN, 1992). Para Powell e Smith-Doerr (1994), os estudos nesta perspectiva veem a rede como um arranjo de interdependências, tal como encontrada nos distritos industriais, e tipificada por práticas relacionais colaborativas, formando uma espécie de “cola” social que vincula os atores em um sistema coerente.

Entretanto, os estudos nesta perspectiva apresentam diferenças entre si, culminando em duas visões sobre a rede organizacional (GRANDORI; SODA, 1995). A primeira linha de pensamento vê a rede como uma forma de coordenação distinta e, assim, como um terceiro modo de governança além da tradicional noção de mercado-hierarquia de Williamson e Ouchi (1981). Uma visão oposta estabelece que a rede combina características de mercados e hierarquias, resultando em um modelo híbrido que pode ser localizado em um *continuum* tendo em um extremo o mercado e, em outro, a hierarquia. Para Powell (1990), a ideia apresentada por essa segunda visão, de que as trocas econômicas podem ser classificadas ao longo de um *continuum*, parece demasiadamente estático e mecânico, pois ela falha em capturar toda a complexidade da troca. A visão de um *continuum* também ignora os padrões de desenvolvimento econômico e o papel desempenhado pela reciprocidade e colaboração como mecanismo alternativo de governança. Powell (1990, p. 299) defende que:

By sticking to the twin pillars of markets and hierarchies, our attention is deflected from a diversity of organizational designs that are neither fish or fowl, nor some mongrel hybrid, but a distinctly different form.

Comum às duas linhas de pensamento é que a rede é uma forma organizacional distinta e empiricamente observável. Como Bradley *et al.* (1999) observam, a partir da revolução industrial foi possível identificar várias formas organizacionais que têm emergido. No entanto, desde a década de 1950, tem se observado o desenvolvimento de um vocabulário para descrever novas e emergentes formas organizacionais. Uma revisão das definições deste entendimento de redes evidencia que o termo no contexto interorganizacional é aplicado de maneira a representar a cooperação entre atores, compreendendo diversas formas de arranjos cooperativos. Termos como rede, aliança estratégica, *joint ventures*, consórcio, organização modular, organização virtual, organização horizontal e organização sem fronteiras tentam

capturar a essência desse fenômeno (BRADLEY *et al.*, 1999; CROOPPER *et al.*, 2010). Isso resulta em uma falta de consenso na literatura sobre quais formas organizacionais possam ser precisamente definidas como rede (LOPES; BALDI, 2009). Como exemplo, enquanto que para Ebers (1997) as *joint ventures* são formas hierárquicas, Powell (1990), Bleek e Ernst (1993) as consideram como um tipo específico de rede. Autores nacionais, como Casarotto Filho e Pires (1999) veem as redes como formas de cooperação desenvolvidas entre pequenas e médias empresas, associando-as ao desenvolvimento local sustentável.

Já o uso do conceito de redes enquanto ferramenta analítica considera que o mundo é visto como uma rede e que qualquer fração dessa rede pode ser vista também como uma rede. Assim, o mundo seria percebido e descrito como sendo composto por um número indefinido de redes que se sobrepõem (BARLEY; FREEMAN; HYBELS, 1992). Na visão de Brass *et al.* (2004), nesta perspectiva os atores estão imersos em redes de relacionamentos interconectados que oferecem oportunidades e moldam o comportamento de seus membros. Para os autores, uma rede é um conjunto de nós e um conjunto de laços que representam algum relacionamento, ou a falta dele.

Essa perspectiva difere das perspectivas tradicionais em estudos organizacionais que examinam os atores de maneira isolada. A diferença é o foco sobre as relações tanto quanto os seus atributos, sobre os padrões estruturados tanto quanto atores individuais isolados (BRASS *et al.*, 2004). Assim, a análise de redes considera os aspectos estruturais e relacionais das redes. Qualquer tipo de rede contém uma estrutura e determinadas relações entre os atores. A presença de regularidades nas relações é denominada estrutura. Dessa forma, a rede se apoia na estrutura das relações para compreender uma ampla gama de aspectos. Nessa perspectiva, o ambiente social pode ser expresso como estruturas ou relações regulares entre as unidades, e essas relações podem ser do tipo econômicas, políticas, interacionais ou afetivas, entre outras formas (WASSERMAN; FAUST, 1994).

A partir dessa visão, o ambiente organizacional e a própria organização são vistos também como uma rede permitindo uma visão das interações organizacionais além dos aspectos puramente econômicos. Proponentes dessa abordagem defendem que não somente os aspectos econômicos afetam a ação organizacional, como proposto pela tradicional teoria econômica, mas que relacionamentos sociais devem também ser levados em conta. A noção da imersão social do comportamento permite uma abordagem contextualizada da ação econômica. Tal pressuposto encontra apoio na nova sociologia econômica pronunciada por

Granovetter (1985). Por meio do conceito de imersão social (*embeddedness*), o autor critica os pressupostos neoclássicos que partem de uma explicação atomizada da ação econômica, assumindo um comportamento auto interessado. A esse respeito, Dacin, Ventresca e Beal (1999, p. 326) argumentam:

Economic activity does not occur in a social vacuum, but rather is nested in patterns of economic and/or social relationships. In short, economic activity is both channeled and bounded by existing inter-actor ties. [...] The boundaries around these ties and resultant networks serve to constrain, as well as provide opportunities for interconnected actors.

Amplamente adotada na análise organizacional (*e.g.* DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; GULATI; GARGIULO, 1999; UZZI, 1996; 1997), a concepção de imersão social se refere às relações diáticas dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, que afeta a ação econômica (GRANOVETTER, 1985). Assim, são desenvolvidos dois aspectos da imersão social, um relacional e outro estrutural. O aspecto relacional diz respeito ao papel das relações diáticas e a dependência do comportamento dos atores com a estrutura de mútuas expectativas; por sua vez, o aspecto estrutural refere-se à estrutura de relações com um todo e como a posição estrutural de um ator afeta o seu comportamento (GRANOVETTER, 1992). Zukin e DiMaggio (1990) contribuem para o conceito de imersão ao argumentarem que a ação econômica é contingente a quatro mecanismos: cultural, político, cognitivo e estrutural. No entanto, para Dacin, Ventresca e Beal (1999) a abordagem estrutural é dominante nos estudos sobre imersão.

Além da adoção da noção de imersão social, estudiosos dessa abordagem se voltam para o aspecto dinâmico da rede. Assim, os atores que compõem a rede são vistos como influenciados pela natureza, importância e dinâmica das múltiplas relações em que eles estão imersos. Contudo, por meio de suas ações, os atores continuamente mudam as relações e, potencialmente, alteram a estrutura da rede. Portanto, a rede influencia as ações da organização ou dos atores individuais, sendo que o contrário também é verdadeiro (NOHRIA; ECCLES, 1992).

Pesquisadores que utilizam a perspectiva de redes como uma ferramenta analítica empregam o aparato formal de análise de redes sociais (sociometria) para examinar como propriedades estruturais, bem como as posições dentro da rede, afetam a organização e seus membros (BURT, 1992; MIZRUCHI, 1996; MIZRUCHI; GALASKIEWICZ, 1993; WASSERMAN; FAUST, 1994). De acordo com Emirbayer e Goodwin (1994), a análise de

redes emergiu como uma nova abordagem nas ciências sociais ainda em meados da década de 1970, trazendo consigo metodologias diversas cuidadosamente distinguidas a partir de três perspectivas principais: cultura, agência e estrutura. Em outro trabalho, Emirbayer (1997) define a abordagem de redes nas ciências sociais não como uma teoria ou um conjunto complexo de técnicas de pesquisa, mas como uma nova perspectiva analítica para o estudo de como recursos, bens e, mesmo posições, fluem por meio de figurações particulares do social.

Considerando o aspecto estrutural da rede, Granovetter (2005) destaca quatro princípios como centrais para o entendimento do relacionamento entre estrutura da rede e resultados econômicos: as normas e densidade da rede; a força dos laços fracos; a importância dos buracos estruturais; e a interpenetração da ação econômica e não econômica. Em relação às normas e à densidade, o autor aponta que o número de contatos mútuos diáticos que conectam uns aos outros, apresenta relação positiva com as informações compartilhadas sobre o que os membros dos pares estão fazendo e, assim, se tem uma melhor habilidade para moldar tal comportamento. Os grupos coesos possuem estruturas normativas e culturais que afetam o comportamento, tornando-o mais homogêneo. Granovetter (1992) nomina esse tipo de configuração como de rede com alta densidade. Assim, o grau de interconexão entre os atores é o critério de medida para a densidade da rede (BRASS; BUTTERFIELD; SKAGGS, 1998).

Pelo exposto até aqui sobre a abordagem de redes enquanto ferramenta analítica, a compreensão do comportamento dos atores deve ser considerada além dos aspectos puramente econômicos. Consequentemente, a análise organizacional a partir da perspectiva de redes requer a inclusão das ideias expostas nos conceitos e medidas estruturais apresentadas acima. Além disso, as ideias expostas podem ser sintetizadas pelas formulações de Nohria (1992) relacionadas aos pressupostos e premissas para o estudo das redes interorganizacionais. Como pressupostos, o autor destaca que i) todas as organizações são redes sociais; ii) o ambiente de uma organização é uma rede de outras organizações; e iii) por meio de suas ações, os atores continuamente modelam e remodelam a rede. Estas ações, por sua vez, são estrangidas pelas posições dos atores dentro da rede.

Já, as premissas básicas para o estudo das relações interorganizacionais a partir da perspectiva das organizações em rede, são: i) todas as organizações podem ser consideradas redes e devem ser estudadas como tais; ii) o ambiente é considerado também como uma rede formada por organizações interconectadas entre si; iii) as decisões e os comportamentos dos

atores sociais em organizações podem ser compreendidos a partir do estudo do sistema de relações de poder e pressões aos quais esses indivíduos estão submetidos; iv) um sistema de contatos e interconexões entre grupos organizacionais exerce pressões sobre os membros nesse sistema, induzindo certos tipos de comportamentos e jogos de poder; e v) ao comparar as organizações, deve-se considerar as características das redes principais e outras redes nas quais essas organizações estão inseridas. Dessa forma, uma rede social está relacionada a atores ligados por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Nessa perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas, ou seja, todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das organizações participantes.

O argumento exposto até aqui é que o conceito de redes pode contribuir para uma compreensão da cooperação no contexto interorganizacional. Contudo, apesar do crescente interesse, a literatura sobre a utilização da abordagem de redes nesse contexto ainda pode ser considerada fragmentada (ALBERS, 2005; ALVES; PEREIRA; MOURA, 2010; BALESTRIN; VARGAS, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI; GARGIULO, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; LOPES; BALDI, 2009; NOHRIA, 1992; OLIVER; EBERS, 1998; OSBORN; HAGEDORN, 1997).

Dado ao caráter multifacetado do tema, autores como Lopes e Baldi (2009) defendem que a complexidade desse fenômeno tem sido tratada de duas formas: i) as redes são reduzidas a um fenômeno caracteristicamente econômico, adotando-se uma visão simplificada da realidade e da natureza, de forma que o seu funcionamento é explicado a partir de modelos quantitativos; e ii) busca-se construir um arcabouço teórico amparado em diferentes campos do conhecimento, reconhecendo-se a importância de uma abordagem contextualizada do fenômeno em suas dimensões econômica, social, cultural e política. A segunda forma apresentada por Lopes e Baldi (2009) representa um desafio aos estudos sobre redes, mas, por outro lado, apontam para a oportunidade de articulação e associação entre diferentes abordagens, permitindo uma compreensão contextualizada do fenômeno das redes. Powell e Smith-Doerr (1994) complementam essa ideia afirmando que as duas literaturas (ferramenta analítica e forma organizacional) podem compensar alguns pontos de fraqueza e ambiguidade de cada abordagem.

Powell e Smith-Doerr (1994) consideram que as duas abordagens sobre redes se desenvolveram de forma independente e com pouca utilização conjunta. Para os autores, três aspectos apontam para uma convergência entre as abordagens. O primeiro diz respeito aos conceitos fundamentais de forma que imersão, conectividade e reciprocidade em ambas as linhas de estudo evidenciam fortes similaridades. O segundo aspecto mostra as redes como sendo fontes de restrição e estruturas de oportunidades em cada literatura. E, em terceiro, ambas as literaturas empregam uma agenda que liga redes a um contexto social mais amplo, mesmo essa característica sendo mais óbvia na literatura de redes como forma organizacional, visto que em certas condições do ambiente, por exemplo, as redes restringem a competição e promovem a cooperação.

Ao considerar a literatura sobre redes enquanto forma organizacional, proponentes dessa visão citam principalmente motivos empíricos para a formação de relacionamentos cooperativos, tais como compartilhamento de custos e riscos, desenvolvimento de tecnologias ou projetos em larga escala, desenvolvimento de mercados ou penetração em novos (GULATI; GARGIULO, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000) ou, abordando o problema de um ponto de vista teórico, os argumentos se baseiam na formação de redes e relacionamentos cooperativos como resposta às incertezas e interdependências entre as organizações (ALDRICH, 1979; GULATI; GARGIULO, 1999; OLIVER, 1990). Entretanto, a posição que um ator ocupa na rede é vista como um resultado de seu engajamento anterior em relacionamentos cooperativos, sendo também crítico para seu comportamento futuro e a probabilidade de participação em novos empreendimentos cooperativos. Uma larga e densa rede de relações sociais é, portanto, relacionada a uma posição favorável considerando o fluxo de informação e, assim, ao melhor acesso à informação e sobre novas oportunidades de parcerias. No entanto, os eventos e situações em que tais oportunidades são constituídas não são revelados.

Proponentes da abordagem de redes como ferramenta analítica para o estudo das relações interorganizacionais raramente consideram os motivos para a formação e manutenção dos relacionamentos e admitem parcialmente que esse fenômeno pode ser explicado por abordagens teóricas tradicionais (GULATI; GARGIULO, 1999). Ademais, a questão da escolha dos parceiros assume um lugar de destaque e é explicado por meio das características da rede, ou seja, a configuração dos relacionamentos sociais e a posição de cada ator (GULATI, 1998; GULATI; GARGIULO, 1999).

Oliver e Ebers (1998) consideram que as duas perspectivas identificadas acima seguem caminhos de pesquisa distintos e que se enquadram em variados paradigmas teóricos nos estudos organizacionais e que reconhecer as diferenças e similaridades entre as abordagens e o potencial de utilização conjunta entre elas representa uma oportunidade para o diálogo entre perspectivas aparentemente diversas e as suas contribuições para o estudo das redes e relações interorganizacionais.

Assim, para o foco desta tese, a aplicação do termo rede por si só não provê qualquer lógica autônoma e distinta para o estudo da governança. Por outro lado, a percepção do mundo como uma rede composta de “subredes”, não contribui completamente para o entendimento do funcionamento dos múltiplos relacionamentos de cooperação característicos dos APLs. Isso implica a necessidade de incluir a noção de rede como forma organizacional dado o caráter complementar entre as duas abordagens, de forma a reconhecer a importância do contexto, especialmente sociológico, como fator que afeta a dinâmica da rede interorganizacional.

2.2.2 Processos de Cooperação e Competição em Redes

Independente da abordagem teórica utilizada, 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. Para Cropper *et al.* (2010), o principal objetivo das pesquisas em redes e relacionamentos interorganizacionais é um ou mais dos seguintes aspectos: antecedentes, conteúdo, padrões, formas, processos, gestão ou resultados das relações entre duas ou mais organizações. O foco de interesse de um pesquisador pode ser um ou sobre múltiplos atores organizacionais e seus membros ou outros atores afetados, tal como a comunidade em que a rede opera, ou seus competidores. Assim, esse subcapítulo discute os relacionamentos em rede enquanto contexto em que coexistem cooperação e competição e suas diferentes combinações em uma perspectiva que tanto cooperação quanto competição são processos que podem ser benéficos para o funcionamento e evolução da rede.

2.2.3.1 Relações de Cooperação *versus* Competição

A cooperação é um termo usado amplamente por várias áreas do conhecimento. Em

sua noção geral ela pode ser definida como a realização de ação conjunta de uma atividade por ao menos dois atores, de forma que a ação empreendida intencionalmente por um deles facilita as ações empreendidas pelo(s) outro(s) (ALBERS, 2005). Coerente com essa noção, no contexto interorganizacional a cooperação representa a ação conjunta de duas ou mais organizações como forma de atender a interesses individuais e coletivos (CHILD; FAULKNER, 1998; RING; VAN DE VEN, 1992).

Amato Neto (2000) e Santos, Pereira e França (1994) consideram que a cooperação ocorre, basicamente, por meio de dois tipos de redes: verticais e horizontais. As redes verticais são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma organização e os componentes dos diferentes elos da cadeia produtiva. Nesse caso, as organizações cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. A cooperação ocorre mais frequentemente quando o produto final é composto por uma grande quantidade de peças ou componentes e passa por vários estágios durante o processo de produção.

Já as redes horizontais são caracterizadas por relações de cooperação que se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, entre uma organização e seus concorrentes. Elas são normalmente formadas quando as organizações, isoladamente, apresentam dificuldades em acessar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; ou lançar e manter uma nova linha de produtos (AMATO NETO, 2000; SANTOS; PEREIRA; FRANÇA, 1994).

Para Child e Faulkner (1998), a estratégia cooperativa é a tentativa das organizações em alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, tanto quanto a competição com elas. Uma estratégia cooperativa pode oferecer significativas vantagens para as organizações carentes de determinadas competências ou recursos ao manter ligações com outras organizações que possuem os recursos e habilidades complementares; elas também oferecem fáceis acesso a novos mercados e oportunidades de aprendizagem. Para Human e Provan (1997), as estratégias de cooperação são fruto de um compromisso coletivo na busca de desenvolver soluções para problemas comuns. Dessa forma, o alcance de objetivos que não poderiam ser realizados individualmente é facilitado por meio de ações conjuntas entre as organizações.

A dinâmica existente nas redes interorganizacionais tem sido apresentada pela literatura como resultante de uma série de aspectos que reúnem em uma mesma rede de relacionamento, cooperação e competição. No cenário competitivo atual tem se proliferado um grande número de interações entre organizações concorrentes que cooperam entre si para alcançar objetivos comuns, de maneira que se assume o pressuposto de que o estabelecimento de relacionamentos cooperativos influencia o comportamento competitivo das organizações (CHEN, 1996; GIMENO, 2004; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Balestrin e Vargas (2004) acrescentam que a confiança e a cooperação ocorrem simultaneamente com a competição e que são diretamente influenciadas pelos aspectos estruturais das redes interorganizacionais. Da mesma forma, Loiola e Moura (1996) destacam que as formas interorganizacionais cooperativas são estruturas que privilegiam as relações de parceria sem, no entanto, eliminar a competição e os conflitos.

Isso implica em reconhecer que, mesmo após estabelecer relacionamentos cooperativos, as organizações podem continuar a competir de outras formas. Por meio de relações de cooperação, as organizações podem trabalhar juntas para a melhoria coletiva do desempenho, compartilhando recursos e realizando atividades conjuntas num determinado mercado. Ao mesmo tempo, tais parceiros também podem competir por meio de ações independentes em outros mercados para a melhoria do seu próprio desempenho (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Human e Provan (1997) concordam que, face à dinâmica inerente às redes interorganizacionais, as organizações podem colaborar em um determinado campo e competir em outros.

Para Bengtsson e Kock (1999) e Lado, Boyd e Hanlon (1997), quando se analisa a natureza dos relacionamentos entre competidores, quatro tipos diferentes de relacionamentos podem ser identificados a partir da combinação entre cooperação e competição, como pode ser observado na figura 02.

Figura 02 - Diferentes Combinações entre Cooperação e Competição.

		Baixa	Alta
Cooperação	Alta	Cooperação	Coopetição
	Baixa	Coexistência	Competição
		Competição	

Fonte: Adaptado Bengtsson e Kock (1999) e Lado, Boyd e Hanlon (1997).

A coexistência é caracterizada por relacionamentos que não incluem qualquer tipo de troca econômica, ou seja, existem somente trocas de informações e interações sociais. Além disso, os laços são bastante fracos, pois os competidores se conhecem, mas não interagem entre si (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997; MAIA, 2011). Tal situação pode ocorrer em ambientes estáveis nos quais os competidores, apesar de atuar num mesmo mercado, não se consideram concorrentes entre si em função, talvez, da grande demanda pelos seus produtos.

No caso da existência de baixa competição e alta cooperação, as interações são frequentes, compreendendo trocas comerciais, informacionais e sociais. Outras formas de interações podem surgir, embora as trocas sociais, de conhecimento e econômicas, sejam as mais frequentes. Como dito anteriormente, apesar da existência de cooperação, isso não significa que as organizações não compitam entre si e, talvez, exista um grau de desconfiança entre elas. Esse relacionamento cooperativo pode ser formal ou informal. As normas e os acordos formais ajustam a distribuição de poder e a dependência entre competidores de forma que os conflitos sejam raros. Além disso, os competidores têm objetivos comuns e a proximidade entre eles é baseada em fatores físicos e psicológicos (BALESTRIN; VERSHOORE; REYES, 2010; BENGTSSON; KOCK, 1999; HIBBERT; HUXHAM; RING, 2010; LADO; BOYD; HANLON, 1997; MAIA, 2011).

Já as relações em que existe alta competição e baixa cooperação são caracterizadas pela ação e reação em função das ações dos competidores. Se um competidor lança uma nova linha de produtos, o outro provavelmente será obrigado a empreender ações competitivas para

neutralizar o efeito daquela ação. Nesse caso, o poder e a dependência são igualmente distribuídos entre os atores, baseados na posição que cada um ocupa na rede. As normas são baseadas em regras informais aceitas como “regras do jogo” pelo conjunto dos competidores independentemente (BENGTSSON; KOCK, 1999; KENIS; OERLEMANS, 2010; LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Por sua vez, o relacionamento no qual ocorre cooperação e competição simultaneamente, pode incluir trocas econômicas e não econômicas. O poder do ponto de vista da cooperação do relacionamento é baseado em aspectos funcionais de concordância. Já o poder do ponto de vista da competição do relacionamento é baseado na posição do ator na rede. De forma similar, a dependência pode aumentar de duas maneiras: quando cooperando, a dependência é estipulada em acordos formais ou baseada na confiança; e, quando competindo, a dependência está relacionada à posição do ator na rede e mais igualmente distribuída. Os conflitos são raros em função de que os competidores convivem mais harmoniosamente. Existem regras claras e formalizadas para a cooperação e a competição é baseada em regras informais de comportamento. Os objetivos da cooperação são conjuntamente definidos e os objetivos da competição são instrumentalmente orientados de acordo com cada organização individualmente (BALESTRIN; VERSHOORE; REYES, 2010; BENGTSSON; KOCK, 1999; 2000; KENIS; OERLEMANS, 2010; LADO; BOYD; HANLON, 1997; MAIA, 2011).

Para Bresser, Dunbar e Jithendranathan (1994), as organizações são mais favoráveis à cooperação quando percebem que têm habilidades limitadas em atender às demandas ambientais que são caracterizadas por múltiplas interdependências e mudanças imprevistas. Conseqüentemente, a incerteza ambiental e a interdependência também proveem novas oportunidades de cooperação. Nesse sentido, Bresser (1988) e Harrigan (1988) acrescentam que uma organização pode fazer uso de estratégias de cooperação para complementar suas estratégias competitivas (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997).

A literatura tem procurado explicações para os diferentes níveis de cooperação e competição existentes nas redes interorganizacionais de forma que se dá destaque ao aspecto da imersão social (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999; GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996; 1997). Conforme comentado anteriormente, essa perspectiva demonstra que a economia e a estrutura social são interdependentes, afetando o comportamento e as relações entre organizações. Nesse sentido, a participação em uma rede de relacionamentos molda o

comportamento competitivo e cooperativo das organizações (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Como consequência da dinâmica de cooperação e competição existente nos relacionamentos interorganizacionais, surge uma nova forma de caracterizar interdependência entre as organizações por meio da convergência de interesses e objetivos comuns. Marcon e Moinet (2001) caracterizam o ambiente de cooperação e competição como resultado da combinação das relações de influência entre os atores e o campo de ação reticular. As relações de influência podem variar de um equilíbrio até uma situação em que um único ator domina os relacionamentos. Por sua vez o campo de ação reticular refere-se à proximidade geográfica ou à proximidade temática como característica principal da rede interorganizacional. O cruzamento dos dois campos de ação reticular com as relações de influência resulta em quatro tipos de redes que combinam níveis diferenciados de cooperação e competição, como pode ser observado na figura 03.

Figura 03 - Campo de Ação Reticular e Relações de Influência

		Campo de Ação Reticular	
		Território	Proximidade Temática
Relações de Influência	Dominação de um Ator	Rede Territorial Dominada	Rede Temática Dominada
	Equilíbrio das Influências	Rede Territorial Coopetitiva	Rede Temática Coopetitiva

Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2001, p. 140).

No caso de uma rede caracterizada pela proximidade geográfica ou, então pela proximidade temática, na qual existe um único ator dominante, tem-se uma rede dominada (temática ou territorial). Nesses casos, um único ator ou poucos atores dominam as relações em função de gozar de maior poder de influência em um território bastante fechado e, consequentemente, a tendência é a de que a competição impere nesses relacionamentos.

Já no caso de uma rede caracterizada pela proximidade geográfica ou, então, pela proximidade temática, na qual existe equilíbrio de influência entre os atores, ocorre um

equilíbrio entre cooperação e competição. Nesse sentido, existe uma mobilização que procede da cooperação voluntária dos atores, sendo inevitável, também, a existência de um equilibrado grau de rivalidade.

Os conceitos discutidos neste capítulo permitem algumas considerações em relação aos APL enquanto rede interorganizacional. Os benefícios derivados da participação em arranjos produtivos parecem ter origem na interação entre os processos de cooperação e competição. No contexto do APL, a cooperação pode ocorrer tanto horizontalmente, ou seja, entre as empresas do arranjo com atividades semelhantes, como verticalmente, incluindo toda a cadeia produtiva, além das entidades de apoio. As ações conjuntas podem se traduzir em ganhos competitivos importantes para as empresas, permitindo, coletivamente, superar obstáculos que, isoladamente, teriam maiores dificuldades em transpor. No entanto, a competitividade das empresas pertencentes aos APLs pode também ser aumentada por meio de processos de competição dentro do arranjo, levando à rápida adoção de inovações e melhorias e, dessa forma, gerando o crescimento do setor. Ademais, a competição em um APL tem o potencial de aumentar a produtividade das empresas neles localizadas, conduzir a direção e o ritmo de inovação e estimular a formação de novos negócios, o que provoca a expansão e o fortalecimento do próprio arranjo (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997; LEITE; LOPES; SILVA, 2008; MAIA, 2011; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

2.2.3.2 Efeitos das Relações de Cooperação e Competição

A literatura tem indicado que as organizações que participam de relacionamentos interorganizacionais cooperativos obtêm vantagens relacionadas a essa forma de atuação (*e. g.* HUMAN; PROVAN, 1997; OLIVER; EBERS, 1998; PEREIRA, 2005; WEGNER; DAHMER, 2004). O reconhecimento da importância das redes para a cooperação e competição, bem como os seus efeitos, exige uma visão diferenciada a respeito dessa forma organizacional, mesmo considerando que, em última análise, tais relacionamentos interorganizacionais podem ter objetivos econômicos (HASTENREITER; SOUZA, 2004; WEGNER; DEHMER, 2004).

Considerando que as organizações utilizam os relacionamentos para alcançar objetivos estratégicos, os seus efeitos podem ser mensurados em termos do alcance dos objetivos individuais (PARKHE, 1993; YAN; GRAY, 1994). Pereira (2005) ressalta que a

vantagem de se focar as organizações individualmente é que isso realça o fato de que uma rede de relacionamentos é constituída de tais organizações, e os resultados desses relacionamentos não poderão ser independentes dos interesses das organizações que constituem essa rede. Além disso, para esse autor, os ganhos econômicos advindos da organização individual são a base para qualquer estratégia cooperativa.

Dentre os estudos que abordam os resultados dos relacionamentos interorganizacionais em termos individuais, percebem-se diversos enfoques avaliando os resultados como variável dependente. Nota-se, ainda, que os estudos evidenciam múltiplos resultados considerando a sua dimensão individual.

Nesse sentido, Human e Provan (1997) destacam que os resultados podem ser econômicos (transacionais) ou não econômicos (transformacionais). Os resultados transacionais estão relacionados à melhoria no acesso a recursos escassos ou no desempenho econômico da organização, por exemplo. Já os resultados transformacionais são mudanças na maneira com que os gestores das organizações integrantes dos relacionamentos pensam, agem ou ambas as coisas e, ainda, aspectos relacionados à aprendizagem e às mudanças culturais (HUMAN; PROVAN, 1997).

No estudo de Human e Provan (1997), esses autores demonstraram a preocupação em verificar até que ponto as organizações dentro de uma rede interorganizacional de cooperação obtêm melhores resultados que as organizações que não interagem numa rede de cooperação. Para tanto os autores utilizaram como referência a percepção dos gestores das organizações que integram, bem como daquelas que não integram uma rede de cooperação.

Brass *et al.* (2004) observam que as redes de relacionamentos trazem consequências basicamente em quatro aspectos: i) imitação; ii) inovação; iii) sobrevivência organizacional; e iv) desempenho econômico. A imitação se dá em função de as informações que são transmitidas pelas interações entre as organizações afetarem o comportamento dos atores. Baseado nos pressupostos da teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), as organizações componentes da rede de relacionamentos estabelecem práticas isomórficas (BRASS *et al.*, 2004).

Com relação à inovação, Brass *et al.* (2004) mostram que a maior frequência de interações com outras organizações, principalmente clientes, estão positivamente associadas

ao desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, surge a discussão sobre a influência das informações transmitidas por meio de redes densas ou redes ricas em buracos estruturais. Redes densas, nas quais os laços são recíprocos, geram confiança (BRASS *et al.*, 2004); redes ricas em buracos estruturais, nas quais laços não são diretos, proveem ligação a diferentes pontos da rede, dando acesso a um conhecimento diverso (BURT, 1992).

Considerando que a falta de estabilidade nas relações de troca e a falta de acesso a recursos fazem com que as organizações, principalmente as mais novas, tornem-se mais propensas ao fracasso, os laços interorganizacionais podem ter efeito positivo sobre a sobrevivência da organização. Além disso, as condições que levam a altas taxas de sobrevivência, também resultam em desempenho econômico superior (BRASS *et al.*, 2004). Corroborando tais argumentos, Bresser, Dunbar e Jithendranathan (1994) consideram que o uso de estratégias cooperativas, principalmente em períodos de instabilidade e incerteza ambiental, está positivamente relacionado com o desempenho.

Beamish (1987) investigou os relacionamentos interorganizacionais utilizando um arcabouço conceitual baseado nos atributos da organização parceira, tendo como campo 32 *joint ventures* localizadas em países subdesenvolvidos. Como medida de resultado, o autor adotou o grau de satisfação em relação ao relacionamento estabelecido, de forma que o estudo concluiu existir uma relação positiva entre o tempo de relacionamento e o desempenho, mais especificamente que interações de longo prazo estão relacionadas a uma maior probabilidade de resultado satisfatório.

Em seu estudo, Fryxell, Dooley e Vryza (2002) consideraram a confiança e o controle como variável independente dos resultados dos relacionamentos, de forma que o resultado também foi mensurado em função da satisfação dos parceiros com o relacionamento. A pesquisa foi realizada com 129 *joint ventures* americanas e os resultados indicam que o maior nível de confiança permite que o controle informal melhore os resultados dos relacionamentos. As evidências contradizem os achados de Beamish (1987), pois este estudo demonstrou que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais estavam negativamente relacionados com o tempo de duração, ou seja, os resultados apresentavam uma tendência de queda no decorrer do tempo.

Balestrin e Vargas (2004), ao estudar uma rede de cooperação horizontal composta por 44 organizações de pequeno e médio porte, perceberam que a participação naquela rede

originou vários benefícios às organizações, tais como: economias de escala; acesso a novos mercados; economias de especialização; redução dos custos de transação; e inovação em produtos e processo.

A dinâmica de cooperação e competição nos relacionamentos interorganizacionais foi o foco dos estudos de Leão (2005). Utilizando-se dos pressupostos da teoria dos jogos, a autora realizou um estudo com uma amostra de 100 organizações para verificar a relação entre a dinâmica de cooperação e o seu reflexo nos resultados individuais. O estudo não encontrou relação direta entre a dinâmica de cooperação e competição e os resultados, porém verificou que os relacionamentos interorganizacionais cooperativos resultaram em maior acesso a mercados internacionais e na melhoria da qualidade dos produtos.

Yan e Gray (1994) utilizaram os conceitos de poder e controle para verificar a percepção de um grupo de dirigentes sobre a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais para a realização dos objetivos individuais de suas organizações. A pesquisa relata um estudo comparativo de casos considerando quatro *joint ventures* entre parceiros americanos e chineses. Dessa forma, o estudo concluiu que o poder de barganha e o potencial dos parceiros afetam a estrutura de controle que, por sua vez, afeta os resultados das organizações, ou seja, a organização que dispõe de maior poder e controle sobre o relacionamento obtém melhor resultado econômico. Esta segunda conclusão é corroborada pelo estudo de Mojoen e Tallman (1997). Tais achados encontram sustentação nos pressupostos da teoria da dependência dos recursos, pois quanto maior for o controle que a organização tem sobre os recursos dos quais depende, menor será o seu grau de dependência, de maneira que isso terá reflexo direto nos resultados da organização (ALDRICH, 1979).

Já Pereira (2005), ao estudar o nível de satisfação de 135 organizações com os resultados de uma rede de cooperação horizontal, identificou que a satisfação dos proprietários estava diretamente relacionada à capacidade da rede em contribuir para o alcance dos seus objetivos individuais. As evidências indicaram, ainda, que as redes estudadas são formadas, em sua maioria, por atores que visam, por meio de mecanismos de controle, que esses objetivos não sejam perdidos por ações oportunísticas de outros atores.

Zaheer, McEvily e Perrone (1998), em seu estudo sobre o relacionamento diático entre comprador e fornecedor, perceberam que, independente da confiança interpessoal, a confiança do comprador em uma organização fornecedora reduziu os custos de transação e

estava associada ao melhor desempenho do fornecedor. Em outro estudo, Zaheer, McEvily e Perrone (1998), ao levantar a percepção dos dirigentes sobre a confiança interorganizacional como fator influenciador dos resultados, verificaram que a confiança entre os parceiros estava positivamente relacionada ao alcance dos objetivos individuais. Corroborando tais achados, Inkpen e Beamish (1997), também estudando a confiança nos relacionamentos interorganizacionais por meio da percepção dos dirigentes, puderam afirmar que a confiança entre os parceiros estava positivamente relacionada com o alcance dos objetivos pretendidos pelas organizações integrantes da rede interorganizacional.

Por fim, Aulakh, Kotabe e Sahay (1996) adotando uma perspectiva relacional, ou seja, sobre o conteúdo dos relacionamentos de 181 organizações espalhadas por três continentes (Ásia, América e Europa) e que desenvolviam algum tipo de aliança estratégica, perceberam que a existência de normas e de mecanismos informais de controle estava positivamente relacionada ao aumento das vendas e da fatia de mercado daquelas organizações.

Dentro de uma visão coletiva dos efeitos dos relacionamentos interorganizacionais, eles podem ser considerados em termos do alcance dos objetivos esperados pelo grupo quando da formação de tais interações (GERINGER; HEBERT, 1989). Diante disso, tem-se que a problemática da avaliação do impacto dos relacionamentos interorganizacionais exige uma análise que considere a existência de um contexto em que a individualidade das organizações convive com a coletividade dos relacionamentos.

Cardoso, Alvarez e Caulliraux (2002) ressaltam que as redes interorganizacionais são formas organizacionais que buscam a obtenção de melhores resultados globais para um conjunto de organizações e não para cada uma individualmente, por meio da coordenação do trabalho e do aproveitamento sistêmico de recursos existentes nas organizações que compõem a rede. Para Wegner e Dahmer (2004), isso equivale a dizer que, embora a avaliação individual das organizações seja importante, a eficiência coletiva também tem um papel de destaque. Uma rede cuja competitividade individual dos participantes tenha aumentado em determinado período, mas na qual há uma gradativa deterioração na qualidade dos relacionamentos, tende a gerar resultados negativos no futuro, sem que esse cenário seja adequadamente percebido simplesmente pela avaliação individual das organizações (WEGNER; DAHMER, 2004).

Doz (1996) faz uso de um arcabouço conceitual composto pelos fatores influenciadores (ambientais e organizacionais), nível de aprendizado e evolução dos relacionamentos interorganizacionais para avaliar os resultados por meio da criação de valor, comportamento cooperativo e ajuste das capacidades individuais. Dessa forma, o autor verifica que os fatores ambientais e organizacionais que permitiram o estabelecimento dos relacionamentos interorganizacionais afetam os níveis de aprendizagem que, por sua vez, são responsáveis pelos resultados obtidos pelo conjunto das organizações integrantes da rede de relacionamentos.

Harrigan (1988) dedicou seu estudo às diferenças de poder nos relacionamentos e como tais diferenças influenciam aspectos como a sobrevivência e duração dos relacionamentos. As evidências encontradas indicam que relacionamentos entre parceiros similares têm um maior tempo de duração e que os relacionamentos têm maior probabilidade de sucesso quando as organizações parceiras estão horizontalmente relacionadas.

Por sua vez, Luo (1997) estudou os atributos das organizações parceiras (fatores organizacionais) em relacionamentos do tipo *joint venture*. Considerando basicamente indicadores econômicos, o autor encontrou evidências que indicaram que as características estratégicas e as características organizacionais das organizações parceiras afetaram os resultados da *joint venture*.

2.3 GOVERNANÇA E SUAS CONCEPÇÕES

Albers (2005) observa que a noção geral sobre o termo “governo” revela que exercer autoridade, controlar ações e comportamentos, manter sob controle, exercer e decidir ou determinar influência sobre, são essenciais para a definição do termo. De maneira consoante, governança é definida como “aquilo que governa, governar pessoas ou coisas, ou como o ato de governar” (ALBERS, 2005, p. 68). No contexto das organizações, ainda não se encontra um entendimento comum para o termo governança, pois as definições variam consideravelmente entre os autores. Por exemplo, Williamson (1996) define governança como sendo os meios pelos quais os ordenamentos de uma relação são realizados, no qual o potencial de conflito ameaça desfazer ou reduzir as possibilidades de ganhos mútuos. Outra definição é dada por Palay (1984), em que a governança representa o modelo institucional no qual os contratos são iniciados, negociados, monitorados, adaptados e terminados. Para Heide

(1994), governança é um fenômeno multidimensional que abrange o início, término e continuidade do relacionamento mantido entre dois ou mais atores. Além desses exemplos, outros autores também contribuem para a ampliação do rol de definições do termo no contexto organizacional (*e.g.* JAMES, 2000; WILLIAMSON; OUCHI, 1981).

Frequentemente a literatura trata tais definições a partir de termos compostos, como governança corporativa e estrutura de governança, por exemplo. Ou, então, as definições nesse campo especificam o domínio de atuação, como por exemplo, governança em redes ou governança pública, entre outros. Em qualquer dos casos, o termo governança parece proximamente relacionado às noções de coordenação, organização e controle.

Os termos e conceitos encontrados na literatura sobre governança em redes apresentam proximidade com as discussões sobre governança corporativa e, assim, se torna necessário delinear uma breve explanação, de forma a apresentar os pontos de diferença e similaridade entre essas duas literaturas.

Autores como Denis (2001) e Zingales (1998) atestam que o interesse pela governança corporativa é recente e que a principal corrente sobre este tópico trata dos relacionamentos entre os acionistas (principal) e gestores (agente), concentrando-se na separação entre propriedade e gestão das organizações. Baseado na literatura sobre o principal e o agente, Denis (2001) observa que mecanismos de controle, monitoramento e incentivo são propostos por essa perspectiva para obter o comportamento desejado dos gestores. Assim, essa perspectiva contribui para o entendimento de como fazer com que os gestores ajam de acordo com os interesses dos acionistas. No entanto, esse entendimento é criticado por Bradley *et al.* (1999) ao observarem que a governança corporativa é mais do que apenas a relação entre a organização e seus provedores, pois esse tema também implica em como as várias constituências que compõem o empreendimento servem e são servidas pela organização.

A partir de proposta de Jansen (1993), a governança corporativa pode ser dividida em quatro classes. A primeira delas se refere à questão política, legal e regulatória, no sentido de que o sistema legal, as leis e regulamentações restringem a ação organizacional. Uma segunda classe diz respeito ao controle interno como sendo uma função de monitoramento do conselho diretor, incluindo questões como o impacto da sua composição sobre monitoramento efetivo. Já, a terceira classe, diz respeito ao controle externo e trata dos mecanismos externos

à organização que influenciam o comportamento dos gestores e não podem ser alterados pela ação de uma única organização, de forma que reflete a natureza e as características do sistema econômico. Por fim, a quarta classe está relacionada aos mecanismos de competição produto/mercado, tratando da adequação da organização em relação ao mercado consumidor em termos de sua necessidade em oferecer produtos e serviços que atendam a esse público.

Devido a uma aparente falta de consenso sobre o exato significado da governança corporativa e seu domínio, estabelecer um corte preciso sobre sua diferenciação em relação a campos adjacentes parece difícil, especialmente com relação à literatura sobre controle organizacional. Neste caso, a proximidade de significados é aparente. Por exemplo, o termo “mecanismos de controle” é frequentemente empregado para avaliar o comportamento dos gestores de acordo com o que lhe é imbuído, sendo que tais mecanismos respondem pela maior parte da governança corporativa (HART, 1995; HIRSHLEIFER; THAKOR, 1998). Governança e controle são, assim, termos usados de forma similar, embora o termo governança corporativa pareça ser usado em um contexto mais geral. Portanto, no contexto da governança parece ser aceitável adotar um conceito de controle que seja baseado no monitoramento e avaliação do desempenho, tanto quanto mecanismos para influenciar diretamente o comportamento dos atores. Esse entendimento apresenta conformidade com a noção de Ouchi (1977) sobre controle organizacional como sendo primariamente um processo de monitoramento e avaliação de desempenho; é basicamente monitorar algo, comparando com um determinado padrão e provendo os ajustes necessários.

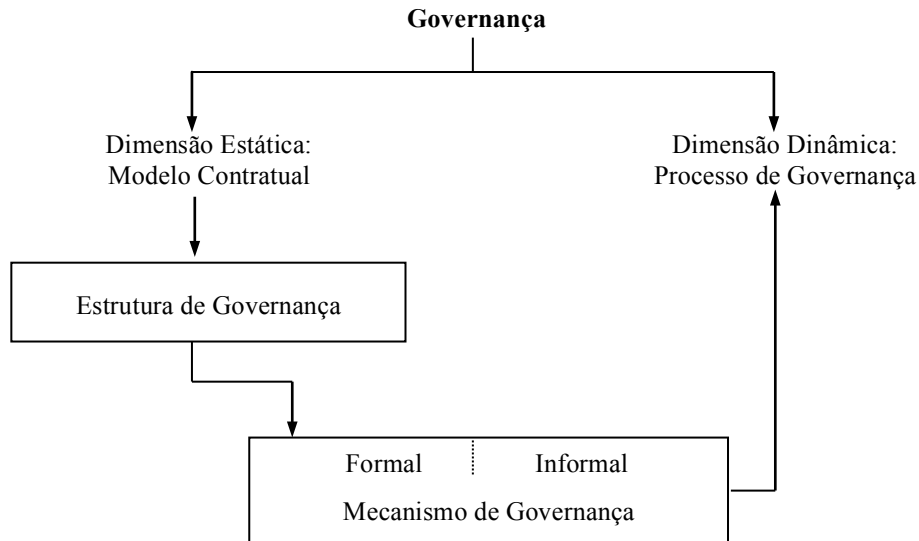
Assim, em consonância com a literatura sobre governança corporativa, parece razoável estabelecer uma concepção de governança que, em seu domínio geral, inclua mecanismos de controle, coordenação e incentivo. Com base nessa observação é possível prover uma concepção sistemática e coerente sobre um sistema de governança. No entanto, é necessário que o foco seja deslocado além daquele puramente corporativo das grandes organizações, o qual é o domínio da governança corporativa, de maneira que a concepção de um sistema de governança seja aplicável às organizações em geral e, conseqüentemente, possa ser aplicável ao contexto das redes interorganizacionais.

Muito embora se tenha usado até aqui, na construção deste referencial, termos como governança, sistema de governança e estrutura de governança, surge neste ponto a necessidade de detalhar melhor tais termos devido a sua importância para a elaboração dos construtos que serão tratados adiante.

Para Albers (2005), o fenômeno da governança pode ser diferenciado a partir de duas dimensões: uma estática e outra dinâmica. A dimensão estática refere-se aos elementos pelos quais o arranjo formal e contratual é fixado, normalmente denominada como estrutura de governança. Nota-se que predomina uma visão da estrutura de governança como sinônimo do aspecto contratual das relações, como observado em autores como Gulati e Singh (1998), Gulati (1998) e Williamson (1996). Por sua vez, a dimensão dinâmica da governança diz respeito às atividades realizadas no âmbito, ao longo, ou em adição à dimensão estática, delineando, portando, a atividade de governar, ou seja, o processo de governança.

Considerando as dimensões estática e dinâmica da governança, é possível introduzir uma diferenciação entre estrutura e mecanismos de governança. A estrutura de governança é normalmente entendida como o modelo estático no qual o processo de governança ocorre (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995). A estrutura de governança também pode ser entendida de forma que inclua os mecanismos de governança. Neste caso, no entanto, não seria capaz de incluir os mecanismos informais. Já, os mecanismos de governança, são definidos como aqueles instrumentos e arranjos que influenciam o comportamento dos atores governados de acordo com determinados objetivos (DAS; TENG, 1998). Tais instrumentos podem ser contratualmente fixados e determinados pela estrutura de governança, ou surgem informalmente como normas comportamentais ou fenômenos sociais que não são objetos de arranjos contratuais (ALBERS, 2005). A interdependência e o relacionamento entre estrutura e mecanismos, são delineados na figura 04.

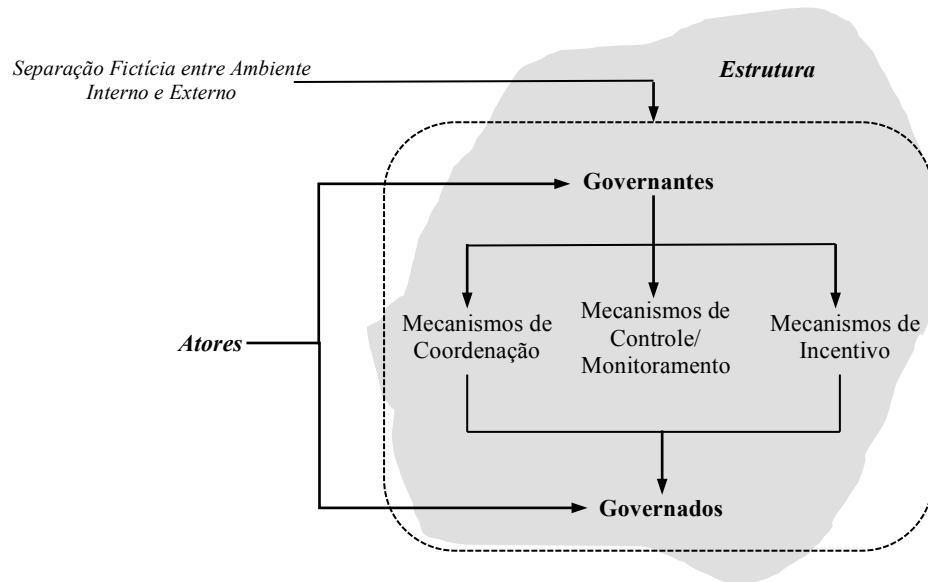
Figura 04 - Estrutura e Mecanismos de Governança



Fonte: Albers (2005) p. 69.

A concepção geral da governança enquanto um sistema apresenta relação próxima com sua estrutura e mecanismos. De acordo com Bunge (1979), além desses elementos, um sistema também é composto pelos atores e pelo ambiente, sendo que os atores denotam um conjunto de indivíduos, no caso, os atores governantes e governados, enquanto que o ambiente é entendido como ambiente econômico, biológico, cultural legal e político que influencia e modela, em certo grau, o sistema de governança. Na relação entre esses quatro elementos (atores, ambiente, estrutura e mecanismos), os mecanismos têm sido descritos como os instrumentos que influenciam o comportamento dos atores e podem ser diferenciados enquanto coordenação, controle e incentivo fixados formalmente na estrutura de governança ou são arranjos informais. Já, a estrutura representa os fundamentos contratuais que ligam os atores, ambiente e mecanismos. Tal relação é representada na figura 05.

Figura 05 - Elementos do Sistema de Governança



Fonte: Albers (2005) p. 86.

Apresentada a noção geral sobre a governança, o capítulo subsequente parte de tal noção para adaptá-la ao contexto das redes interorganizacionais.

2.4 GOVERNANÇA NO CONTEXTO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

2.4.1 O Problema da Ação Coletiva

Como explicitado anteriormente, a cooperação interorganizacional representa a atuação conjunta em uma atividade por duas ou mais organizações de forma que as ações empreendidas intencionalmente por um ator facilitam as ações de outro ator (ALBERS, 2005). Vista dessa forma, a cooperação tem como ponto de partida indivíduos que buscam atingir objetivos comuns, supondo-se que tais indivíduos empreenderiam todos os esforços possíveis para o alcance desses objetivos. No entanto, Olson (1999) argumenta que nem sempre a ação de indivíduos em grupos leva ao melhor desempenho coletivo.

A reunião em grupos representa a tentativa de alcançar objetivos coletivos que, individualmente, não seriam possíveis. Uma vez alcançados, esses objetivos geram benefícios coletivos para o grupo, de forma que todos são beneficiados. Mesmo aqueles indivíduos que não contribuíram para que os resultados fossem alcançados têm a possibilidade de usufruí-lo

(WEGNER, 2011). A esse respeito, Ouchi (1979, p. 833) acrescenta que

The problem of obtaining cooperation among a collection of individuals or units who share partially congruent objectives. When a team of individual collectively produces a single output, there develops the problem of how to distribute the rewards emanating from that output in such a manner that each team member is equitably rewarded.

Para Olson (1999), o pressuposto mais aceito é que se os membros de um determinado grupo têm um interesse em comum, e se a realização desse interesse resultaria em uma situação melhor a todos, a consequência esperada seria que todos os indivíduos que compõem esse grupo agiriam para atingir tais objetivos coletivos. No entanto, o autor apresenta argumentos contrários a esse pressuposto. O fato de os grupos gerarem benefícios coletivos que favorecem a todos, mesmo aqueles que não tenham contribuído equitativamente para alcançá-los, representa um estímulo ao surgimento de atitudes oportunistas. Assim, Olson (1999, p. 33) argumenta que

embora todos os membros do grupo tenham interesse comum em alcançar esse benefício coletivo, eles não têm nenhum interesse comum no que toca pagar o custo do provimento desse benefício coletivo. Cada membro preferiria que os outros pagassem todo custo sozinhos, e por via de regra desfrutariam de qualquer vantagem provida, quer tivessem ou não arcado com uma parte do custo.

Wegner (2011) exemplifica este argumento observando que a ação de indivíduos em grupo ocorre em uma posição análoga aos contribuintes do Estado, os quais têm interesses em fazer uso dos serviços públicos, mas não em contribuir voluntariamente para tal. Assim, consideram que seus esforços não terão grande efeito sobre os resultados e que, mesmo não contribuindo para o grupo, poderão desfrutar dos benefícios gerados pelos demais participantes. Nesse caso, a inexistência de mecanismos de indução à participação coletiva levaria a resultados insuficientes considerando a possibilidade de que vários membros agiriam de forma a se beneficiar da contribuição dos demais sem desprender um esforço equivalente.

A explicação de Olson (1999) para esse paradoxo está no tamanho dos grupos e nos incentivos e sanções que tais grupos aplicam aos membros para que contribuam para o atingimento dos objetivos coletivos. Portanto, o volume de benefícios coletivos será limitado em função da natureza de tais benefícios, pois ao acessá-lo gratuitamente, um indivíduo reduzirá o seu incentivo para produzir mais benefícios por conta própria. Assim, quanto maior o grupo, maior a tendência de resultados coletivos subótimos. Essa tendência se reduz no caso dos grupos pequenos à medida que haja um indivíduo que invista mais recursos (consequentemente com uma fração maior de ganhos) e esteja disposto a prover os benefícios

coletivos, fazendo com que os demais membros sejam beneficiados (OLSON, 1999; WEGNER, 2011).

Dada a tendência dos grupos à subotimidade, surge a necessidade da utilização de mecanismos destinados a aumentar o desempenho e incentivar a participação de todos no empreendimento coletivo. No caso dos grupos menores, em função da proximidade e identificação dos membros uns com os outros, recompensas e sanções sociais tendem a ser mais eficazes. Portanto, quanto menor o grupo, mais difícil será para um indivíduo agir de forma oportunista sem que seja percebido pelos demais, aumentando as chances de que todos contribuam com os esforços coletivos (OLSON, 1999). Assim, de acordo com o tamanho do grupo, arranjos específicos poderão ser utilizados para promover a participação coletiva e a maximização dos resultados para o grupo com um todo.

Os argumentos apresentados ampliam a compreensão sobre a natureza dos mecanismos de governança que estimulam os atores a gerar resultados pela participação em empreendimentos coletivos e, ainda, levam a crer que a realidade das redes interorganizacionais também depende da contribuição dos participantes para gerar resultados. Além disso, as características do grupo são essenciais para determinar quais os mecanismos de governança devem ser utilizados para se produzir os efeitos desejados no comportamento dos participantes.

2.4.2 Especificidades da Governança em Redes

A utilização da concepção geral sobre governança no contexto das redes interorganizacionais implica adaptações conceituais decorrentes das especificidades que tornam as redes distintas da organização individual. Dado que as redes se caracterizam por atores que atuam conjuntamente para o alcance de benefícios coletivos, a governança em redes interorganizacionais se diferencia, primeiramente, pelo fato que os atores governados são outras organizações e não indivíduos. Essa caracterização se refere ao fato de que as redes são compostas por organizações autônomas e, assim, são essencialmente empreendimentos cooperativos (ALBERS, 2005; 2010; PROVAN; KENIS, 2007; ROTH, *et al.*, 2010; WEGNER, 2011).

Desde que as redes não são entidades legais, o imperativo legal da governança não é o mesmo presente nas organizações individuais. Embora a governança em redes não seja uma

questão legal, como na governança corporativa, Provan e Kenis (2007) apontam que ela é crítica para o desempenho das redes interorganizacionais. Ao contrário das organizações, as redes necessitam ser governadas sem os benefícios da hierarquia ou da propriedade. Portanto, o modelo de governança adotado pela rede é resultado de um processo de barganha entre os atores ou, de forma mais precisa, entre os decisores das organizações, considerando a opção de participar ou não dos relacionamentos a partir das considerações sobre os benefícios que tal participação pode trazer para os objetivos individuais. Nesse contexto, as organizações concordam em dispor de certa liberdade e submetem certos aspectos de sua atividade ao regime proposto pela governança da rede, o qual contém especificações relacionadas ao comportamento individual dos seus membros (WHETTEN; LEUNG, 1979).

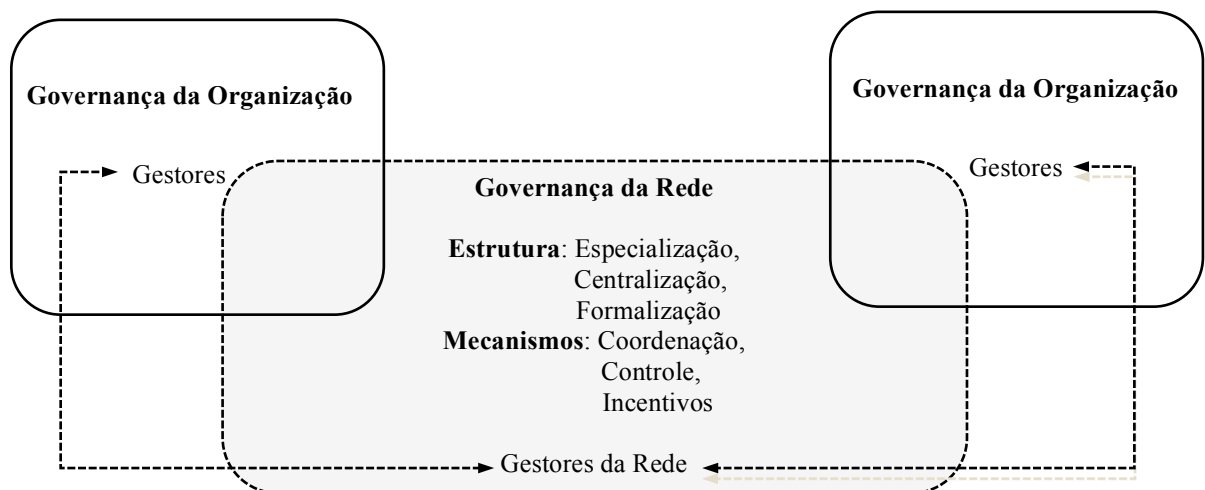
No entanto, as organizações que compõem os relacionamentos são ao mesmo tempo parte e objeto do sistema de governança estabelecido. Internamente cada organização tende a ser afetada como resultado do desdobramento dos efeitos da governança da rede sobre a governança no nível organizacional (CHILD; FAULKNER, 1998). Vista dessa forma, a governança da rede representa a introdução de um domínio adicional de governança que atua sobre as organizações que compõe a rede. Para Albers (2005), devido ao seu *status* complementar, a governança da rede representa um sistema de governança de segunda ordem. Tal *status* implica que o sistema de governança que opera nas organizações que integram a rede não é substituído, mas um novo nível de governança é adicionado. Entretanto, coloca algumas questões que devem ser consideradas em relação ao seu domínio e escopo. Assim, o sistema de governança da rede representa um tipo de supragovernança uma vez que se estende ao longo das organizações que já possuem seu próprio sistema de governança e, de fato, os aspectos internos de cada organização, principalmente em relação às suas atividades produtivas, permanece no domínio individual e, assim, é governado e organizado dentro das fronteiras organizacionais.

Os termos que envolvem a governança da rede vinculam a organização e não os indivíduos que dela fazem parte. Isso significa que a organização precisa assegurar que, dentro dos seus domínios, os termos da governança da rede sejam cumpridos, tarefa realizada pelos seus gestores. A governança da rede, portanto, busca em última instância influenciar os gestores das organizações, enquanto autoridades de decisão dentro das organizações, a se comportar de forma que sustentem os propósitos coletivos (DOZ; HAMEL, 1998). A esse respeito, Inkpen (2000) observa que a rede interorganizacional não é um ator coletivo e a

governança da rede é baseada em indivíduos que originalmente aderem e são partes da governança estabelecida.

A governança da rede concebida como um sistema de segunda ordem resulta em um modelo supraorganizacional destinado a reunir os termos e condições específicos de um acordo. As organizações agem por meio dos seus membros e as diretrizes do arranjo interorganizacional precisam ser traduzidos para o contexto intraorganizacional. Esse processo de tradução para o nível organizacional não é domínio da governança da rede. O domínio da governança da rede, no caso deste estudo, foca exclusivamente sobre as relações interorganizacionais as quais, entretanto, necessitam considerar as características das organizações que integram a rede. Nessa concepção, o sistema de governança se concentra nos mecanismos de coordenação, controle/monitoramento e incentivos. Ainda, considera os aspectos estruturais do sistema por meio da especialização, centralização e formalização (ALBERS, 2005). A governança dos relacionamentos entre duas ou mais organizações enquanto sistema de segunda ordem pode ser visualizado na figura 06.

Figura 06 - Sistema de Governança de Segunda Ordem



Fonte: Adaptado Albers (2005), Roth *et al.* (2010) e Wegner (2011).

Além dos aspectos conceituais destacados acima, pelos menos outras duas especificidades são relatadas na literatura como fatores de distinção da governança de redes e organizações os quais, no entanto, podem ser em última instância relacionados ao fato das redes não representarem um ator coletivo: i) Natureza transitória e reversibilidade dos relacionamentos; e ii) a noção de que o mecanismo básico de tomada de decisão é formado

pela barganha entre os atores. A natureza transitória e o caráter reversível dos relacionamentos dizem respeito à possibilidade que as organizações têm em interromper sua participação, mesmo que isso resulte em penalizações previstas nos termos acordados. Além disso, os termos acordados podem ser revistos pelos parceiros uma vez que estes são parte e objeto da governança (GARRETE; DUSSAUGE, 2000). Outra especificidade diz respeito à tomada de decisão das redes e a sua tendência em se basear em um processo de barganha em que as principais decisões que afetam o grupo resultam de um consenso entre os parceiros (PARKHE, 1993). Isso também pode ser aplicado ao modelo de governança adotado pelo grupo como sendo resultado de um processo de negociação entre os atores. As organizações, ou seja, os gestores que as representam, concordariam em participar do grupo e contribuir para o empreendimento desde que percebessem que seus respectivos interesses fossem respeitados na definição do modelo de governança. Uma vez que tal modelo é definido, podem-se codificar regras e regulamentos e, conseqüentemente, decisões futuras não necessariamente dependeriam de consenso no grupo, dependeriam dos mecanismos de governança empregados (DAS; TENG, 2001).

A governança da rede é concebida como um sistema de segunda ordem, baseado em uma configuração específica e projetada pelos próprios atores e permite uma derivação e especificação dos elementos que constituem esse sistema, os quais são formados pelos atores, pelo ambiente, pela estrutura e mecanismos. Tais elementos são mais bem detalhados a seguir.

2.4.3 Atores e Ambiente

Como componente de um sistema de governança os atores são aqueles que exercem as funções de governança, bem como aqueles que são objeto das ações de governança. A discussão na teoria organizacional claramente estabelece que os atores sejam substancialmente indivíduos e isso se torna relevante na consideração da natureza e características das redes. Entretanto, do ponto de vista analítico, pode-se também considerar que os atores tomam forma por meio de grupos de indivíduos ou entidades organizacionais. Mesmo nesses casos as organizações agem por meio dos seus indivíduos e estes continuam sendo os atores. Como consequência, os principais pressupostos que são assumidos serem válidos para os indivíduos são usualmente aplicados no nível organizacional. Assim, os atores governados são os membros que realizam as atividades necessárias para o funcionamento da

organização, ou seja, buscam atender aos interesses organizacionais. Por outro lado, os atores governantes são os que exercem autoridade de governança (BIRD, 2001). A esse respeito, Bird (2001, p. 300) observa:

As the locus of ultimate organizational authority, governors are especially called upon to overview their organizations. Boards, councils, or individuals performing this function are expected to provide this overviewing both by reflecting on their organizations and by reinforcing, underwriting, and supporting directions they judge to promote the good of their organizations [...] Whoever governs them exercises the final defining authority within the organizations.

Os argumentos apontados acima podem ser transpostos para o contexto das redes. Assim, os atores que compõem um sistema de governança de redes consistem nos membros das organizações que cooperam enquanto governados, mas também pelos atores que governam. Como governados, as organizações submetem uma parcela de seus recursos e atividades para os propósitos da rede, ou seja, concordam em submeter parte de suas atividades ao domínio de outros atores. Como governantes, entretanto, eles exercem poder decisório sobre os seus recursos e dos demais participantes. Portanto, nesse contexto, uma organização individual pode ser concebida agindo simultaneamente como ator governante e governado. Por outro lado, ao se instalar um grupo responsável pela governança, ele é configurado, influenciado e composto por representantes das organizações que compõem a rede, os quais exercem autoridade sobre as decisões da rede. No entanto, tais decisões são tomadas, como retratado acima, em um cenário em que se reduz a autonomia, pois as decisões devem ser pautadas nos interesses dos demais membros da rede (BRESSER; HARL, 1986).

O ambiente de um sistema de governança, no âmbito organizacional, pode ser genericamente caracterizado dentro de suas dimensões internas e externas e é composto por subdimensões econômicas, políticas e culturais (ALBERS, 2005). No âmbito interno, a dimensão econômica é composta pelos sistemas específicos de produção da organização, enquanto que a dimensão cultural se refere à cultura específica da organização, representada pelo conjunto de normas e crenças compartilhadas entre os seus membros. Já, a dimensão política da organização inclui as normas, regulamentos e processos decisórios em que a organização está imersa, mas que são externos ao próprio sistema de governança. A dimensão externa do ambiente consiste, então, da subdimensão econômica, representada pela organização da indústria da qual faz parte, bem como a economia nacional e internacional. O ambiente político externo é representado pelo conjunto de leis, regras e regulamentações no nível nacional e internacional (GALASKIEWICZ, 1985). Por fim, o aspecto cultural do

ambiente pode ser concebido como sendo a cultura, tradições, normas, crenças e valores institucionalizados no ambiente do qual a organização faz parte (ALBERS, 2005).

Transportando a noção geral de ambiente apresentada acima para o contexto da governança das redes, a dimensão interna compreende as organizações parceiras. Ou seja, os sistemas de governança individual das organizações podem ser considerados como um elemento interno do sistema de governança da rede. Tal sistema é baseado nas organizações, e o funcionamento destas é refletido no sistema como um todo. O ambiente interno da governança da rede também envolve outros elementos como, por exemplo, o sistema de produção e os aspectos culturais de cada organização. Tais elementos influenciam o funcionamento e a efetividade da rede.

2.4.4 Estrutura de Governança

A estrutura, enquanto um dos elementos que constituem o sistema de governança representa a ligação entre os demais elementos. Portanto, liga os atores, mecanismos e o ambiente. Especificações e regulamentações em relação às intersecções entre esses elementos são objeto da estrutura de governança. Similar a esta descrição genérica, a estrutura de governança da rede é representada pelos fundamentos para as atividades cooperativas e revela como a rede é gerida, organizada e regulada; ela inclui as regras formalmente fixadas e regulamentações para a governança da rede (ALBERS, 2005; 2010). Além dos aspectos formais, também compõem a dimensão estrutural os fatores informais. A esse respeito, Spekman *et al.* (1998, p. 759) observam que “Formal agreements provide a frame of reference in which the alliance operates. Informal interfaces, however, are the glue that holds the alliance together”.

Parte considerável da literatura concebe a estrutura de governança em sua forma geral, a qual reflete a definição dos objetivos comuns, os deveres e obrigações e, especialmente, as regras para a tomada de decisão e distribuição dos benefícios gerados pelas ações do grupo (CONTRACTOR; RA, 2000; SPEKMAN *et al.*; 1998). A partir desse ponto de vista, surgem com destaque na literatura quatro pontos principais que constituem os acordos entre os parceiros no contexto das redes: i) metas e objetivos do empreendimento cooperativo; ii) clara definição das atividades que serão realizadas conjuntamente e bem como aquelas que serão realizadas independentemente pelos parceiros, as quais necessitam ser

coordenadas; iii) especificação de tarefas, direitos e deveres entre os parceiros; mecanismos de governança contratualmente determinados para controlar e assegurar que o comportamentos dos parceiros seja adequado aos objetivos do empreendimento; e iv) mecanismos para a resolução de conflitos (CHILD; FAULKNER, 1998; HEIDE, 1994; SPEKMAN, *et al.*; 1998).

Storper e Harrison (1991) acrescentam na análise a dimensão territorial da atividade produtiva e a conformação de aglomerações de empresas. A concentração de empresas de um mesmo segmento industrial atrai fornecedores e prestadores de serviços e faz com que se desenvolvam intensas interações entre as empresas locais. Essas interações podem ser comandadas por uma grande empresa-líder ou por mais de uma grande empresa coordenadora, ou pode não haver grandes empresas coordenadoras. A elevada frequência de interações decorre da divisão do trabalho entre produtores e fornecedores especializados, resultando em ganhos competitivos para as organizações participantes do sistema de produção (STORPER; HARRISON, 1991; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

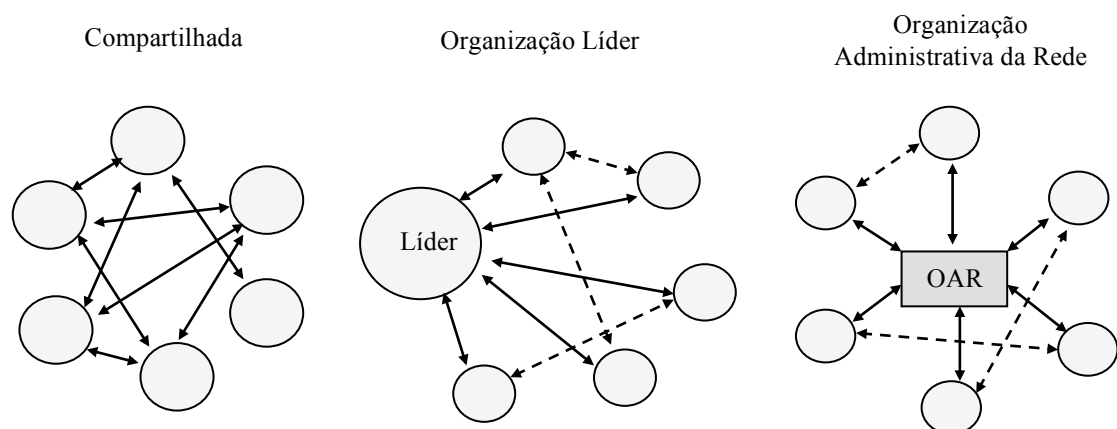
A estrutura de governança da rede pode ser classificada e descrita a partir de uma variedade de subdimensões. Para os propósitos deste estudo, duas delas são particularmente importantes e consideradas mais adequadas: i) centralização ou (descentralização); e ii) formalização (ALBERS, 2005; STORPER; HARRISON, 1991; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007). Tais dimensões são mais bem apresentadas nos parágrafos a seguir.

Centralização. O lócus de autoridade e sua dispersão entre os atores servem como parâmetros para avaliar o grau de centralização da estrutura de governança. Portanto, a centralização diz respeito à distribuição de autoridade entre os atores. Para Wegner (2011), um alto nível de centralização é uma maneira de coordenar o processo de tomada de decisões, envolvendo menos pontos de vista e discussões. Por outro lado, em redes interorganizacionais a tomada de decisões centralizadas não significa que estas sejam acatadas pelos participantes. Isso dependerá do grau em que as decisões representem os interesses das organizações ou da capacidade de persuasão dos tomadores de decisões. Albers (2010) sugere que a centralização aumenta a probabilidade de que a tomada de decisões seja proativa e guiada por oportunidades, limitando a diversidade de opiniões e interesses que podem dificultar as ações em grupos maiores.

A partir da literatura sobre estruturas de governança em rede, particularmente sobre o

tema da centralização, é possível notar que os modelos propostos teoricamente e identificados empiricamente podem ser categorizados ao longo de um contínuo entre dois opostos. Em um extremo, a governança pode ser inteiramente e conjuntamente realizada pelas organizações que compõem a rede. Neste caso, todas as organizações interagiriam entre si para governar a rede, resultando em uma forma densa e altamente descentralizada (ALBERS, 2005; STORPER; HARRISON, 1991; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007). Provan e Kenis (2007) chamam esse modelo de governança compartilhada. Em uma aplicação em sistemas produtivos, Storper e Harrison (1991) chamam essa configuração de *all ring, no core*, em que não há líderes dominantes, configurando-se em uma relação entre iguais e sem qualquer espécie de hierarquia entre os atores. O exemplo apontado pelos autores é o dos antigos distritos industriais italianos, que tinham essas características.

Figura 07 - Modelos de Governança e Centralização



Fonte: Provan e Kenis (2007), Roth *et al.* (2010), Storper e Harrison (1991) e Wegner (2011).

Como apresentado na figura 07, no extremo oposto, o sistema de governança é caracterizado pela intermediação, ou seja, as ações de governança são de responsabilidade de um único ou poucos atores com autoridade para exercer tal papel junto aos demais membros da rede. Para Provan e Kenis (2007) uma rede pode ser altamente intermediada com poucas interações entre as organizações participantes. Nesse caso, a governança ocorre por meio de uma única ou poucas organizações, agindo como um ator altamente centralizado na rede, ou uma organização líder. Em um meio termo para esse modelo, uma única organização pode responder por algumas atividades-chave de governança deixando as demais aos membros da rede. Alternativamente, os membros da rede poderiam dividir as responsabilidades menores de governança entre os vários subgrupos ou atores da rede (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH

et al., 2010; WEGNER, 2011).

Na visão de Provan e Kenis (2007), outra distinção pode ser feita entre as redes intermediadas a partir da possibilidade de governança pelos participantes ou externamente governada. Como apresentado anteriormente, as redes são governadas pelos próprios participantes ou por uma única organização líder. As redes são externamente governadas quando existe uma organização criada especificamente para os fins de governança da rede, chamada de organização administrativa da rede (OAR), a qual pode ser voluntariamente estabelecida pelos membros ou imposta como parte do processo de formação da rede. Cada uma dessas formas têm suas características estruturais próprias e cada forma é utilizada por vários motivos, sendo que nenhum modelo pode ser considerando universalmente superior ou mais efetivo, pois cada modelo tem suas próprias forças e fraquezas, e os seus resultados dependerão da adequação da forma adotada às características da rede.

Formalização. A formalização se refere ao grau no qual os termos para os relacionamentos acordados, regras e regulamentações para as diferentes contingências são predefinidos, descritos e fixados, além das respostas adequadas a tais contingências. A formalização pode ser classificada a partir de dois aspectos. O primeiro é a quantidade e o escopo das contingências que são formalizadas e, assim, referem-se ao “*input*” da formalização. Por outro lado, um segundo aspecto diz respeito ao grau de detalhamento das adequadas respostas que são formuladas e estabelecidas na estrutura de governança e, assim, são consideradas como “*output*” da formalização (GRANDORI; SODA, 1995). Portanto, o número de situações e condições que requerem ações e respostas é um indicador do grau de formalização. O grau de detalhamento no qual as respostas adequadas são formuladas e documentadas é um segundo indicador de formalização.

Os termos da governança podem ser considerados, como descrito acima, como a base contratual dos relacionamentos. O grau de detalhamento em relação às contingências e as sanções aplicáveis determina o maior ou menor grau de formalização da estrutura de governança. Além disso, a formalização pode afetar diferentemente a estrutura de governança de cada organização parceira, pois se uma organização “a” é organizada e governada por um alto grau de detalhamento e formalização de regras e regulamentos e uma organização “b” adota um nível menor de formalização, é provável que os termos e condições originários da governança da rede sejam traduzidos diferentemente em seus procedimentos internos. Tal relação remete, novamente, à especificidade da governança da rede como um sistema de

segunda ordem (ALBERS, 2010).

2.4.5 Mecanismos de Governança

Os mecanismos de governança representam a dimensão processual do sistema de governança da rede e sua função básica é promover a coordenação em um sentido que as atividades dos diferentes atores forneçam o suporte para os interesses coletivos, bem como promover motivação ou incentivos para a participação dos atores de acordo com tais interesses (OXLEY, 1997). Portanto, a estrutura e os mecanismos de governança são criados e aplicados para apoiar os propósitos originais do empreendimento cooperativo e grande parte dos mecanismos e a sua forma de aplicação tendem a ser especificados nos termos da governança e são refletidos em sua estrutura (GULATI; SINGH, 1998).

Para estabelecer as prováveis diferenças entre comportamento apropriado e não apropriado, o sistema de governança também precisa incluir funções de controle e monitoramento. Formulado diferentemente, o principal objetivo do sistema de governança é prover coordenação, motivação e controle dos atores relevantes no sentido de alcançar os resultados desejados. Coordenação é, portanto, definida como o processo de arranjar ou ajustar os componentes individuais em certa ordem (ALBERS, 2005; VAN DE VEN; DELBECQ; KOENIG, 1976). O uso do termo motivação se dá no sentido que representa o grau em que um ator quer ou escolhe se engajar em certos comportamentos específicos. Controle é entendido como o processo de monitoramento e avaliação do desempenho individual dos atores (ALBERS, 2005; 2010).

Uma variedade de mecanismos de governança é proposta pela literatura de redes (*e.g.* EBERS, 1997; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI; SINGH, 1998). A exemplo de Albers (2005; 2010), as diversas categorizações encontradas na literatura podem ser agrupadas nas três categorias brevemente apresentadas acima. Assim, para esta proposta, o sistema de governança é concebido ao longo das dimensões de coordenação, controle, bem como mecanismos de incentivo e motivação.

2.4.5.1 Coordenação

Uma das funções básicas do sistema de governança é a coordenação das atividades dispersas dos membros da rede de modo que os objetivos coletivos sejam cumpridos. Ao

analisar os processos organizacionais, Albers (2005; 2010) propõe três categorias básicas de mecanismos: i) mútuo ajuste; ii) supervisão direta; e iii) padronização. Tais categorias são úteis no sentido de permitir um ordenamento dos vários mecanismos de coordenação encontrados na literatura. Assim, a sua aplicabilidade e formas que tais mecanismos assumem no contexto interorganizacional são analisados nos parágrafos a seguir.

Ajuste mútuo. O mecanismo de ajuste mútuo se refere ao tratamento mais orgânico das questões de coordenação entre os diferentes atores. Nesta forma de coordenação, os atores interagem e se comunicam sobre uma base informal e contínua, e não existem intervalos e formas de comunicação pré-definidos. Em sua forma pura, o ajuste mútuo se relaciona à realização de atividades entre iguais sem a necessidade de autoridade e supervisão sobre as atividades (ALBERS, 2005). Entretanto, abordagens mais estruturadas para este mecanismo de coordenação envolvem fóruns institucionalizados ou comitês, os quais dão uma base regular aos processos de comunicação. A partir desses fóruns e comitês, percepções, necessidades e requisitos em relação ao desempenho das atividades de cooperação são discutidos entre os parceiros.

Para Grandori e Soda (1995) o ajuste mútuo corresponde ao menos custoso dos mecanismos sobre os quais se fundamentam as redes e estão sempre presentes em maior ou menor intensidade em todas as fases dos relacionamentos interorganizacionais. Para manter a cooperação, comunicações repetidas e sequenciais, negociações e decisões ocorrem, permitindo que, em redes menos complexas e com poucos atores, este possa ser o único mecanismo de sustentação dos relacionamentos.

Supervisão direta. Este mecanismo implica a existência de hierarquia e relações de autoridade. No contexto das redes a aplicação da noção de supervisão direta implica que a parceria entre os atores subordina atividades e decisões a uma autoridade externa. Assim como os outros mecanismos de coordenação, a supervisão direta é resultado de negociação inicial entre os parceiros. Dessa forma, se tal mecanismo é aplicado, significa que os parceiros concordaram voluntariamente sobre o uso da supervisão direta como dispositivo (ALBERS, 2005; 2010; CHILD; FAULKNER, 1998; GRANDORI; SODA, 1995).

A supervisão direta apresenta relação próxima à centralização da estrutura de governança, pois ela pode se concretizar de duas formas no contexto das redes. No primeiro caso, unidades ou representantes dos parceiros assumem o papel de uma autoridade central e

assim exerce a supervisão direta sobre as atividades da rede, similar à noção de organização líder. Em uma segunda opção, uma terceira unidade especial é instalada com poderes de exercer autoridade em um sentido hierárquico sobre todos os parceiros, ou suas atividades, remetendo à concepção de organização administrativa da rede (PROVAN; KENIS, 2007). Este segundo modelo, de uma unidade separada instalada exclusivamente para a proposta de coordenação se aproxima da ideia de federação de Whetten (1984), em que uma unidade administrativa central, utiliza-se de estrutura própria para o desenvolvimento e programa de operações rotineiras.

Padronização. Refere-se à padronização prévia e detalhada dos processos a serem realizados, dos resultados a serem alcançados ou das habilidades a serem aplicadas. Uma consequência da padronização das atividades a ser desempenhada por cada autor é que a comunicação com outros atores passa a ser menos necessária (ALBERS, 2010; WEGNER, 2011). No caso, a padronização de processos envolve a descrição detalhada, ou planificação, de um único processo de trabalho. A questão, no caso das redes, envolve a definição de quais processos precisam ser padronizados. Para Albers (2005), a padronização deve ser aplicada em processos que sejam essenciais para os propósitos da rede em caso de atividades complementares ou, então, produção paralela entre os parceiros. Já, a padronização de resultados implica um conjunto de objetivos que precisam ser alcançados. A esse respeito, Grandori e Soda (1995) argumentam que um sistema de coordenação baseado em resultados é mais efetivo do que a coordenação hierárquica em uma ampla variedade de circunstâncias que envolvem incerteza sobre o comportamento.

2.4.5.2 Controle

Parece relevante neste ponto descrever o entendimento para este estudo dos aspectos que diferenciam os mecanismos de controle em relação aos mecanismos de coordenação no contexto da governança em redes. Controle é entendido como o processo de monitorar e avaliar o desempenho individual dos atores em relação aos resultados e comportamentos esperados (ALBERS, 2005; BALIGA; JAEGER, 1984; WEGNER, 2011). Considerando que os membros da rede permanecem independentes, o controle não diz respeito aos aspectos econômicos individuais. Dessa forma, o controle se refere à verificação do nível de adequação do parceiro e do seu comportamento enquanto membro da rede (GULATI, 1998). Trata-se de verificar a ocorrência de comportamentos oportunistas, por exemplo. Controle não envolve a

orientação e influencia sobre os atores, que são mecanismos de coordenação. Admite que o processo de monitoramento do desempenho possa influenciar o comportamento dos atores. Entretanto, não se configura como a essência dos mecanismos de controle, conforme adotados para este estudo. Trate-se de admitir o fato que existem interdependências entre coordenação e controle (bem como entre mecanismos de coordenação, controle e incentivos). Portanto, o tratamento separado dos mecanismos de governança se dá, principalmente, por razões analíticas.

Monitorar e medir o desempenho podem ser basicamente definidos como a observação e comparação de um estado atual com um estado pré-definido em certo domínio e tempo. Considerando que as redes são compostas por atores, ou seja, os indivíduos e suas organizações, o domínio compreende as atividades que esses atores realizam. Mecanismos que proveem as funções de monitoramento podem ser basicamente classificados dentro de duas dimensões.

A primeira está relacionada ao ator, de forma que são monitorados o seu comportamento ou resultados por ele promovidos (BALIGA; JAEGER, 1984; OUCHI; MAGUIRE, 1975). Nesse aspecto, padronização de resultados parece ser necessária para permitir a comparação dos resultados pretendidos com os alcançados e isso se direciona como mecanismo de coordenação. Entretanto, isso se relaciona à coordenação de tarefas que precisam ser assim entendidas devido à divisão do trabalho. Mais precisamente, diferentes etapas em um fluxo de trabalho precisam ser especificadas para permitir tarefas subsequentes, de forma que a coordenação é necessária para garantir a continuidade das tarefas. Para os objetivos deste estudo, a preocupação não reside sobre a coordenação deste tipo de atividade, mas sobre o controle, ou a comparação se, por exemplo, um critério de padrão foi cumprido. Então, a referência é o monitoramento que representa a comparação de resultados com um cenário padrão. Nos casos em que o resultado não pode ser apropriadamente especificado, as medidas de monitoramento e desempenho precisam recorrer ao comportamento dos atores, os quais podem ser tomados como um indicador para avaliar se as tarefas foram realizadas adequadamente (ALBERS, 2005).

A segunda dimensão de monitoramento distingue controle formal e informal. O controle formal se dá pelo monitoramento do desempenho com base em padrões explícitos e codificados, os quais proveem a base para comparação dos resultados e comportamentos atuais bem como as consequências aplicadas em caso de descumprimento (BALIGA;

JAEGER, 1984). Já, o controle informal, representa o componente social dos relacionamentos e diz respeito ao conjunto de normas e crenças compartilhadas pelo grupo, sendo que a base de comparação não é realizada por meio de indicadores explícitos, mas em relação à observância de um padrão de comportamento e de resultados socialmente estabelecidos e aceitos e aceitos como legítimos pelo grupo (GRANDORI; SODA, 1995; MEYER; ROWAN, 1977; PETERS, 2006; POPPOP; ZENGER, 2002; SCOTT, 2008).

2.4.5.3 Incentivos

O termo incentivo para este estudo apresenta relação com termo motivação, que aqui é entendido como o grau que um determinado ator deseja ou decide se engajar em certos comportamentos específicos (ALBERS, 2005; GRANDORI; SODA, 1995; WEGNER, 2011), atuando como mecanismo de suporte às funções de coordenação e monitoramento (ALBERS, 2010). O mecanismo de incentivo (ou recompensa), como parte integrante de um sistema de governança, tem a função de influenciar o comportamento de um ator para atingir os objetivos do grupo. Assim, o domínio dos mecanismos de incentivo aqui adotado é melhorar a observância do ator aos objetivos gerais do empreendimento cooperativo.

Os mecanismos de incentivo podem ser classificados como materiais e imateriais. Incentivos materiais, ou recompensas tangíveis, têm um valor monetário, ou podem ser facilmente convertidos em tal. Já, os incentivos imateriais, não têm ou não podem ser traduzidos em valor monetário, pois eles apelam para a satisfação intangível do ator relevante e compreendem instrumentos como pertencimento a um grupo social, *status* e a manutenção de distinções sociais (ALBERS, 2005). Os mecanismos de incentivo também proveem algo que é visto como recompensa aos olhos do ator para certo comportamento o qual é de interesse coletivo e, então, tem relação com os motivos que levam à cooperação. Nesse sentido, os incentivos podem ser considerados os instrumentos que alocam parte dos benefícios coletivos para os atores individuais. No caso de indivíduos, isso seria usualmente especificado na forma de incentivos materiais. Já, no contexto das redes, os incentivos imateriais podem compensar parcialmente a falta de incentivos materiais para os membros individuais do grupo.

Outra diferenciação para os mecanismos de incentivo se dá com base em sua provisão objetiva e subjetiva. No critério objetivo, as normas e propósitos explícitos servem de base para o comportamento do ator e, assim, tornam explícitos quais indicadores servem de

base para a avaliação. O ator pode, portanto, direcionar suas ações para garantir a recompensa se o objetivo for alcançado. Aqui, novamente se nota a próxima relação com os mecanismos de monitoramento, tornando visível que o cumprimento de certos objetivos pode ser observável com certa exatidão. O problema associado com uma avaliação objetiva é que o comportamento do ator precisa ser, de certa forma, avaliado com base em indicadores mensuráveis objetivamente, os quais potencialmente podem ser objeto de manipulação por parte dos atores, sendo esse o principal problema com esse tipo de indicador. Por outro lado, um sistema de incentivos subjetivo coloca sob responsabilidade de uma autoridade central a avaliação do comportamento do ator em questão e a possibilidade de conceder a recompensa é baseada em sua percepção. Aqui o aspecto problemático reside na manipulação ou equívoco por parte do indivíduo que avalia (ALBERS, 2005; GRANDORI; SODA, 1995).

Dyer e Singh (1998) incluem como incentivos os mecanismos de salvaguarda que atuam como instrumentos de defesa que desencorajam tendências oportunistas pela imposição de punições aos atores. O mecanismo de salvaguarda é, então, entendido como uma medida que melhora a observância dos termos acordados e podem ser diferenciados entre aqueles que são autoaplicáveis (*self-enforcing*) e aqueles que são aplicados recorrendo-se a uma terceira parte, como o meio jurídico. O uso do recurso legal como salvaguarda representa uma forma de tornar o ator como um refém econômico da relação para assegurar que ele se comporte da forma desejada (CHOI, 1994).

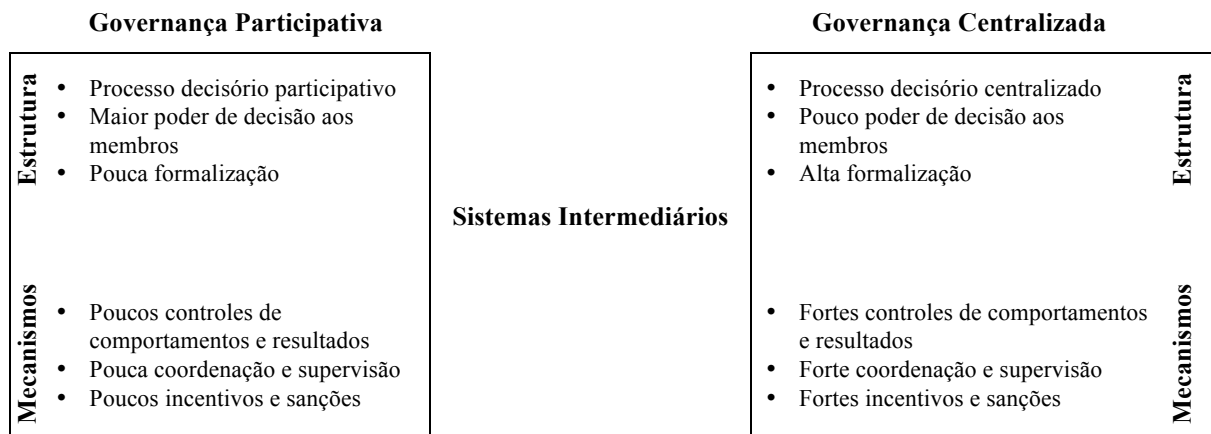
Além do mecanismo legal, fatores informais também podem servir como mecanismo de incentivo. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) consideram que sanções coletivas atuam como salvaguarda por reforçarem os parâmetros de comportamento aceitável e as consequências no caso de violação das normas. Entre as consequências mais comuns está a própria exclusão do grupo. Mecanismos de natureza informal podem, ainda, ser eficientes se envolverem o aspecto da reputação, pois o não cumprimento dos acordos definidos pelo grupo pode afetar a imagem de um determinado ator (GULATI; KHANNA; NOHRIA, 1994).

Apresentados os elementos que compõem a estrutura e mecanismos de governança é possível estabelecer algumas possíveis configurações que um sistema de governança pode assumir. Considerando a estrutura e os mecanismos enquanto dimensões do sistema de governança, as redes interorganizacionais podem assumir diferentes configurações dependendo do nível de utilização dos elementos apresentados. Para Wegner (2011), em um extremo, podem-se encontrar sistemas de governança com processos de tomada de decisões

altamente participativos, pouca formalização e fracos mecanismos de controle e incentivos. Nesse caso, os participantes de rede permanecem com maior autonomia e poder em todos os processos decisórios da rede. Como existem poucos controles de comportamento e resultados, há maior liberdade de ação dos membros em atender às expectativas de cooperação sem abrir mão de seus interesses individuais.

Em outro extremo, podem ocorrer sistemas de governança com processos decisórios centralizados em poucos atores da rede, de maneira formalizada e com fortes mecanismos de controle e incentivos. Nesse sistema os membros aceitam delegar autoridade à organização central estabelecida pela rede e abrem mão de parte de sua individualidade e liberdade de ação pela expectativa de resultados que a cooperação pode proporcionar (WEGNER, 2011). Esses dois extremos são apresentados na figura 08.

Figura 08 - Configurações do Sistema de Governança



Fonte: Adaptado de Albers (2005; 2010) e Wegner (2011).

Das duas dimensões (estrutura e mecanismos) apresentadas anteriormente, nota-se que os estudos sobre governança em redes descrevem as macroestruturas ou os elementos internos da governança. Provan e Kenis (2007) abordam as macroestruturas de governança utilizadas por redes interorganizacionais de forma que procuram analisar quem é o responsável pela governança da rede e as implicações dessa escolha. De maneira complementar, uma segunda linha de estudos conta com autores como Albers (2010), Oxley (1997) e Theurl (2005), que consideram os elementos que compõem a estrutura e os mecanismos internos do sistema de governança analisando como eles podem ser organizados e quais os resultados para o grupo. Ainda que essas duas perspectivas se concentrem em focos

diferentes, tais abordagens podem ser utilizadas de maneira complementar para analisar a governança de relações de cooperação.

2.5 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)

As primeiras discussões com o propósito de induzir o desenvolvimento local e setorial mediante a concentração de pequenas empresas atuando de maneira eficiente surgiram com os estudos de Alfred Marshall. Ele encontrou o que denominou de atmosfera industrial como elemento reprodutor das economias, uma vez que a aglomeração suscita o aparecimento de outros empreendimentos no mesmo setor ou em correlatos. No contexto brasileiro, os APLs são um fenômeno, enquanto opção de desenvolvimento territorial, relativamente recente. Trata-se de uma compreensão relativamente bem veiculada como alternativa de desenvolvimento econômico, a partir dos anos de 1980 no Brasil (AMORIN; MOREIRA; IPIRANGA, 2004; LASTRES, 2007; LASTRES; CASSIOLATO, 2006; ROCHA; BURSZTYN, 2006; SUZIGAN, 2001).

Dentre estes arranjos, destacam-se os chamados aglomerados ou *clusters* que, de acordo com Porter (1998) se constituem em concentrações geográficas de empresas e instituições (governamentais, associações empresariais e centros de pesquisa) interligadas num ramo industrial específico por aspectos que podem ser compartilhados e complementados entre si. Estas empresas competem, cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas.

A literatura a respeito dessas aglomerações (*e. g.* PORTER, 1998; PUTNAM, 2006; SAXENIAN, 1994; SENGENBERGER; PYKE, 1991) permitiu a construção de um referencial teórico de análise e a constatação de que a aglomeração de empresas de mesma atividade, em determinado local, proporciona uma série de características que são potencializadas pela existência de cooperação e aprendizagem, além do direcionamento dado pela governança das atividades e de instituições apoiadoras em termos de crédito e inovação para o desenvolvimento dos atores ali reunidos (AMATO NETO, 2000).

Os *clusters* possibilitam às micro e pequenas empresas incrementos em seus processos produtivos, tanto em termos de volume de produção quanto em termos de aumento de possibilidades tecnológicas, por meio do compartilhamento de meios produtivos e de investimentos na busca por melhores tecnologias, sejam elas de produto, de processo ou de

gestão. Outra vantagem associada aos *clusters* é a promoção dos produtos produzidos no local, uma vez que a falta de uma marca forte ou de um nome representativo que defina os produtos produzidos por uma empresa isolada pode levar a dificuldades de inserção no mercado e à restrição ao acesso a canais de distribuição fortes (RODRIGUES, 2003).

A literatura apresenta diversos conceitos utilizados para indicar o fenômeno da concentração de empresas em uma determinada área geográfica como distrito industrial, *cluster* de empresas, aglomeração industrial/setorial, redes locais, sistemas produtivos locais, arranjos produtivos locais, sistemas locais de inovação, entre outros. O distrito industrial, por sua vez, é uma aglomeração de empresas com especialização produtiva e interdependência horizontal ou vertical (LASTRES; CASSIOLATO, 2005), ou seja, um território geográfico delimitado para a instalação de empresas.

Cada terminologia possibilita distinções sutis e provoca um amplo debate acadêmico. No entanto, não se pretende neste estudo aprofundar a definição e diferenciação do que seria ou não um APL ou *cluster*, pois aqui se compartilha a visão de Vasconcelos, Goldzmid e Ferreira (2010, p. 21) de que:

Seria conveniente abandonar a incansável tendência de avaliar se uma aglomeração merece uma das possíveis classificações e procurar compreender sua dinâmica, seus processos de formação e as possibilidades de ações das iniciativas privada e governamental.

Este trabalho adota a nomenclatura de arranjos produtivos locais, visto que corresponde à adotada pelas entidades governamentais e de apoio (Rede APL Paraná) para caracterizar tais regiões. Na conceituação adotada pela Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST, 2009, p. 16), vinculada ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, os APLs:

referem-se a aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem não apenas empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc. e suas variadas formas de representação e associação – mas também outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

Rocha e Bursztyn (2006) observam que o foco das ações em APLs deixa de ser a empresa individual passando a preocupação a ser mais concentrada nas relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições, dentro de um espaço geograficamente

definido, assim como se busca privilegiar as características do ambiente onde elas se encontram. Outro aspecto fundamental diz respeito à compreensão de território entendido como:

um determinado recorte de espaço cognitivo, parte de um município, um município, rede de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc., que: possua sinais de identidade coletiva; mantenha ou tenha capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento; e promova ou seja passível de uma integração econômica e social, no âmbito local. A configuração espacial do território independe das divisões geopolíticas (divisas municipais, regionais, estaduais e outras) e depende dos efeitos de proximidade cognitiva de suas redes, como: a articulação entre as empresas da atividade principal; uma regularidade e intensidade nos relacionamentos e nas articulações; a construção de confiança e cooperação; a troca sistemática de informações e conhecimento que possibilite aprendizagem e ganhos comuns (ROCHA; BURSZTYN, 2006, p. 14).

Ao final da década de 1990 e início da década de 2000, avançou-se muito na discussão no setor público sobre a importância dos APLs, reconhecendo-se que a atuação junto a essas aglomerações produtivas é uma via possível para as políticas públicas e, na medida em que ações de apoio ocorram para ampliar a eficiência coletiva dessas aglomerações, essa via pode, também, por seu importante impacto local, ser complementar às políticas públicas de desenvolvimento regional e industrial (IPARDES, 2006a).

Uma das ações resultantes da valorização desses arranjos ocorreu em 2004, quando foi formada a Rede APL do Estado do Paraná, integrada por entidades públicas e privadas, interessadas em implementar ações para fortalecer as iniciativas locais de formação e consolidação de APLs e dar suporte à implementação de uma política pública específica. Para tanto, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) elaborou um diagnóstico da distribuição da indústria extrativa, de transformação e de *software* entre as microrregiões do Estado, o qual passou a orientar as ações de política pública das instituições locais da Rede. O setor primário e o setor terciário não foram contemplados no diagnóstico feito pelo IPARDES (2006a).

A Rede APL tem o objetivo de articular o alinhamento e a interação das diversas instituições de promoção dos APLs para captação de recursos, solução de entraves, concepção, estruturação e implementação de planos, estudos e projetos de desenvolvimento empresarial e territorial, sempre com o foco em regiões geograficamente delimitadas e com reconhecida especialização em determinados produtos e/ou atividades econômicas. Assim, unindo as organizações de forma articulada e cooperada, procura-se minimizar ações divergentes e a dispersão de esforços (IPARDES, 2006a). Além disso, a integração destas

organizações, segundo o IPARDES (2006a), proporciona o crescimento industrial e a descentralização do desenvolvimento no Paraná.

A Rede APL Paraná é composta pela Secretaria de Estado do Planejamento (SEPL), pela Secretaria de Indústria e Comércio e Assuntos do Mercosul (SEIM), pela Secretaria da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior (SETI), pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), pelo Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR), pela Agência de Fomento do Paraná (AFPR), pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-PR), pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e pelo Sistema FIEP. Em 2006, aderiram à Rede o Banco do Brasil, o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e o Banco Bradesco.

As aglomerações desses arranjos baseiam-se numa abordagem que relaciona fatores de competitividade com a localização da produção no espaço geográfico e os vínculos existentes entre as empresas, instituições de apoio e governo. Desse modo, são levados em conta no APL não apenas as empresas e suas variadas formas de representação e associação, mas também outras instituições públicas e privadas voltadas ao treinamento de recursos humanos, à pesquisa, ao desenvolvimento, à exportação, à engenharia e ao financiamento.

Cada APL é incentivado a desenvolver uma governança local formada por representantes das entidades participantes da Rede APL e pelas organizações que fazem parte do arranjo. A governança, na visão do IPARDES (2006a), diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais dos diferentes agentes (Estado, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais) e às diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Segundo o SEBRAE (2003), é fundamental a instância da governança e o estabelecimento de um modelo de gestão para a condução das atividades no âmbito do APL. Essa instância tem função executiva de coordenar e alinhar as iniciativas, observando prazos, atividades, atribuições e responsabilidades, motivação, comprometimento, entre outros. O grupo gestor da governança pode ser formado por empresários e representantes de entidades presentes no APL.

A governança do APL tem como objetivo promover integração entre empresas e

entidades; buscar recursos e alternativas de financiamento para projetos e para o comitê; definir e implantar plano de desenvolvimento do APL; elaborar estudos, programas e projetos para superar desafios do processo de desenvolvimento regional; gerar informações de interesse do APL e promover a instalação de sistemas de informação; apoiar a implantação de centros de pesquisa e treinamento; incentivar a ampliação e criação de novas empresas e promover formas de cooperação entre o comitê e outras entidades de desenvolvimento nacional e internacional (FIEMG/IEL, 2004). Dessa forma, à medida que se estabelece uma forte governança, o APL vai se consolidando e seus vínculos de articulação, interação e aprendizagem se ampliam e se solidificam.

Por essas características, o conjunto de APLs, objetos de estudo desta pesquisa, permitem a compreensão de relacionamentos interorganizacionais, possibilitando o estudo sobre sua governança e o contexto institucional dos atores neles presentes. Além disso, viabilizam uma investigação sobre como se dão os processos de cooperação e competição e como são afetados pelo contexto institucional dos atores.

2.6 SÍNTESE TEÓRICA E HIPÓTESES BÁSICAS DE PESQUISA

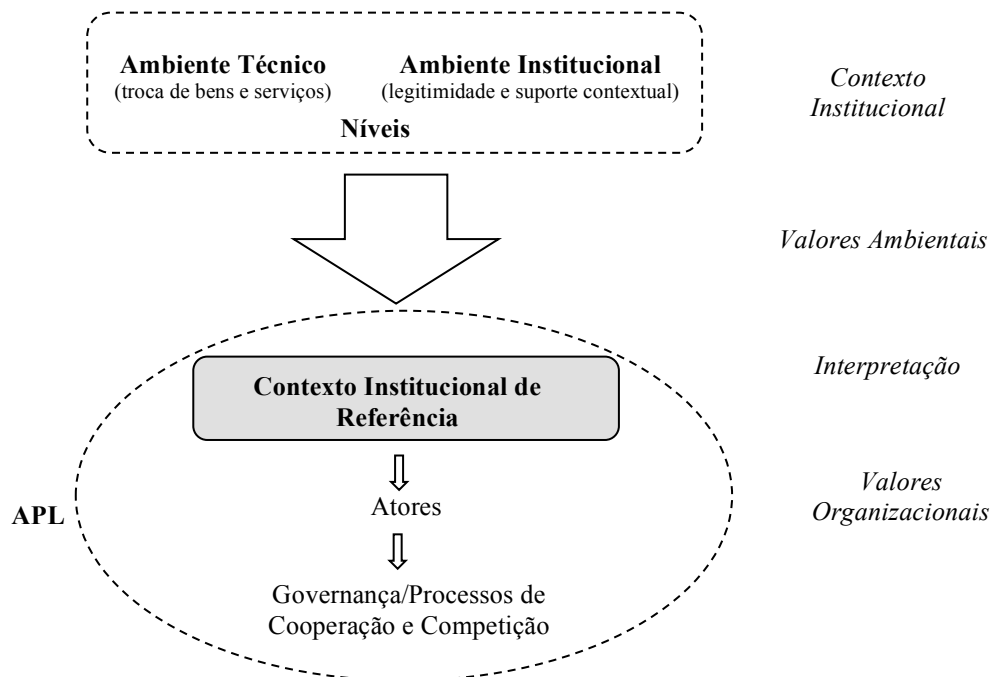
O quadro teórico apresentado permite destacar os inter-relacionamentos entre as distintas temáticas que envolvem a relação da organização com o seu ambiente. Foram destacados aspectos de caráter institucional (elementos simbólicos do contexto macro), cognitivo (sistemas de interpretação) e cultural (aspectos simbólicos no âmbito dos atores) (GUARIDO FILHO, 2000). Neste ponto, retomam-se alguns aspectos com o propósito de sintetizar a relação com a dinâmica de funcionamento de um APL.

Na relação ambiente-organização se privilegia uma noção em que se reconhecem os pressupostos da realidade socialmente construída, de forma que se abre espaço para a vertente cognitiva da teoria institucional, por meio da noção de ambiente técnico e institucional, em que se enfatiza o papel exercido por elementos simbólicos e externos à organização, ou seja, os valores ambientais, influenciando as ações dos atores. Tais valores ambientais são captados e a eles são atribuídos significados pelos atores e, caso institucionalizados, tendem a ser difundidos por meio dos condutores que os transmitem (SCOTT, 2008).

Nesse ponto, o contexto institucional de referência atua como elemento integrador entre os valores ambientais e os significados a eles atribuídos mediados pela visão de mundo

dos atores. Assim, tem-se o elo que relaciona os valores ambientais com os valores no nível dos atores organizacionais. Isso abre espaço para a existência de diferentes grupos de referência (grupos de compartilhamento) entre os atores que se relacionam aos APLs resultando na presença de subculturas, em que, a noção de valores, retrata a questão da legitimidade das ações no interior dos arranjos produtivos (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001). Desses argumentos, o compartilhamento de valores no nível dos atores organizacionais dá sentido legítimo às ações no interior dos APLs, afetando a sua dinâmica de funcionamento (governança e processos de cooperação e competição). A figura 09 ilustra a relação entre os temas abordados.

Figura 09 - Relação entre os Temas Abordados



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico e do modelo adotado por Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001).

Além das relações iniciais apresentadas acima, o referencial teórico adotado permitiu a derivação do problema de pesquisa em 03 hipóteses básicas que orientaram a investigação. O processo de formulação de tais hipóteses se deu de acordo com as especificidades da abordagem qualitativa aqui adotada e de acordo com as recomendações de Sarantakos (1998), em que o estabelecimento de hipóteses de pesquisa é um elemento central da investigação, já que ela esclarece suposições e prioriza aspectos sobre os quais o pesquisador deseja saber, de maneira que tais hipóteses para a pesquisa qualitativa tendem a ser abertas e descritivas e

podem ocorrer derivações no decorrer da investigação. Assim, as hipóteses básicas foram formuladas conforme os argumentos apresentados a seguir.

Nesta proposta de estudo se reconhece a contribuição da teoria institucional para a análise da relação entre a organização e seu ambiente em que pressões de caráter técnico e institucional as forçam à conformidade de estrutura e práticas. Aliada a essa visão, as abordagens mais recentes sobre a ação organizacional enfatizam o papel da cognição dos atores organizacionais reconhecendo que as organizações são ambientes ordenados a partir de interpretações desses atores. Nesse sentido, tais interpretações são produzidas por meio de processos dominados pela seletividade, fazendo com que as informações apreendidas e selecionadas resultem em diferentes significados atribuídos às mesmas condições externas (BASTOS; SANTOS, 2007; GONÇALVES, 2007; GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999; WEICK, 1987).

Essa noção suscita alguns questionamentos em relação ao contexto percebido pelos atores que compõem um APL. Como explicitado anteriormente, nesse tipo de arranjo têm-se pelo menos dois grupos de atores: os atores que propõem a adoção do conceito de APL e os demais atores que são as empresas que integram os arranjos. Portanto, fundamentado no exposto anteriormente, supõe-se que não necessariamente esses dois grupos de atores compartilham um mesmo sistema de crenças e valores. A possibilidade de distintas interpretações do ambiente resulta também em diferentes contextos referenciados entre estes os atores para suas ações (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; SCOTT, 1995). Pensando na possibilidade de que esses dois grupos compartilhem, em certo grau, um mesmo sistema de crenças e valores e, conseqüentemente, aproximem entre eles o contexto institucional adotado como referência, pode significar que os dois grupos atribuem significados semelhantes às mesmas pressões ambientais (BASTOS; SANTOS, 2007; GONÇALVES, 2007; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Portanto, as ações propostas pelo grupo responsável pela disseminação do conceito no estado do Paraná podem ser potencializadas no caso de aproximação da interpretação do ambiente entre esses dois grupos, de forma que afeta a configuração da governança presente nos APLs. Assim, tem-se a seguinte hipótese:

Hipótese 01: *A convergência dos valores do contexto institucional de referência associado ao modelo com os valores do contexto institucional de referência das empresas que compõem os arranjos está relacionada com a configuração da governança nos APLs.*

De acordo com Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005), um APL é caracterizado por um contexto em que coexistem processos de cooperação e competição em diferentes graus. Tanto um quanto outro pode ser benéfico para o funcionamento do APL e potencializar os efeitos desses processos. As ações de cooperação podem se traduzir em ganhos importantes para as empresas, permitindo, coletivamente, superar obstáculos que estas, isoladamente, teriam maiores dificuldades em transpor. Contudo, a competição pode também ser aumentada por meio de processos dentro da aglomeração, conduzindo à rápida adoção de inovações e melhorias e, dessa forma, gerando o crescimento do setor. Além disso, a competição em um APL tem o potencial de aumentar a produtividade das empresas nele localizadas, conduzir a direção e o ritmo de inovação e estimular a formação de novos negócios, o que provoca a expansão e o fortalecimento do próprio aglomerado (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997; LEITE; LOPES; SILVA, 2008; MAIA, 2011; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005). Assim, o advento no conceito de APL em cada um dos arranjos, significa parte de um processo de cooperação entre diversos atores, locais ou não, principalmente empresas, sem que se elimine a competição entre elas. Desse processo, o foco desse estudo recai sobre os seus efeitos, ou seja, os resultados advindos das ações desenvolvidas no arranjo a partir do seu reconhecimento como um arranjo produtivo local. Relacionando tais argumentos à noção de contexto institucional de referência, tem-se a seguinte hipótese:

Hipótese 02: *A convergência dos valores do contexto institucional de referência associado ao modelo com os valores do contexto institucional de referência das empresas que compõem os arranjos está relacionada aos efeitos dos processos de cooperação e competição nos APLs.*

Também foi discutido que a governança, por meio das suas duas dimensões (estrutura e mecanismos) se destina a promover o ordenamento das atividades e relacionamentos, de forma a coordenar os esforços e recursos individuais em um contexto de ação coletiva. Tal noção permite a compreensão do funcionamento dos arranjos interorganizacionais e como certas condições presentes na rede podem afetar os resultados

obtidos. Portanto, a governança representa umas das bases do empreendimento cooperativo contribuindo para a unidade entre os atores em direção ao alcance dos interesses coletivos, de forma que se admite que o comportamento dos atores seja afetado por mecanismos que operam na rede interorganizacional regulando de diferentes formas o seu funcionamento (ALBERS, 2005; 2010; ALMEIDA; CÁRIO, 2010; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; PROVAN; KENIS, 2007; ROTH *et al.*, 2010; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007; WEGNER, 2011). Relacionando essa concepção com os efeitos dos processos de cooperação e competição, tem-se a hipótese três.

Hipótese 03: *A configuração da governança (estrutura e mecanismos) está relacionada com os efeitos dos processos de cooperação e competição dos APLs.*

Definidas as hipóteses básicas que orientam a investigação e finalizadas as considerações teórico-empíricas, o próximo capítulo detalha os procedimentos metodológicos necessários adotados para a execução da presente investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a investigação do problema evidenciado. A pesquisa se caracteriza a partir de uma abordagem qualitativa em razão do paradigma interpretativista adotado em que combina dados coletados por meio de técnicas qualitativas e quantitativas, pois, assim como Saunders, Lewis e Thornhill (2000), considera-se que as técnicas de pesquisa não são sempre aplicadas sozinhas, de forma que podem ser combinadas e, frequentemente, isso pode ser muito benéfico ao estudo por permitir que um único estudo combine métodos qualitativos e quantitativos e use dados primários e secundários (BABBIE, 2001; FLICK, 2009; GODOY, 1995a; 1995b; 1995c; RICHARDSON, 1989). A utilização de métodos qualitativos e quantitativos representa reconhecer que essas diferentes perspectivas metodológicas se complementam para a análise do tema proposto (FLICK, 2009). Especificamente em relação ao estudo de caso, Eisenhardt (1989) argumenta que, nesse tipo de estratégia, ao contrário do que se possa pensar, os métodos qualitativos e quantitativos não são mutuamente excludentes. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 31) acrescentam que, cada vez, mais os autores e pesquisadores que investigam organizações afirmam que se deve procurar misturar métodos até certo ponto, porque isso provê mais perspectivas sobre os fenômenos que estão sendo investigados.

Nesse sentido, este trabalho combina métodos qualitativos e quantitativos. De forma mais específica, os métodos qualitativos serão utilizados numa primeira fase de caráter exploratório e, por sua vez, os métodos quantitativos serão adotados para a segunda fase da pesquisa. Os detalhes de como se dará esse processo serão mais bem comentados no decorrer deste capítulo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho se direciona ao tema governança no contexto dos APLs e seus processos de cooperação e competição, adotando-se uma perspectiva institucional por meio da noção de contexto institucional. Assim, diante da relevância do tema e da escassez de estudos similares, a tese busca contribuir para a compreensão do fenômeno dos APLs, enquanto rede interorganizacional, orientando-se pelo seguinte problema de pesquisa:

Como o contexto institucional de referência dos diferentes grupos de atores se relaciona com a governança e os processos de cooperação e competição nos arranjos produtivos locais do estado do Paraná?

Para tanto, a partir dos objetivos específicos apresentados anteriormente, a presente proposta de estudo será pautada e conduzida pelas perguntas de pesquisa apresentadas a seguir.

3.1.1 Questões de Pesquisa

1. Quais são os principais elementos que constituem o contexto institucional de referência associado ao modelo de APLs paranaenses considerando suas dimensões (técnica e institucional) e níveis (local/regional, nacional e internacional)?
2. Como se caracteriza o contexto institucional de referência associado a cada um dos APLs paranaenses selecionados para o estudo?
3. Como os elementos que constituem o contexto institucional associado ao modelo são convergentes no âmbito dos APLs investigados?
4. Como se caracterizam os processos de cooperação e competição presente nos APLs investigados?
5. Como se configura a governança em termos de estrutura e mecanismos em cada um dos APLs investigados?
6. Qual a relação entre a governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição nos APLs investigados?
7. Qual a relação entre contexto institucional de referência, governança e os processos de cooperação nos APLs investigados?

3.1.3 Apresentação das Categorias de Análise

As categorias de análise utilizadas nesta pesquisa serão basicamente três. A primeira é o contexto institucional de referência, considerando suas facetas técnica e institucional, bem como os seus níveis: local/regional, nacional e internacional. A segunda categoria diz respeito à governança da rede representada pela sua estrutura e mecanismos. A última categoria é formada pelos efeitos processos de cooperação e competição.

3.1.4 Definição Constitutiva (D.C) e Operacional (D.O) das Categorias de Análise

Contexto Institucional de Referência

DC: Refere-se ao nível de visualização dos ambientes técnico e institucional sob o ponto de vista do ator, podendo ser local/regional, nacional e internacional, e serve como referencial para suas ações (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999).

DO: Para a fase qualitativa da pesquisa a operacionalização se deu por meio de levantamento em documentos e entrevistas semiestruturadas em que foram identificados os aspectos ambientais predominantes em cada nível do contexto ambiental para cada grupo de atores. Para a fase quantitativa, utilizaram-se os dados qualitativos e, com apoio do referencial teórico, foram estabelecidos e avaliados indicadores (parte 02 do questionário estruturado), de pesquisa, de caráter técnico e institucional em termos de valoração dada em cada um dos níveis do contexto institucional.

GOVERNANÇA DA REDE

DC: Diz respeito aos diferentes modos em que a rede interorganizacional está organizada, suas formas de intervenção e participação nos processos de decisão locais dos diferentes agentes (estado, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais) e às diversas atividades que envolvem as ações conjuntas dos atores, sendo caracterizada e avaliada a partir de duas dimensões: estrutura e mecanismos (ALBERS, 2005; 2010; PROVAN; KENIS, 2007; ROTH *et al.*, 2010; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007; WEGNER, 2011).

Estrutura de Governança

DC: É constituída pelos fundamentos estabelecidos para as atividades da rede e revela como a rede é gerida, organizada e regulada. Inclui as regras e regulamentação formal e informalmente fixadas (ALBERS, 2005; 2010; ROTH; *et al.*, 2010; SPEKMAN *et al.*, 1998; WEGNER, 2011).

DO: Para a fase qualitativa da pesquisa a operacionalização se deu por meio de levantamento em documentos e entrevistas semiestruturadas em que se consideraram duas subdimensões: i) grau de centralização das decisões; e ii) grau de formalização. Para a fase quantitativa,

utilizaram-se os dados qualitativos e, com apoio do referencial teórico, foram estabelecidos e avaliados indicadores que compuseram a parte 02 do questionário estruturado de pesquisa, de forma que o respondente caracterizasse os APL de sua região a partir de cada uma das dimensões apresentadas acima.

Mecanismos de Governança

DC: Os mecanismos de governança representam dimensão processual do sistema de governança da rede e sua função básica é promover a coordenação em um sentido que as atividades dos diferentes atores forneçam o suporte para os interesses coletivos, bem como promover motivação ou incentivos para a participação dos atores de acordo com tais interesses (ALBERS, 2005; EBERS, 1997; OXLEY, 1997).

DO: Foram operacionalizados por meio de levantamento em documentos e entrevistas semiestruturadas em que foram consideradas três subdimensões: coordenação; ii) controle; e iii) incentivos. Para a fase quantitativa, utilizaram-se os dados qualitativos e, com apoio do referencial teórico, foram estabelecidos e avaliados indicadores que compuseram a parte 02 do questionário estruturado de pesquisa, de forma que o respondente caracterizasse os APL de sua região a partir de cada uma das dimensões apresentadas acima.

EFEITOS DOS PROCESSOS DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

DC: São as consequências, que afetam o conjunto das organizações que participam dos relacionamentos (LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003; WEGNER; DAHMER, 2004) em razão do contexto característico dos APLs em que coexistem processos de cooperação e competição em diferentes graus, de maneira que tanto um quanto outro podem ser benéficos para o funcionamento do APL e potencializar os efeitos de cada um desses processos (LEITE; LOPES; SILVA, 2008; MAIA, 2011; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

DO: Foram operacionalizados por meio de levantamento em documentos e entrevistas semiestruturadas sobre os impactos das ações que são desenvolvidas nos arranjos após o reconhecimento da região enquanto APL. A partir desses resultados e, com o apoio do referencial teórico, foram derivados os 27 indicadores específicos que compuseram a parte 04 do questionário estruturado e, posteriormente, agrupados nos seguintes construtos: legitimidade; acesso a informações e novos conhecimentos; desempenho operacional e

benefícios econômicos; estabilidade e crescimento; relacionamentos; e cooperação e competição.

3.1.5 Definição de Outros Termos Relevantes

Ambiente Institucional

DC: É caracterizado pela elaboração de regras e procedimentos, entendidos como guias para a ação, de maneira que a conformidade da organização a tais elementos proporciona-lhe legitimidade e suporte contextual (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; SCOTT, 1992).

Ambiente Técnico:

DC: O ambiente técnico constitui-se dos fatores que suprem as dependências econômico-funcionais das organizações que vão determinar a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência. Pode ser caracterizado pela busca de tecnologia e resultados eficientes no processo de produção para atender às demandas competitivas. Sua dinâmica de funcionamento se desenvolve por meio da troca de bens e serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; SCOTT, 1992).

Arranjos Produtivos Locais

DC: Referem-se a aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados num mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem não apenas empresas (produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc. e suas variadas formas de representação e associação) mas, também, outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento (REDESIST, 2009).

Contexto Institucional

DC: É o conjunto dos elementos ambientais de natureza técnica e institucional que envolve as organizações e com o qual elas interagem. Pode apresentar-se em pelo menos três níveis: local/regional, nacional e internacional, formando, assim, o contexto de referência adotado por cada organização (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; GREENWOOD *et al.*, 2008; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; SCOTT, 1992).

Crenças

DC: São os pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Instituição

DC: São compostas por elementos de caráter regulativos, normativos e cultural-cognitivos que proveem estabilidade e significado à vida social (SCOTT, 2008).

Processos de Cooperação

DC: São os processos relacionados à realização de ação conjunta de uma atividade por ao menos dois atores, de forma que a ação empreendida intencionalmente por um deles facilita as ações empreendidas pelo(s) outro(s) (ALBERS, 2005; CHILD; FAULKNER, 1998; RING; VAN DE VEN, 1992; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT, FERREIRA, 2005). Ainda, representam os contatos interorganizacionais nos quais os atores colaboram entre si, direta ou indiretamente, para o alcance de objetivos comuns e, conseqüentemente, para o alcance de objetivos individuais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Processos de Competição

DC: São os processos em que o relacionamento entre os atores envolve algum tipo de concorrência entre eles, seja por clientes, regiões geográficas, produtos, tecnologias, por exemplo (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT, FERREIRA, 2005). Ainda, são os contatos interorganizacionais nos quais os atores competem entre si para o alcance dos seus objetivos individuais (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2005).

Rede

DC: Uma rede pode ser definida como um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meio de relações de diversos tipos. No contexto interorganizacional, a rede diz respeito a um conjunto de organizações independentes ligadas por laços mútuos, que representam um conjunto de relações econômicas e sociais, horizontais e verticais, formais e informais, estabelecidas entre organizações. São relações que permitem o fluxo de bens, pessoas e informações entre as organizações (LAZARINI, 2008; OLIVER; EBERS, 1998; POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

Valores

DC: Indicam padrões de preferências racionalizados que influenciam na escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Diante dos seus objetivos, esta pesquisa é classificada como sendo do tipo exploratório-descritiva, pois além de procurar clarificar o entendimento de um determinado problema, ela se propõe à descrição das características do fenômeno que envolve os arranjos produtivos locais por meio do entendimento da relação entre o contexto institucional dos atores, a governança e seus efeitos, de forma a estabelecer possíveis relações entre tais categorias (GODOY, 1995b; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

Como estratégia de pesquisa nas ciências sociais, apresenta-se com destaque, o estudo de caso. Essa estratégia se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma ou poucas unidades que compõem um fenômeno, dentro de seu contexto real (GODOY, 1995b; CAMPOMAR, 1991; EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder a questões do tipo “como” e “por que” certos fenômenos atuais ocorrem, que só poderão ser analisados dentro de um contexto real (GODOY, 1995b; YIN, 2001). Saunders, Lewis e Thornhill (2000) acrescentam

que o estudo de caso também pode ser utilizado para responder questões do tipo “o que/quais”, embora esse tipo de questão seja mais utilizado pelo método *survey*. Além desses aspectos, a adoção dessa estratégia se justifica em função da profundidade e flexibilidade que é inerente a ela, permitindo combinar métodos qualitativos e quantitativos, de forma a permitir esclarecer mais aspectos do fenômeno dos arranjos produtivos locais enquanto rede interorganizacional (EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995b; GODOY, 2006; SOUTO MAIOR, 1984). Dessa forma adota-se a estratégia de estudo de casos múltiplos em que os casos são representados por cada um dos três APLs selecionados para a pesquisa.

Com relação à perspectiva temporal, a literatura apresenta o método transversal e o longitudinal como sendo os principais. As concepções transversais envolvem o estudo de um fenômeno em um determinado ponto no tempo, permitindo que se estabeleçam relações entre as variáveis (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999; NEUMAN, 1997; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). Assim, a perspectiva transversal será adotada por esse estudo por considerar que as questões propostas para a pesquisa não envolvem uma noção de mudança no tempo.

Com relação ao nível de análise, Auster (1994) apresenta três níveis que são dominantes na pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais: nível individual, organizacional e grupo organizacional. Considerando que este estudo está preocupado com um padrão de propriedades e ações na rede como um todo, adota-se o nível do grupo organizacional (interorganizacional), em que o grupo é representado por cada um dos APLs estudados. Isso permitiu que se compreendessem categorias como contexto institucional e efeito da governança sobre processos de cooperação e competição em busca de padrões na forma que elas se relacionam no contexto dos APLs (AUSTER, 1994; CUNHA; CARRIERI, 2003; KLEIN; PALMER; CONN, 2000; OLIVER; EBERS, 1998).

Já com relação à unidade de análise, Bressan (2000) estabelece que ela está relacionada ao que o caso e ela pode ser um indivíduo, uma decisão, um programa, pode ser sobre a implantação de um processo ou sobre uma mudança organizacional. Godoy (1995b) acrescenta que a escolha da unidade a ser estudada deve ser feita tendo em vista o problema ou questão a ser investigada. Portanto, a unidade de análise adotada é representada pelos atores envolvidos com os APLs, ou seja, as próprias empresas participantes e demais entidades de apoio.

3.2.2 População e Amostragem

A população de APLs foco de políticas públicas no Estado do Paraná é composta por 22 aglomerados e foi definida a partir do estudo realizado pelo IPARDES (2006a). Este trabalho de tese, ao selecionar os APLs a serem investigados, levou em consideração a tipologia definida pelos critérios da pesquisa realizada pelo IPARDES (2006a). Esta tipologia agrupou as aglomerações selecionadas em dois segmentos, considerando: i) o grau de especialização da microrregião na respectiva classe que representa a importância regional da aglomeração; e ii) a participação da microrregião no total de emprego da classe no estado representando a sua importância setorial. Desta forma, foram descartadas as aglomerações classificadas como embriões pelo IPARDES (2006a).

A partir dos critérios da tipologia adotados pelo IPARDES (2006a), procurou-se selecionar casos que apresentassem maior grau de diferenças entre si, pois, assim, é possível reduzir explicações concorrentes aos fenômenos comuns encontrados em cada um dos casos. Além disso, casos diferentes em maior grau permitem expor com maior clareza os achados divergentes e convergentes entre os casos. Dessa forma, procurou-se selecionar APLs pertencentes a diferentes categorias definidas pelo IPARDES (2006a); pertencentes a diferentes setores; diferentes regiões; com diferentes participações na economia local; e, ainda, diferentes em termos de características estruturais (número de empresas do arranjo). Além disso, a seleção dos APLs numa dada região levou em conta a situação atual do APL no momento da escolha, ou seja, foram escolhidos APLs consolidados ou em processo de consolidação. Assim, os três APLs selecionados intencionalmente para serem pesquisados foram: i) Móveis de Arapongas; ii) Malhas de Imbituva; e iii) *Software* de Londrina.

3.2.3 Instrumentos e Fontes Utilizados na Coleta de Dados

A coleta de dados para este estudo se pauta no uso de múltiplas fontes de evidência (entrevistas, observações, documentos e questionários estruturados) por considerar o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, baseadas nos fundamentos da triangulação de fontes de dados. Como consequência, o uso de várias fontes de evidências e a triangulação de dados, além de atender aos critérios de validade, permite ao pesquisador abordar os casos de uma forma mais ampla e completa mantendo o rigor metodológico exigido na produção do conhecimento científico (GODOY, 1995b; YIN, 2001).

O processo de coleta de dados foi realizado conjuntamente por dois pesquisadores doutorandos do programa de pós-graduação em administração da UFPR. Este procedimento de coleta compartilhada é reconhecido na literatura como técnica *omnibus* e, segundo Churchill e Iacobucci (2010), num painel *omnibus*, a informação é coletada por vários membros, sendo que a amostra pode ser selecionada de um grupo maior de forma aleatória e cada um deles busca características específicas para a sua pesquisa, utilizando questões fornecidas por diferentes pesquisadores. Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), os questionários contêm sequências de questões sobre diferentes tópicos, coletados durante uma mesma entrevista ou preenchimento de questionário. Os instrumentos de coleta de dados, portanto, constaram de seções de perguntas focadas de acordo com os interesses de cada pesquisador.

A elaboração do roteiro de entrevista (apêndice A) utilizado com principal instrumento de coleta qualitativa pautou-se essencialmente nos quadro teórico utilizado, e sua validação buscou apoio na apreciação de pesquisadores nos temas abordados na pesquisa. Assim, foram consultados professores e doutorandos do programa de pós-graduação em administração da UFPR, bem como pesquisadores pertencentes ao quadro de outras três instituições, os quais fizeram apontamentos e sugestões sobre os temas e questões que compuseram o roteiro de entrevista.

Já o questionário estruturado (apêndice B), além de ter uma primeira versão resultante do quadro teórico e dos dados qualitativos, passou por um processo de validação apoiado na interação com especialistas e atores do campo de pesquisa. A versão inicial do instrumento era composta por cinco blocos de questões dos quais apenas o terceiro bloco dizia respeito ao interesse exclusivo do outro pesquisador que participou da coleta. Os outros quatro foram elaborados da seguinte forma:

A primeira parte se destinava a avaliar a valoração, por meio de escala de importância de cinco pontos (BUSSAB; SAMARTINI, 2006), dos elementos ambientais para identificação do ambiente técnico, ambiente institucional e nível do contexto institucional de referência dos respondentes conforme indicadores identificados na fase qualitativa da pesquisa e aqueles sugeridos na literatura, em especial estudos como os de Gonçalves (1998), Guarido Filho (2000), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001), Machado-da-Silva e Barboza (2002) e Scott (1992; 2008).

A segunda parte se direcionou a avaliar a percepção dos respondentes sobre as características da governança do APL do qual fazem parte e, assim como as partes quatro e cinco, foram medidas por meio de escala de sete pontos, pois, conforme Nancy, Barrett e Morgan (2005) tal opção se justifica em função da previsão de uma amostra pequena, assim aumentaria a consistência e reduziria o efeito do erro tipo II¹. Os indicadores inicialmente utilizados tiveram origem nos dados qualitativos da pesquisa e na literatura, principalmente, nos estudos de Albers (2005; 2010), Ebers (1997), Provan e Kenis (2007), Roth *et al.* (2010), Suzigan, Garcia e Furado (2007) e Wegner (2011).

A quarta parte tratou de avaliar os efeitos das ações após o reconhecimento da região como sendo um APL. Para tanto, buscou-se apoio na literatura e nos dados qualitativos da pesquisa, resultando em seis construtos: i) legitimidade; ii) acesso a informações e novos conhecimentos; iii) estabilidade e crescimento; iv) desempenho operacional e benefícios econômicos; v) relacionamentos; e vi) cooperação entre competidores. Tais construtos foram subdivididos nos 27 indicadores que compõem a parte quatro do instrumento.

Por fim, a parte cinco do questionário estruturado, foi destinada a identificar os atributos dos respondentes e das empresas, como forma de caracterizá-las e analisar como tais fatores afetam a relação entre as variáveis. Tais atributos pesquisados, medidos de forma nominal, foram os seguintes: idade e escolaridade do respondente; fonte de renda extra; atuação predominante; participação ou não na governança; tempo de existência da empresa; número de colaboradores; faturamento e lucro sobre o faturamento.

Após a elaboração inicial do questionário estruturado, este foi submetido à avaliação de especialistas nos conceitos utilizados, sendo estes professores pesquisadores e doutorandos da UFPR, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e da Universidade Estadual do Centro-Oeste. Após os ajustes propostos por tais especialistas o instrumento foi submetido à avaliação de dois professores com conhecimento estatístico (um da UFPR e outro da Unicentro) para avaliar a adequação das escalas para os futuros testes estatísticos. Após novos ajustes, foram consultados cinco empresários atuantes nos APLs pesquisados como

¹ Probabilidade de erro ao rejeitar a hipótese nula, ou seja, não rejeitar a hipótese nula, quando deveria rejeitá-la. Em outros termos, é a probabilidade de não encontrar uma correlação ou diferença na média quando ela existe (MALHOTRA, 2006).

forma de pré-teste e verificação da clareza dos termos e enunciados propostos no instrumento no sentido de identificar possíveis dificuldades por parte dos respondentes.

Além desses esforços na busca pela consistência teórica e empírica, bem como pela coerência metodológica, num processo de triangulação de fontes de evidência, também houve a constante interação entre os dois pesquisadores participantes da coleta para se ampliar o atendimento dos critérios de validade da pesquisa.

De posse dos instrumentos de coleta, cada um dos dois pesquisadores envolvidos na pesquisa selecionou um dos APLs apresentados na caracterização da amostra e realizou a coleta de dados empíricos que foram compartilhados. Em um terceiro APL, a coleta foi realizada conjuntamente pelos dois pesquisadores. Como será mais bem descrito no capítulo a seguir.

3.2.3.1 Coleta de Dados Qualitativos

A coleta de dados qualitativos se deu por meio de fontes primárias e secundárias de pesquisa. Os dados primários foram obtidos por entrevistas com atores pertencentes aos APLs selecionados. A seleção de tais respondentes se deu a partir de uma relação prévia entre aqueles atores (entidades e empresas) que tiveram participação no arranjo, ao menos, desde o reconhecimento por parte do relatório do IPARDES (2006a) como sendo um APL. Isso se deu devido à necessidade de respondentes que detivessem conhecimentos sobre como foi o processo de implantação no modelo proposto pelas entidades na época e, ainda, de outras informações relativas ao funcionamento do arranjo, do setor e demais aspectos importantes para a pesquisa. Assim, a relação prévia dos possíveis entrevistados excluiu aqueles respondentes de empresas recém-criadas. De posse dessa relação prévia, os possíveis respondentes foram contatados e convidados a participar da entrevista. Dentre todos os contatados apenas duas empresas se recusaram a participar alegando falta de tempo. Todos os demais contatados se dispuseram a participar. Durante as visitas notou-se que dois dos entrevistados possuíam poucas informações sobre as questões relevantes para este estudo. Assim, as entrevistas com tais respondentes não puderam ser utilizadas. No entanto, essas duas visitas foram fruto de coleta por meio de observação. Por fim, adotando-se o critério de saturação de dados de Flick (2009), ao final da fase qualitativa totalizaram-se 15 entrevistas realizadas, sendo: 06 em Arapongas; 05 em Imbituva; e 04 em Londrina. O quadro 05 apresenta a relação de entrevistados.

Quadro 05 - Relação de Entrevistados

APL	Características do Ator	Identificação nas Citações
Arapongas	Empresário; membro da governança desde a formação.	Entrevistado 01
	Representante de Entidade (BB); membro da governança desde a formação.	Entrevistado 02
	Empresário; membro desde o início da governança; atualmente é o principal responsável pela governança do APL.	Entrevistado 03
	Representante de entidade (SENAI); membro da governança desde 2008.	Entrevistado 04
	Representante de Entidade (SEBRAE); membro da governança desde a formação.	Entrevistado 05
	Empresário; membro da governança desde a formação do APL; atual presidente do SIMA.	Entrevistado 06
Imbituva	Empresário; membro da governança desde a formação.	Entrevistado 07
	Empresário; membro da governança desde a formação; atual presidente da IMBITUMALHAS.	Entrevistado 08
	Empresário; membro da governança desde a formação.	Entrevistado 09
	Representante de entidade (SEBRAE); gestor dos projetos oferecidos pela entidade.	Entrevistado 10
	Empresário; membro da governança desde a formação.	Entrevistado 11
Londrina	Empresária; representante de entidade (UEL); participa da governança desde a sua formação.	Entrevistado 12
	Empresário; membro da governança desde a formação.	Entrevistado 13
	Empresário; membro da governança desde 2010.	Entrevistado 14
	Empresário; membro da governança desde a formação; foi o primeiro presidente do comitê gestor.	Entrevistado 15

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A abordagem do respondente no momento da entrevista se deu com o apoio de roteiro semiestruturado dividido em blocos de questões sobre os seguintes temas: 1) Características do APL; 2) Práticas de governança; 3) Processos de cooperação e competição entre as empresas; e 4) Caracterização do contexto institucional; além das questões de interesse do outro pesquisador participante da pesquisa. A versão completa do roteiro de entrevistas consta no apêndice A.

Durante as entrevistas, procurou-se priorizar um modelo de interação em que os principais tópicos de interesse da pesquisa foram colocados para o respondente utilizando-se termos que seriam familiares a ele, sobretudo, tornando a interação o mais flexível possível e evitando a aplicação de um “*script* mecânico” durante a entrevista. Dito de outra forma, procurou-se focar uma espécie de interação que mantivesse uma conversa fluída entre o pesquisador e o entrevistado permitindo que os tópicos de interesse fossem explorados em profundidade sem que impedisse o surgimento de questões emergentes. Assim, tal abordagem procurou combinar um modelo estruturado e flexível ao mesmo tempo, conforme as recomendações de Legard, Keegan e Ward (2003). Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos respondentes, depois disso foram devidamente transcritas. A duração de cada gravação foi de 40 a 70 minutos. No entanto, as visitas duravam em torno de uma hora e meia a duas horas. Isso permitiu que, além da entrevista, fosse possível utilizar técnicas de observação para a coleta de dados qualitativos.

A observação foi utilizada como técnica de coleta de dados primários de forma combinada com as entrevistas (SILVERMAN, 2006) como um meio para avaliar o significado e a relevância dos dados das entrevistas e registrar informações não gravadas durante a visita realizada (MARVASTI, 2003). Por exemplo, durante as visitas, após o encerramento da gravação e antes da finalização da visita, os respondentes continuavam a explicar sobre sua empresa, demais empresas e sobre o APL; convidavam o pesquisador a conhecer o processo fabril, conhecer seus produtos e máquinas, ocasiões em que forneciam informações relevantes para a pesquisa².

A observação também foi o principal método de coleta durante as visitas realizadas a duas feiras: 9ª MOVELPAR (Feira de Móveis do Estado do Paraná); e 29ª FEMAI (Feira de Malhas de Imbituva). Nessas duas oportunidades foi possível observar a interação entre os fabricantes e seus clientes, fornecedores e competidores; identificar a participação das entidades em tais eventos; avaliar o impacto que cada feira tem na região; entre outras questões relevantes para a pesquisa. Além das feiras, um dos pesquisadores foi autorizado a participar das reuniões dos membros do APL de *software* de Londrina, momento em que

² Durante as visitas para aplicação de questionários estruturados também se utilizou do método de observação como forma de não desprezar informações relevantes à pesquisa.

também se utilizou método de observação para a coleta de dados para identificar a forma que aqueles atores interagem e como tomam decisões.

Os dados coletados por meio de observação foram registrados na forma de notas de campo logo após o encerramento das visitas adotando as recomendações de Burgess (1984). Tais notas formaram um registro histórico das observações do pesquisador no campo, complementando as entrevistas, enriquecendo o entendimento e reforçando a validação dos dados qualitativos.

Os documentos representaram a coleta de dados secundários sobre os APLs pesquisados. Eles tiveram papel fundamental no sentido de prover informação prévia sobre os tópicos de pesquisa e consultas preliminares às entrevistas realizadas, nos quais procurava se levantar informações sobre as empresas a serem visitadas. Além disso, os documentos foram importantes para o entendimento das ideias expostas pelos respondentes (SILVERMAN, 2006). O volume maior de documentos consultados diz respeito aos relatórios de pesquisa publicados e dados de órgão oficiais (dados demográficos e econômicos) sobre as regiões e sobre os APLs, os quais serviram de base para a caracterização de cada um dos APLs e as regiões a que eles fazem parte. Dado o caráter complementar dos dados gerados, nenhuma abordagem sistemática foi adotada para coleta e análise dos dados secundários.

3.2.3.2 Coleta de Dados Quantitativos

A coleta de dados quantitativos foi realizada com a aplicação de questionário estruturado por meio de escala de cinco pontos (para avaliar grau de importância) e de sete pontos (para avaliar concordância/discordância), além de outras questões postas de forma nominal, como descrita em capítulo anterior e constante do apêndice B.

Foi coletado um total de 102 questionários preenchidos pelos gestores das empresas participantes dos três APLs investigados, sendo 38 no APL de Arapongas, 30 no APL de Imbituva e 34 no APL de Londrina. Por suas características específicas, a coleta dos questionários em cada APL seguiu estratégias distintas, sendo priorizada a coleta por meio de contato direto presencial. Assim, o questionário poderia ser preenchido das seguintes formas: (1) preenchido e recolhido no primeiro contato; (2) entregue e recolhido posteriormente em outra visita; (3) entregue pessoalmente e devolvido pelo correio; (4) contato pessoal ou por

telefone com posterior envio de e-mail contendo o *link* para preenchimento *on-line*, via ferramenta *Qualtrics*®. O detalhamento da coleta em cada um dos APLs é descrita a seguir.

Em Arapongas não foi possível participar das reuniões do APL, uma vez que não houve autorização para a participação, apesar da solicitação dos pesquisadores por ocasião da realização das entrevistas. A informação dos representantes da governança é que as reuniões têm periodicidade mensal, mas não foram disponibilizadas as atas destas reuniões e por isso, não foi possível avaliar sua periodicidade e visualizar a dinâmica de interação entre as empresas participantes. Por ocasião da visita feita pelo pesquisador durante a MOVELPAR, foi informado que as reuniões ocorreram no início de 2013 com mais frequência em função da feira, mas novamente não foram informadas as datas. Outro fórum que reúne as empresas do setor é a reunião do Sindicato de Móveis de Arapongas (SIMA), mas desde o primeiro contato foi informado que esta reunião é fechada e que não é permitida a participação de visitantes. Deste modo, solicitou-se uma relação das empresas moveleiras sindicalizadas para se ter acesso aos dados de contato das 163 empresas moveleiras do APL de Arapongas. Durante a MOVELPAR, realizada em Arapongas, conseguiu-se acesso ao guia oficial do evento contendo a relação das empresas de Arapongas e região que participaram da feira e durante a visita foi feito contato direto com 20 empresas para se identificar o respondente de cada uma e agendar visita. Desse modo, os dois pesquisadores que realizaram a coleta em Arapongas fizeram contato telefônico prévio com 40 empresas que foram visitadas durante a feira. Além destas, foram contatadas via telefone e enviado e-mail para mais 50 empresas, totalizando 110 empresas contatadas. Percebeu-se que a maioria das empresas do setor moveleiro não sabe o que é APL e isso dificultou o retorno dos questionários, pois estes respondentes alegaram não estarem habilitados para responder por desconhecimento. Os dois pesquisadores adotaram, então, um modelo aleatório de coleta com aqueles respondentes que demonstravam alguma noção do propósito de um APL ou já participaram de alguma ação do APL ou da governança. Nos casos em que o respondente não demonstrava conhecimento suficiente para responder e mesmo assim se disponibilizava a participar, o questionário era coletado, mas não pode compor a base de dados da pesquisa. Deste modo, foram obtidos 24 questionários que foram aplicados pessoalmente, 11 foram recebidos via *Qualtrics*® e 3 pelo correio, após as visitas, num total de 38 questionários preenchidos.

Já no APL de *software* de Londrina, um dos pesquisadores solicitou autorização à governança e começou a participar das reuniões semanais daquele APL. Na ocasião, entre

uma entrevista e outra, participou de 3 reuniões do APL e do encontro de líderes de todos os APLs de tecnologia da informação do estado do Paraná, que acontece trimestralmente. O que impressionou desde o início foi o comprometimento dos membros da governança com a participação nas reuniões, revelando um alto nível de interação no APL. Com a construção do questionário estruturado, o pesquisador voltou a participar das reuniões do APL, visando aplicar o questionário junto aos empresários. Em uma das reuniões foi comunicada à governança a segunda fase da pesquisa, distribuído o questionário e esclarecidas dúvidas para que os empresários pudessem responder. O pesquisador passou então a participar das 5 reuniões seguintes para conversar com os empresários, acompanhar o preenchimento e recolher os questionários. Também foi disponibilizado o *link* para preenchimento via ferramenta *Qualtrics*® para os empresários que preferissem este meio. Desta forma, foram preenchidos 13 questionários com a presença do pesquisador e 21 via *Qualtrics*®, totalizando 34 questionários.

No APL de Malhas de Imbituva um dos pesquisadores fez contato com a Associação das Malharias de Imbituva (IMBITUMALHAS) para ter acesso aos empresários para aplicar o questionário durante a 29ª Feira de Malhas de Imbituva (FEMAI). Nesse período, foram visitados os estandes de todos os 26 expositores para coleta de questionário estruturado, momento em que se procurou contatar os empresários em dias e períodos de menor movimento na feira. Aos empresários era apresentada a pesquisa e solicitados que fosse respondido o questionário. Alguns responderam de imediato, outros solicitaram que fosse recolhido futuramente. Durante toda a feira foram feitas visitas aos estantes para coleta dos questionários, pois vários empresários não preencheram o questionário até a data agendada para a coleta, de forma que solicitavam que isso fosse feito em outra data, exigindo novas visitas por parte do pesquisador. Ao final da feira haviam sido respondidos 23 questionários; outros 03 não responderam ou se recusaram a responder. Após o término da feira, outros 12 empresários, que não expuseram na FEMAI, foram visitados. Destes, 07 responderam o questionário totalizando 30 questionários respondidos em Imbituva. Todo o processo de coleta em Imbituva foi facilitado pelo apoio da associação dos produtores de malhas, a qual possui grande representatividade no setor naquela cidade.

Ao final da coleta, após a tabulação dos dados, notou-se que alguns questionários continham grande número de respostas ausentes, em alguns casos blocos inteiros de questões não foram respondidas. Assim, os questionários com respostas parciais foram excluídos da

base de dados. Com isso, a amostra final foi composta por 94 casos, sendo: 31 em Arapongas, 29 em Imbituva e 34 em Londrina.

3.2.4 Tratamento e Análise dos Dados

A análise de dados compreendeu quatro fases: análise das entrevistas e documentos; análise dos questionários estruturados; verificação padrões convergentes entre as evidências coletadas por meio da triangulação dos dados qualitativos e quantitativos obtidos; e validação das análises com especialistas e atores dos APLs.

Com relação às entrevistas, elas foram gravadas, transcritas e submetidas juntamente com os outros documentos à técnica de análise temática de conteúdo (FLICK, 2009; LAVILLE; DIONNE, 1999). Considerando que a pesquisa qualitativa “parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” (GODOY, 1995a, p. 58), a construção das categorias de análise utilizou um modelo do tipo misto (LAVILLE; DIONNE, 1999). Nesse modelo, o pesquisador parte inicialmente de categorias fundamentadas nos pressupostos teóricos referentes ao tema, sendo permitido a ele modificá-las em função daquilo que realmente se revela na análise. Além disso, na categorização final que compõe o quadro de análise se observou aspectos como pertinência das categorias; não demasiadamente numerosas; precisão das categorias; e mutuamente exclusivas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Com o auxílio do *software* Atlas ti®, as entrevistas e os documentos foram objeto de uma primeira leitura, de forma que os trechos considerados importantes foram submetidos a método de codificação aberta, em que o pesquisador classifica fragmentos do texto na forma de códigos representados por palavras ou expressões curtas que definem as unidades de significado (FLICK, 2009). Uma característica desse tipo de codificação é a tendência de gerar grande número de códigos sendo necessário complementá-la com outras formas de codificação. Considerando que após a primeira leitura de todo o material foram gerados 241 códigos, a análise prosseguiu com o refinamento das categorias, momento em que se procurou reunir categorias com ideias iguais ou similares, mesmo que, em alguns casos, esse processo resultasse em utilização de outros termos para definir um único grupo de subcategorias. Ao final desse processo de releitura do material e refinamento das categorias, restaram 99 códigos.

A próxima fase da análise qualitativa se deu com o agrupamento das 99 categorias geradas em famílias de códigos, conforme recomendação de Flick (2009), em que os códigos restantes foram reunidos nas seguintes categorias de análise: ambiente institucional, ambiente técnico, contexto institucional de referência, processos de cooperação e competição, estrutura de governança, mecanismos de governança e efeitos dos processos de cooperação e competição.

Com relação à segunda fase da análise de dados, foram utilizadas técnicas estatísticas de análise para identificar a relação entre as variáveis e testar hipóteses tais como: distribuição de frequência, medidas de tendência central, tabulações cruzadas, análise de *cluster*, comparação de médias e testes de correlação.

Na terceira fase da análise de dados, as entrevistas semiestruturadas, os documentos e os questionários foram foco da técnica de triangulação, de forma que se buscou encontrar padrões convergentes entre os resultados para se alcançar maiores consistência e confiabilidade com relação aos resultados da análise (FLICK, 2009; LAVILLE; DIONNE, 1999; TRIVIÑOS, 1994).

Por fim, de posse dos resultados, estes foram sintetizados e submetidos à avaliação e validação por parte de especialistas (dois professores de economia com conhecimentos sobre APLs) e atores envolvidos com os APL (presidente da IMBITUMALHAS, consultor do SEBRAE Ponta Grossa, consultor do SEBRAE que atuou no APL de Londrina e consultor do SEBRAE com conhecimento sobre o arranjo de Arapongas) para verificar se os resultados obtidos pela pesquisa representavam a realidade dos APLs pesquisados. Também atuou como fonte de validação, a constante interação entre os dois pesquisadores na forma de troca de informações e constantes discussões sobre o processo de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise de dados se divide em quatro partes. Na primeira delas são apresentados os dados qualitativos de forma a oferecer uma caracterização geral sobre o modelo de APL adotado no Paraná, procurando demonstrar o contexto institucional de referências dos atores envolvidos. Também se procura caracterizar cada um dos APLs participantes da pesquisa, de modo a caracterizar o contexto institucional de referência, a governança e os seus respectivos processos de cooperação e competição. A seguir, são apresentados os dados quantitativos e os testes realizados.

O terceiro tópico se volta para a análise conjunta dos casos, momento em que se procura estabelecer os pontos divergentes e convergentes entre os dados coletados. Por fim, a última parte da análise, busca-se demonstrar os resultados a partir da discussão das hipóteses formuladas para este estudo.

4.1 DADOS QUALITATIVOS

Os dados apresentados neste capítulo promovem uma visão geral sobre o modelo de APL adotado no estado do Paraná e sobre as principais entidades envolvidas, permitindo que se caracterize o contexto institucional associado a tal modelo. Em seguida procura se evidenciar como o modelo se configurou localmente, de forma que são caracterizados os APLs e o contexto institucional a eles associado e, ainda, a governança e os processos de cooperação e competição em cada um dos APLs a partir das categorias utilizadas para a análise.

4.1.1 O Modelo de APL e o Contexto Institucional de referência dos Atores

A noção de APL teve rápida difusão no país, substituindo termos afins nas agendas de políticas públicas a partir de seu desenvolvimento no final dos anos 1990. Desde então, esforços foram realizados para promoção e compreensão do fenômeno, tendo ocorrido nesse período inicial um intenso processo de aprendizado e de internalização de conhecimentos.

Desde o início da década de 2000, a inclusão dos APLs como prioridade na agenda de políticas públicas nacionais se concretizou nos seus planos plurianuais, no Plano Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2007-2010 e na Política de Desenvolvimento Produtivo

2008-2013, entre outros programas que derivam de tais projetos. O destaque fica por conta das ações desenvolvidas pelo Ministério de Ciência e Tecnologia e pelo SEBRAE, assim como a criação de uma instância de coordenação das ações de apoio aos APLs no país, denominado de Grupo de Trabalho Permanente em APLs (GTP-APL), subordinado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Tais esforços contribuíram para a adesão ao termo para além da esfera pública federal, estimulando a criação de núcleos nos estados gestores das ações em cada uma das unidades da federação. Somam-se a isso as iniciativas privadas, em especial, das entidades nacionais de representação empresarial (CAMPOS *et al.*; 2010).

A partir de então se colocou em evidência a adoção da noção APL na formulação de políticas, inicialmente pelos órgãos de desenvolvimento industrial e regional do governo federal e, a seguir, nas esferas estaduais. Assim, o conceito de APL passou a ocupar posição destacada, seja utilizado como instrumento de política industrial, científico-tecnológico ou de desenvolvimento regional. No entanto, a conotação que tais intervenções assumiram se diferenciam em duas situações básicas não excludentes entre si: na primeira delas se enfatiza as externalidades de aprendizagem decorrentes da proximidade geográfica; na segunda, o enfoque é sobre os ganhos decorrentes das ações de cooperação entre pequenas empresas (CAMPOS; VARGAS; STALLIVIERI, 2010).

Uma das primeiras ações desenvolvidas em 09 estados do país foi a identificação e mapeamento das aglomerações produtivas que apresentavam características de APL e com potencial para receber apoio por parte das políticas públicas. Com isso se desencadeou uma série de levantamentos que culminou na identificação de 426 regiões com características de APL³. A tabela 01 apresenta o número de regiões consideradas como APLs pelos mapeamentos realizados em cada um desses estados.

³ Outros estados também fizeram seus levantamentos sobre os arranjos produtivos. Porém, sem adotar os conceitos propagados nacionalmente pelo poder público federal. Assim, a tabela 01 lista somente aqueles APLs reconhecidos estadual e nacionalmente. Os demais estados utilizaram metodologias próprias prejudicando uma comparação mais apurada entre eles.

Tabela 01 - APLs Identificados/Apoiados no Brasil

Estado	Nº de APLs Identificados/Apoiados
Espírito Santo	18
Goiás	59
Mato Grosso do Sul	95
Minas Gerais	34
Paraná	22
Rio de Janeiro	69
Rio Grande do Sul	33
Santa Catarina	69
São Paulo	27
Total	426

Fonte: Campos *et al.* (2010).

No contexto paranaense, as políticas públicas direcionadas aos APLs foram desenvolvidas e implementadas predominantemente por entidades já existentes, de acordo com as demandas advindas dos arranjos. Esse foi o ponto de partida para a formação da Rede APL, que é composta por diferentes entidades a partir de suas áreas específicas de atuação. Até então, ações isoladas por parte de algumas secretarias estaduais responderam a demandas do governo federal, em que a prioridade era o processo de inovação em aglomerados de empresas em um delimitado espaço geográfico. A partir do ano de 2003, a estrutura de planejamento do governo estadual passou a incorporar a noção de APL como um dos pilares orientadores das políticas de desenvolvimento, de acordo com uma agenda voltada para atividades produtivas identificadas.

Uma das primeiras ações desenvolvidas pelo conjunto de entidades envolvidas foram o mapeamento e identificação dos APLs paranaenses seguindo procedimentos pautados no quociente locacional a partir de informações relativas ao emprego e número de estabelecimentos, além de aspectos relativos à cooperação, eficiência produtiva, inovação e inserção nos mercados. A partir de então, no ano de 2006, foram selecionados e validados os APLs considerados estratégicos para o estado, cujas demandas orientaram as propostas de diretrizes das políticas voltadas a tais arranjos (IPARDES, 2006e). Assim, foram identificadas e caracterizadas as aglomerações geográficas e setoriais de empresas que poderiam constituir APLs no Paraná. O resultado desses estudos culminou na seleção de 114 aglomerações de empresas (potenciais APLs), em 73 classes de atividades, localizadas em 33 microrregiões.

Tais aglomerados reuniam 7,7 mil estabelecimentos industriais, predominantemente micro e pequenos.

Em um segundo momento, derivou-se uma tipologia adequada às especificidades do estado, levando-se em conta, essencialmente, a respectiva importância das aglomerações produtivas para o setor em que estão inseridas e para a economia da região em que se localizam. O objetivo desta divisão dos APLs em quatro diferentes categorias foi o de dar maior visibilidade às especificidades de cada um e a consequente necessidade de políticas públicas voltadas aos diferentes tipos de APLs, resultando na classificação apresentada no Quadro 06.

Quadro 06 - Tipologia dos APLs Paranaenses

Núcleo de Desenvolvimento Setorial e Regional (NDSR)	Reúne as aglomerações que se destacam quer pela importância para uma dada região, quer pela sua importância para o setor de atividade econômica no Estado.
Vetor de desenvolvimento Local (VDL)	Reúne as aglomerações com importância para o desenvolvimento local/regional, porém de menor relevância para o setor no Estado.
Vetor Avançado (VA)	Reúne as aglomerações com elevada importância setorial, mas com pouca importância para a região, porque se encontram num tecido econômico maior e mais diversificado.
Embrião (E)	Reúne as aglomerações com potencial para o desenvolvimento, porém ainda pouco importantes para o setor e a região.

Fonte: IPARDES (2006a)

A aplicação dessa tipologia apontou os arranjos do Paraná que se apresentavam como mais avançados em termos de organização e integração, incorporando mais de três mil empresas, sendo estas predominantemente de pequeno e médio porte. O quadro 07 apresenta esses APLs, sua classificação em relação à tipologia de desenvolvimento, a localização e o número estimado de empresas que compuseram cada arranjo à época do levantamento.

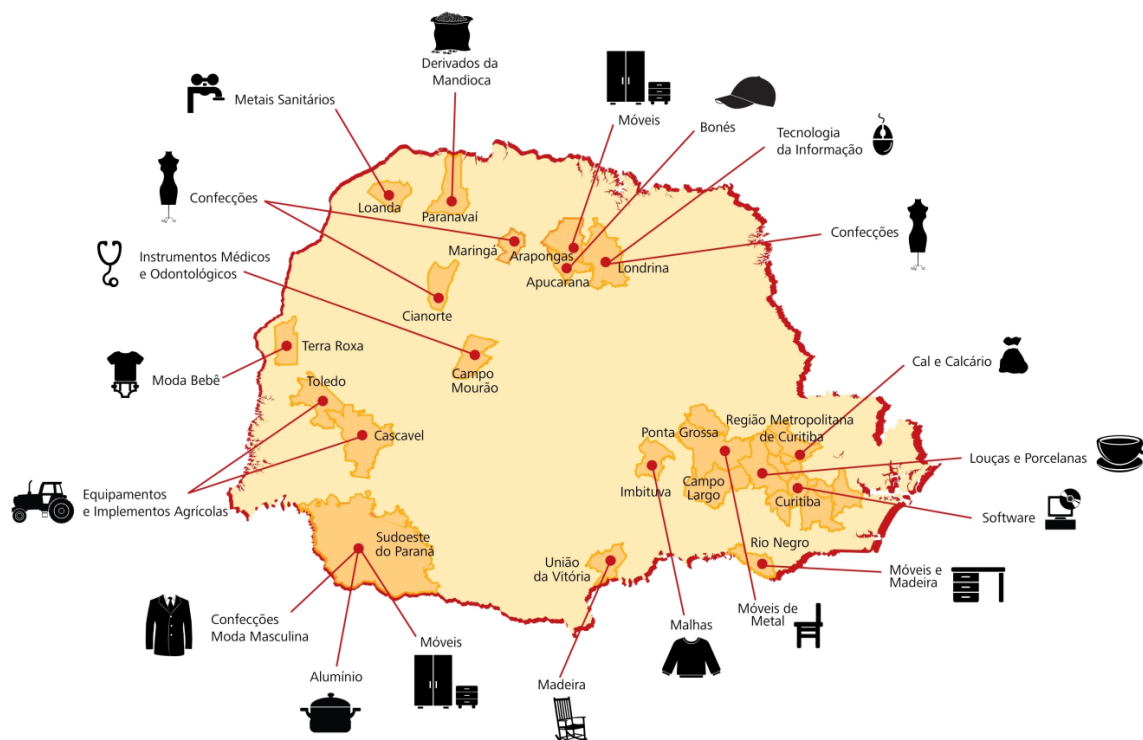
Quadro 07 - Distribuição dos APLs por Região e Representação

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	REGIÃO/CIDADE	Nº DE EMPRESAS
Núcleo de Desenvolvimento Setorial e Regional (NDSR)		
Confecção – Bonés	Apucarana	200
Esquadrias e Madeira	União da Vitória	232
Mandioca e Fécula	Paranavaí	62
Metais Sanitários	Loanda	48
Móveis	Arapongas	214
Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem e Logística	Ponta Grossa	83
Vetor de Desenvolvimento Local (VDL)		
Confecção	Cianorte	580
Confecção	Sudoeste	115
Malhas	Imbituva	48
Móveis e Madeira	Rio Negro	77
Vetor Avançado (VA)		
Aparelhos, Equipamentos e Instrumentos Médicos, Odontológicos e Hospitalares	RMC	49
Cal e Calcário	RMC	90
Confecção	Maringá	664
Louças e Porcelana	Campo Largo	30
<i>Software</i>	Curitiba	165
<i>Software</i>	Londrina	24
Embrião (E)		
Confecção - Moda Bebê	Terra Roxa	180
Equipamentos e Implementos Agrícolas	Cascavel/Toledo	100
Instrumentos Médico-Odontológicos	Campo Mourão	12
Móveis	Sudoeste	233
<i>Software</i>	Maringá	23
<i>Software</i>	Pato Branco	21

Fonte: IPARDES (2006a).

Ao final do levantamento, portanto, o estudo identificou 22 aglomerações como sendo possuidoras das características de APLs distribuídas espacialmente conforme a figura 10, as quais passaram a ser considerados como “APLs apoiados” e foco das políticas públicas estaduais.

Figura 10 - Mapa dos APLs no Paraná



Fonte: FIEP (2012).

A noção de APL se incorporou às políticas de desenvolvimento local no estado do Paraná no início dos anos 2000, sem que evidências empíricas de organização produtiva ou de políticas setoriais fossem identificadas com clareza, fato que se deu apenas a partir do levantamento descrito anteriormente. Até aquele momento apenas ações isoladas e derivadas de demandas do governo federal foram tomadas por algumas secretarias de estado, como a de Ciência e Tecnologia (SETI), em que a preocupação central residia sobre processo de inovação em aglomerados de empresas em um mesmo espaço geográfico. A partir de 2003, a estrutura de planejamento do poder público estadual passou a adotar o conceito de APL como um dos eixos orientadores da política de desenvolvimento estadual. Convencidas de que sistemas produtivos locais, vistos a partir do conceito de APL, eram menos vulneráveis às variações econômicas nacionais e internacionais, diferentes instituições públicas construíram uma agenda de política pública focada nas atividades produtivas espacialmente identificadas.

Após o mapeamento e a identificação dos APLs, o poder público estadual por meio da Secretaria de Estado do Planejamento (SEPL), em parceria com a Federação de Indústrias do Paraná (FIEP) e o SEBRAE, coordenou as iniciativas para reunir todas as entidades relacionadas direta ou indiretamente com as atividades produtivas do estado, em especial

aquelas entidades atuantes nas áreas de ensino e pesquisa. Foi assim que em 2004 foi formada a Rede APL no estado do Paraná. Composta por entidades públicas e privadas, interessadas em desenvolver ações de fortalecimento às iniciativas locais de formação de APLs e de dar suporte à implementação de uma política pública específica.

O grupo formado por meio da Rede APL procurou dar um sentido ordenado às ações das principais entidades envolvidas, procurando eliminar ações sobrepostas e organizando a participação de outras entidades relacionadas aos APLs no estado. As entidades com alguma relação com as aglomerações produtivas foram agrupadas pelo IPARDES (2006a) em três categorias: i) instituições de planejamento e execução de políticas públicas; ii) instituições de ensino e pesquisa, em especial de pesquisa e desenvolvimento; e iii) instituições de financiamento. Portanto, a Rede APL se configurou como uma estrutura de governança abrangente visando dar um caráter sistêmico à atuação das entidades e apoiar as iniciativas de formação de APLs em diversas atividades e regiões do estado, de acordo com suas particularidades.

Em sua formação, a Rede APL foi orientada pelos seguintes objetivos, conforme relatório do IPARDES (2008):

- Elaborar termo de referência que será o norteador dos trabalhos a serem desenvolvidos, contemplando o alinhamento de conceitos, terminologias, metodologia e sistema de gestão das ações de APLs, bem como, a identificação e caracterização dos arranjos produtivos locais no estado do Paraná;
- Elaborar planos de trabalhos anuais para implementação da Rede APL Paraná e definição de ações específicas e complementares para cada APL definido no Plano de Trabalho;
- Promover maior articulação entre os diversos atores que realizam ações em APLs;
- Desenvolver ações conjuntas que garantam foco e resolutividade na seleção e nas ações de suporte aos arranjos considerados estratégicos;
- Alavancar maior volume de recursos com vistas ao apoio de APLs e definir sua aplicação específica; garantir um ambiente favorável à implantação e consolidação.

Nesse sentido podem ser identificadas, entre tais entidades, aquelas voltadas para a coordenação, tanto no âmbito local do APL, como estadual. Entre as entidades que se

enquadram nessa categoria, destaca-se a Secretaria de Estado de Planejamento (SEPL), responsável pela coordenação da rede. Ainda é possível enquadrar nessa categoria a Secretaria Estadual da Indústria, do Comércio e Assuntos do Mercosul (SEIM), uma das instâncias executoras das políticas públicas por meio da implantação e coordenação de programas e projetos voltados às atividades industriais e comerciais do estado e, dentre os objetivos da SEIM, estão: o desenvolvimento de programas de fomento para investimentos no estado, o incentivo a iniciativas inovadoras e à formação de parcerias entre organizações governamentais e privadas e à competitividade das empresas nos mercados mundiais (IPARDES, 2008).

Em uma segunda categoria de entidades, estão as de desenvolvimento científico e tecnológico, fazendo parte a Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI) e as universidades estaduais a ela vinculadas, o Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR) e o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), órgão de pesquisa da SEPL. Em uma terceira categoria, identificada com as atividades de financiamento, podem ser incluídos o BRDE, cuja atuação se dá tanto por meio de programas próprios, como por meio do repasse de recursos do BNDES, a Agência de Fomento do Paraná, o Banco do Brasil e o Bradesco.

Por sua vez, as empresas integram a Rede APL por meio de entidades representativas setoriais diversas, de acordo com as características de suas atividades. Entre elas, a de escopo mais amplo é o sistema FIEP, abrangendo todos os sindicatos empresariais do estado, IEL, SENAI e SESI, entidades estas voltadas para a qualificação de mão-de-obra.

Além dessas entidades, passou a compor a Rede APL o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). Criado a partir de um acordo de cooperação técnica entre Brasil e Japão em 1995, é uma entidade formada basicamente por empresas, entidades governamentais, organizações empresariais e trabalhistas, além de instituições técnico-científicas. Seu propósito, enquanto entidade é de promover a competitividade das empresas em suas atividades empresariais específicas.

Esse arranjo formado por entidades, sob a coordenação da SEPL, manteve a ideia de que os APLs representam uma alternativa viável para o desenvolvimento da economia paranaense, exigindo para tanto conhecimento sistematizado e planejamento para promover a competitividade das empresas em suas respectivas regiões. Por sua vez, as empresas passaram

a ter representação no comitê gestor da Rede APL, de acordo com seus interesses setoriais, por meio do sistema FIEP, reunindo os sindicatos empresariais..

Além das entidades envolvidas no comitê gestor, um conjunto mais amplo está ligado direta ou indiretamente à Rede APL, entre as quais se destacam aquelas que atuam nacionalmente. Dadas às limitações das instituições estaduais para, de maneira autônoma, implementar políticas públicas, suas ações, em grande parte, se dão mediante o repasse de decisões e benefícios proporcionados por organismos federais.

Embora não integrante da Rede APL, a Agência de Fomento do Paraná, tem um papel importante na definição de políticas de suporte aos micro e pequenos empreendedores, rurais e urbanos, por meio de programas de microcrédito, com ênfase nas regiões mais vulneráveis socioeconomicamente. Dessa forma, suas ações estão concentradas nas regiões menos desenvolvidas do estado cujo IDH é baixo. Mais especificamente, essa agência tem priorizado micro e pequenas empresas que integram o sistema de incubadoras formado pela Rede Paranaense de Incubadoras e Parques Tecnológicos, em um viés voltado ao desenvolvimento tecnológico.

Outras entidades mantêm alguma interface com a rede APL em sua agenda de estímulo ao desenvolvimento paranaense, apesar de situadas em outras esferas de atuação, como é o caso do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cujas atividades se restringem ao desenvolvimento de estudos e geração de informações sobre a indústria e a atividade econômica em geral.

Dentre as entidades federais, destaca-se o Ministério de Indústria e Comércio (MIDIC), cujas ações passaram a contemplar os APLs como foco de política pública, muito embora ainda restrita a iniciativas de diagnóstico e identificação de potencialidades. Mesmo reconhecendo que a dimensão local do desenvolvimento industrial é fundamental para a competitividade industrial e desenvolvimento econômico, suas políticas ainda são incipientes, envolvendo apenas algumas experiências piloto, em que há predomínio de pequenas e médias empresas.

Apesar da diversidade de integrantes, o núcleo central da rede APL é formado pela SEPL, SEBRAE e FIEP, cujas ações individuais são as mais relevantes para os arranjos existentes no estado. As quais são mais bem detalhadas a seguir.

Secretaria de Estado do Planejamento. Como mencionado anteriormente, a SEPL assumiu o papel de coordenação da Rede APL, no qual não apenas reuniu as demais instituições e organizações, como atuou junto aos APLs no sentido de implementar uma governança local. Enquanto política pública, entretanto, essa entidade se restringiu à coordenação das demais entidades, e conseqüentemente das ações voluntariamente implementadas por tais integrantes após a assinatura do termo de cooperação em 2004, entre o governo do estado do Paraná, o sistema FIEP, o SEBRAE e o SENAI.

De acordo com o relatório do IPARDES (2008) essa coordenação teve visibilidade em seu início, suportada pelas prioridades de política de desenvolvimento do governo do estado. No entanto, suas ações não se sustentaram no decorrer no tempo em função de descontinuidade e mudanças nas prioridades do poder público estadual, fato que expôs várias deficiências da SEPL na concretização das soluções para as demandas dos APLs. Apesar dessas deficiências, algumas iniciativas de apoio aos APLs, sob a coordenação da SEPL são destacadas nos relatórios do IPARDES (2006d; 2006e; 2008), conforme quadro 08.

Quadro 08 - Ações da SEPL para os APLs Apoiados

Programa	Finalidade
PROAPL	Aumento da competitividade dos APLs paranaenses.
Inovação Tecnológica – Programa Universidade sem Fronteiras	Desenvolvimento de novos produtos e processos através do programa Universidade sem Fronteira da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, em parceria com o TECPAR e as universidades estaduais.
Crédito e Incentivos Fiscais	Crédito e Incentivos Fiscais.
Programa de Microcrédito	Fomento a pequenos empreendedores vinculados aos APLs.
PROTERRITÓRIO	Negociação junto ao Banco Mundial de projeto voltado à competitividade dos produtores familiares das regiões contempladas.
Comércio Exterior e Acessos a Mercados	Inserção dos produtos dos APLs, principalmente no MERCOSUL, mediante o apoio a missões internacionais de negócios e apoio tecnológico a Exportação (PROGEX).

Fonte: Adaptado do IPARDES (2006d, 2006e, 2008).

Sebrae. A participação do SEBRAE nas ações da Rede APL não implicou em mudanças na sua forma de atuação ou nas suas prioridades voltadas às pequenas e médias empresas. Isso fez com que seu envolvimento se desse mais por meio da continuidade das

ações que já vinham sendo desenvolvidas do que pela orientação conceitual e diretrizes de ação estabelecidas pelo conjunto de entidades que integram a Rede APL. Inicialmente, até o final da década de 1990, o SEBRAE atuava junto aos núcleos setoriais no âmbito de cada município em que as empresas apresentavam algum grau de integração. Posteriormente, entre 1998 e 2002, foi implantado o Programa SEBRAE de Desenvolvimento Local. Após esse período, a noção de APL é adotada nos planos do SEBRAE, envolvendo, contudo, não apenas as 22 aglomerações definidas como público alvo inicial da Rede APL.

Ao se orientar pelo conceito de APL, o SEBRAE se volta para o desenvolvimento de tais aglomerações em função do grau de maturidade da cada uma e, conseqüentemente, às prioridades estabelecidas no âmbito da governança local. Contudo, tendo em vista que o universo de atuação dessa entidade compreende todas as pequenas e médias empresas do estado, os APLs acabam por representar apenas uma parcela desse universo e um recorte metodológico de análise e organização da sua forma de atuação. Apesar disso, por meio dos relatórios do IPARDES (2008) e SEBRAE (2013), foram identificados 67 projetos dirigidos aos APLs, abrangendo diversas atividades e organizações empresariais, como comércio varejista, cadeias produtivas, distritos empresariais, empreendedorismo, atividades de turismo e serviços. Chama atenção o fato de que vários arranjos incluídos nesses projetos não fazem parte dos 22 apoiados pela Rede APL. Além disso, ao definir suas ações em cada aglomerado, o SEBRAE especifica o público alvo em cada um deles.

Como apresentado no quadro 09, as ações do SEBRAE destinadas às aglomerações produtivas têm seu foco direcionado para as empresas localizadas em um espaço geográfico delimitado, produtoras de um determinado produto ou vinculadas a atividades relacionadas. Nota-se uma flexibilização dos critérios adotados conceitualmente para a identificação dos APLs refletida nas ações do SEBRAE, o que permitiu elencar regiões não pertencentes ao grupo de APLs apoiados pela Rede.

Quadro 09 - APLs e Público Alvo das Ações do SEBRAE

APL	Público Alvo
Confecções do Sudoeste do Paraná	Empresas de marca própria, acessórios, designer e ateliers de moda, facções, bordadeiras, tinturarias, lavanderias e estamparias, preferencialmente participantes do APL de confecção do Sudoeste do Paraná.
Madeira de União da Vitória	Empresários pertencentes à cadeia produtiva da madeira de União da Vitória e Região
Mandioca e Derivados da Região Noroeste do PR	Indústria de transformação da mandioca
Bonés de Apucarana - fase 2	Confecções de Bonés de Apucarana/PR, com ênfase nas micro e pequenas empresas e seus fornecedores locais.
Projeto: APL - TI do Sudoeste do Paraná	Empresas de desenvolvimento de Software que participam do APL de TI do Sudoeste do Paraná.
Insumos e Equipamentos de Uso Médico	Indústrias de Insumos e Equipamentos de Uso Médico de Campo Mourão e seus fornecedores locais.
Malhas de Imbituva	Micro e Pequenas Indústrias Integrantes do APL de Malhas da cidade de Imbituva/Pr.
Móveis da Região de Araçongas - fase 2	Empresas fabricantes de móveis, estabelecidas nas cidades de Apucarana, Araçongas, Cambé, Rolândia e Sabáudia e seus fornecedores locais
Software / TIC do Oeste	Empresas do APL de Tecnologia de Informação e Comunicações da Região Oeste do Paraná.
Software de Curitiba e Região	Empresas de TI desenvolvedoras de Software de Curitiba e Região Metropolitana
Software de Maringá e Região	Empresas de TI desenvolvedoras de Software de Maringá e Região
TI de Ponta Grossa	Empresas de TI desenvolvedoras de Ponta Grossa
Vestuário de Londrina e Região	Empresas de marca própria, acessórios, designers/ateliers de moda, Facções, Bordadeiras, Tinturarias, Lavanderias e Estamparias.
Software de Londrina e Região	Empresas de setor de Tecnologia de Informação participantes do APL de TI de Londrina e Região

Fonte: Adaptado do IPARDES (2008) e SEBRAE (2013).

Outro aspecto a ser mencionado, diz respeito aos propósitos das ações voltadas para cada APL, as quais também são diferenciadas entre aqueles arranjos atendidos pelo SEBRAE e que foram agrupadas a partir das necessidades identificadas em cada aglomerado. O que se nota é que o propósito final do SEBRAE se direciona a ações de desenvolvimento da economia local por meio do fortalecimento competitivo dos aglomerados. De maneira mais específica, suas ações podem ser categorizadas em três grupos: acesso a mercados, gestão empresarial e inovação tecnológica. Mesmo presente em todos os APLs, nota-se que existem ênfases diferenciadas em função da natureza da atividade. Dessa forma, nas atividades de

confeções, vestuário e bonés, por exemplo, os desafios estão associados ao desenvolvimento de novos produtos, envolvendo novos materiais e *design*. No caso específico dos setores envolvidos com vestuário, a dinâmica do processo de inovação está relacionada às tendências em termos de moda. E esta parece ser a principal frente de atuação em torno da qual se concentram os esforços para melhoria de gestão e para conquista de novos mercados. Além disso, mesmo sendo a empresa individual o foco da atuação do SEBRAE, o fortalecimento da governança local e a cooperação entre as empresas, são levados em consideração como elementos essenciais para a melhoria da competitividade dos APLs.

Suas ações, segundo aquilo que o próprio SEBRAE denomina como sendo o foco estratégico, são pautadas nas demandas individuais de cada aglomerado e isso fez com que se considerasse tanto a condições gerais da economia, tais como as políticas cambial, monetária e fiscal, comércio internacional e ambiente interno dos APLs. Mesmo assim, é possível identificar semelhanças em termos de foco estratégico do SEBRAE em diferentes APLs formados em torno de atividades distintas, fato que também se traduz quando se leva em conta as políticas públicas. Assim, o SEBRAE definiu ações específicas de acordo com a demanda advinda de cada região e atividade conforme dados extraídos em seu portal e reproduzidos no quadro 10.

Quadro 10 - Foco Estratégico do SEBRAE em cada APL

APL	Foco Estratégico
Confecções do Sudoeste do Paraná Vestuário de Londrina e Região	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação em design e moda; • Promoção da "marca" Moda Paraná em âmbito nacional e América do Sul; • Organização em redes dos elos da cadeia produtiva; • Gestão e monitoramento da evolução da competitividade empresarial; • Acesso ao mercado nacional.
Malhas de Imbituva	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão profissional e efetivação da governança; • Desenvolvimento da Cultura Empresarial e Cooperação entre as empresas; • Inovação de produtos de acordo com nas novas demandas do mercado.
Bonés de Apucarana (fase 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da "marca" Moda Paraná em âmbito nacional e América do Sul; • Inovação de processo e de produto; • Profissionalização da gestão empresarial baseada na sustentabilidade do negócio; • Ampliação dos mercados já conquistados com aumento das exportações; • Incentivar o aumento do uso de bonés no mercado interno; • Promoção da cooperação e da representação coletiva com todos os empresários; • Fortalecimento do APL junto a entidades nacionais; • Explorar formas de suprir as necessidades de mão de obra; • Organização de redes de negócios, criando vínculos de relacionamento; • Elevação dos níveis de competitividade.
Mandioca e Derivados da Região Noroeste do PR	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos • Soluções tecnológicas inovadoras; • Identificações de nichos de mercados para alavancar comercialização.
Madeira de União da Vitória	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do APL como base para o Desenvolvimento setorial; • Acesso a mercado; • Melhoria do sistema de gestão das empresas; • Maior eficiência produtiva através de processos de inovação.
Móveis da Região de Arapongas - fase 2	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão internacional de mercados; • Melhoria da qualidade de produto e maior produtividade; • Maior acesso a mercado; • Melhoria da gestão empresarial
Insumos e Equipamentos de Uso Médico de Campo Mourão	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura adequada para o desenvolvimento das empresas; • Desenvolvimento de novas empresas intensivas em tecnologia; Aumento da competitividade das firmas existentes; • Promoção da Cultura Empreendedora junto à população; • Estímulo à busca de novos negócios; • Formação de um ambiente favorável à inovação, e à competitividade das empresas do APL.
TI – Região Sudoeste e Ponta Grossa Software - TIC Região Oeste Software de Curitiba, Maringá, Londrina e Regiões.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da qualidade de software e serviços de TI; • Promoção de um sistema local de Inovação em Tecnologia da Informação; • Maior visibilidade do Software Paranaense nos mercado Brasileiro e Mundial; • Qualificação da mão-de-obra; • Desenvolvimento da Gestão empresarial.

Fonte: SEBRAE (2013).

As atividades desenvolvidas pelo SEBRAE nos APLs paranaenses reforça o argumento que a consolidação dos APLs em bases competitivas não depende apenas do

fortalecimento das relações cooperativas no seu interior. Tal consolidação depende também de elementos que condicionam os resultados das ações, de forma que as políticas voltadas para os APLs precisam estar em sintonia com questões abrangentes relacionadas a um contexto institucional maior.

Federação das Indústrias do Paraná (FIEP). Considerado como o terceiro pilar no tripé que compõe a Rede APL, o papel desempenhado pela FIEP, pode ser traduzido por suas diretrizes globais e ações específicas, incluindo suas diferentes entidades, como o SENAI, IEL e os sindicatos representativos em cada setor de atividade. Apesar de priorizar um alinhamento com as políticas públicas estaduais e federais, suas ações estão mais próximas ao trabalho desempenhado pelo SEBRAE. Nesse sentido, o principal foco de atuação da FIEP se concentra na difusão do conceito de APL como uma forma de organização produtiva voltada para o estabelecimento de uma governança local. As demais frentes de atuação FIEP foram definidas por meio do planejamento estratégico, em torno da qualificação de mão-de-obra, meio ambiente, desenvolvimento tecnológico, marketing, governança, parceria com instituições de ensino e pesquisa, em torno dos quais as ações do sistema FIEP foram definidas.

Percebe-se que as ações da FIEP junto aos APLs são pontuais e específicas para cada caso, demonstrando certa semelhança com as linhas de atuação do SEBRAE a partir de estratégias que procuram se aproximar das demais de cada aglomerado. Além disso, nota-se que a FIEP procura articular os atores locais por meio dos sindicatos e da formação da governança local em função do nível de desenvolvimento de cada APL. Em outros casos, as ações se voltam para o desenvolvimento tecnológico por meio de inovação em produtos e equipamentos, os quais necessitam de fortalecimento de parcerias com entidades locais e capacitação da mão-de-obra. O quadro 11 apresenta as principais ações desenvolvidas pela FIEP nos aglomerados produtivos.

Quadro 11 - Principais Projetos/Ações da FIEP

APL	Projetos/Ações Desenvolvidos
Cal e Calcário da RMC	<ul style="list-style-type: none"> • Central de vendas • RH comum do APL • Protagonismo do sindicato • Fortalecimento tecnológico • Programa da Gestão da Qualidade
Bonés de Apucarana	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de governança • Café e Boné – realização de três edições • Protagonismo do sindicato • Projetos em parceria com instituições de ensino e fomento • Projeto de Lei 2.728/07 que institui o uso do boné no uniforme escolar na rede pública
Derivados da Mandioca de Paranavaí	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação do Laboratório de alimentos; • Desenvolvimento de projetos com apoio financeiro de entidades de fomento MCT/FINEP, ADR, CNPq/IEL • Obtenção de trator agrícola para extração da mandioca por meio de projeto cooperado com APL de Equipamentos e Implementos Agrícolas de Cascavel
Esquadrias de União da Vitória	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e ampliação de novos mercados • Desenvolvimento de novas lideranças empresariais
Confecções do Sudoeste	<ul style="list-style-type: none"> • Protagonismo do Sindicato • Articulação com poder público para implantação de laboratórios de costura industrial. • Instalação da central de negócios • Projeto de gestão de resíduos sólidos na indústria da confecção
Tecnologia da Informação de Londrina	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de sindicato ligado à indústria • Parcerias externas
Instrumentos médicos-odontológicos de Campo Mourão	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de novo curso superior no Campus da UTFPR em Campo Mourão para Engenharia Eletrônica.
Móveis de Arapongas	<ul style="list-style-type: none"> • Estreitamento das relações entre SENAI/CETMAM • Protagonismo do sindicato • Programa de design
Metais Sanitários de Loanda	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novas lideranças • Projetos na área ambiental • Parceria com a ADR de Loanda: Projeto Nova Indústria
Malhas de Imbituva	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com o APL de Bonés de Apucarana • Central de negócios • Banco do Brasil implantou o DRS (Desenvolvimento Regional Sustentável).
Software de Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> • O protagonismo do Sindimetal na articulação institucional do APL • Desenvolvimento de máquina para utensílios de alumínio em parceria com SENAI • Parceria com a ADR do Sudoeste: Projeto Nova Indústria
Software de Maringá	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação entre empresas com trabalho em conjunto. (vendas casadas para software de empresas do APL) • Parceria com faculdade para criação de curso de formação de consultores de venda e TI e comunicação Treinamento em gestão de projeto específico para TI

Fonte: Adaptado de IPARDES (2006d, 2006e, 2008).

Também se nota que em alguns casos (confecções, malhas e móveis, por exemplo) se dá ênfase para estratégias de expansão de mercado e busca de novas oportunidades. Por fim, nota-se que também buscam desenvolver uma aproximação cooperativa entre diferentes locais em que atividades semelhantes são realizadas como, por exemplo, da indústria de malhas de Imbituva, Bonés de Apucarana e Confecções de Cianorte. Isso indica uma tentativa de formação de uma rede de APLs a partir de suas sinergias e complementaridades. Embora essa estratégia dependa prioritariamente da capacidade de organização e articulações entre as governanças locais (IPARDES, 2008).

De acordo com o que foi apresentado no referencial teórico, o contexto ambiental fornece aos atores organizacionais não somente elementos de ordem técnica ou econômica, mas também lhes confere legitimidade e apoio em relação às suas ações. Isso representa a influencia de um ambiente institucional que permeia os atores organizacionais com valores institucionalizados no ambiente, conformando as práticas organizacionais no sentido de adequação daquilo que é aceito socialmente. Por outro lado, conforme destacam Machado-da-Silva e Fonseca (1996; 1998), o grau de visibilidade desse ambiente varia entre os atores definindo, dessa forma, os respectivos contextos institucionais de referência. Portanto, de acordo com a caracterização do conceito de APL e das entidades envolvidas e suas respectivas ações, buscou-se uma sintetização dos valores associados ao modelo de APL paranaense e, a partir dos valores identificados, a definição do contexto institucional de referência. Para tanto, além dos dados apresentados nesse capítulo foram consultados trabalhos anteriores como os de Guarido Filho (2000), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002). Como critério de validação para os valores identificados e o respectivo nível do contexto institucional ao qual eles pertencem foram consultados dois especialistas com conhecimento no modelo de APL disseminado no Paraná. O conjunto de valores validados permite concluir que o conceito de APL está associado a um contexto institucional de referência de nível internacional. Os valores expostos a seguir justificam tal conclusão.

- O conceito tem origem em experiências internacionais relatadas em uma extensa literatura como sendo indutor de desenvolvimento das regiões;
- A noção de APL implica a integração entre os vários elos da cadeia produtiva como forma de coordenação das atividades;

- Cooperação por meio de constantes interações é um elemento central do conceito;
- Aprendizagem resultante das constantes interações;
- Envolve a articulação de entidades diversas, também baseado em experiências internacionais;
- Foco destacado para a internacionalização dos arranjos;
- Foco na expansão de mercados além da sua consolidação;
- Qualidade como requisito essencial;
- Atendimento aos padrões internacionais de consumo;
- Preocupação com responsabilidade socioambiental;
- Desenvolvimento tecnológico e não apenas adoção de novas tecnologias;
- Desenvolvimento de um padrão de mão-de-obra com alto nível de qualificação;
- Diferenciação de produtos e serviços a partir de nichos de mercado;
- Ênfase em padrões internacionais de competitividade.

Identificados os valores mais marcantes e o respectivo contexto institucional de referência associado ao conceito de APL, os próximos capítulos tratam de apresentar cada um dos APLs no sentido de caracterizar o contexto institucional de referência, a governança e os processos de cooperação presentes em cada um deles.

4.1.2 APL de Móveis de Arapongas

4.1.2.1 Caracterização da Região

O município de Arapongas centraliza a produção de móveis na região que também compreende os municípios de Apucarana, Cambé, Rolândia e Sabáudia. Situados na região norte do estado do Paraná eles ocupam uma área territorial total de 2.084,83 km². O censo demográfico de 2010 contabilizou que esses municípios juntos possuem uma população de 385.760 habitantes. A tabela 02 mostra que, com população estimada em 104.150 habitantes distribuídos em 382,22 km², a cidade de Arapongas, mesmo não sendo a maior e mais populosa entre os municípios que compõe o APL, tem a maior densidade demográfica. Além disso, dados do IBGE (2011) indicam que 97,8% da população desse município reside em

áreas urbanas de forma que esses dois indicadores juntos (densidade demográfica e urbanização) demonstram ser essa uma cidade essencialmente urbana.

Tabela 02 - População, Demografia e IDH do APL de Arapongas

Município	População	Área (Km²)	Densidade	IDH	Tx. Pobreza
Apucarana	120.919	558,39	216,55	0,799	14,78%
Arapongas	104.150	382,22	272,49	0,774	11,91%
Cambé	96.733	494,87	195,47	0,793	15,24%
Rolândia	57.862	459,02	126,06	0,784	14,23%
Sabáudia	6.096	190,33	32,03	0,754	17,76%
Total do APL	385.760,00	2.084,83	168,52		

Fonte: Adaptado de IBGE (2011) e PNUD (2003).

Em termos de desenvolvimento humano, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento classifica que índices variando de 0,700 até 0,799 são considerados altos. Nesse sentido, percebe-se que todos os municípios apresentam altos índices e são maiores do que o índice nacional calculado para 2011 que foi de 0,718 (PNUD, 2003). Chama a atenção os índices de pobreza apresentados pela região, pois os dados publicados pelo IPARDES (2010) demonstram que todos os municípios da região encontram-se abaixo da média estadual de 20,87%.

Do ponto de vista econômico, aquela região reúne um produto interno bruto de mais de R\$ 6,6 bilhões (IBGE, 2011). A tabela 03 demonstra que em valores absolutos o município de Arapongas lidera o PIB regional com mais de R\$ 2,1 bilhões. No entanto, ao se considerar a distribuição do PIB entre a população de cada cidade, por meio do PIB *per capita*, ganha destaque o município de Rolândia, com mais de R\$ 22,1 mil. Comparando-se os valores do PIB *per capita* de cada município com a média estadual e nacional, nota-se que somente Rolândia apresenta um valor acima da média em nível estadual e federal. Sendo que a pior distribuição do PIB fica por conta do município de Cambé com aproximadamente R\$ 14,8 mil. Além dos dados demonstrados na tabela 03, informações do SIMA apontam que o setor gera mais de 70% da riqueza da cidade, reforçando o argumento da importância do setor para a economia local.

Tabela 03 - Comparativo entre PIB do APL Araçongas, Paraná e Brasil

Município	PIB (R\$ 1.000,00)	PIB per capita (R\$)
Apucarana	1.650.374	15.846,13
Araçongas	2.141.416	17.709,51
Cambé	1.439.279	14.878,88
Rolândia	1.278.968	22.103,76
Sabáudia	120.887	19.830,54
Total do APL	6.630.924	17.189,25
Paraná		20.814,00
Brasil		21.254,00

Fonte: Adaptado IPARDES (2010), IBGE (2011).

Com relação ao emprego na região do APL de Araçongas, o total de empregos naquela região soma mais de 109 mil postos de trabalho. Araçongas, mesmo não tendo a maior população, concentra o maior número de empregos formais (31%). Considerando os dados específicos do setor de madeira de móveis, nota-se que a indústria gera mais de 14 mil empregos formais representando 13,28% total da região. Chama a atenção o fato de que 84% dos empregos no setor de madeira e móveis estão concentrados no município de Araçongas, demonstrando o carácter centralizado das atividades em um único município. Comparando-se o total de empregos do setor com o total de empregos em Araçongas, nota-se que quase 36% dos trabalhadores formais daquela cidade estão vinculados às empresas do APL. Por outro lado, essa cidade concentra 50% do número total de empresas do setor significando que reúne as empresas de maior porte em função do número de funcionários.

Tabela 04 - Empregos no APL de Arapongas

Município	Totais do Município				Total do Setor de Madeira e Móveis			
	Empregos		Empresas		Empregos		Empresas	
Apucarana	32.235	29%	7.909	34%	274	2%	73	12%
Arapongas	34.327	31%	5.926	26%	12.193	84%	317	50%
Cambé	20.762	19%	4.525	20%	632	4%	109	17%
Rolândia	20.116	18%	3.755	16%	901	6%	93	15%
Sabáudia	1.917	2%	1.063	5%	523	4%	36	6%
Total do APL	109.357	100%	23.178	100%	14.523	100%	628	100%

Fonte: MTE/RAIS (2013).

4.1.2.2 Contexto Institucional Associado ao APL

A origem do APL de Arapongas remonta a década de 1960 quando tiveram início os incentivos do poder público local na forma de doação de terrenos e concessão de isenção de impostos municipais. O objetivo era o de promover a atividade industrial e diversificar a economia do município, que até então estava baseada na extração de madeira, pecuária e, em especial, da cultura do café. Com isso foi criado o parque industrial de móveis às margens da rodovia PR 369, fomentando e permitindo o surgimento de novas indústrias e a ampliação das já existentes. No entanto, até meados dos anos de 1970 a atividade moveleira não tinha grande representação na economia local. Ela só ganhou importância após uma intensa geada no ano de 1975, em que a maior parte dos cafezais foi destruída, fazendo com que o município de Arapongas e demais cidades da região passassem por uma reestruturação em suas atividades econômicas (IPARDES, 2006f).

Em 1978 foi criada a Associação Profissional das Indústrias da Serraria, Carpintaria, Madeiras Compensadas e Laminadas e da Marcenaria de Arapongas, ou Associação dos Moveleiros de Arapongas. Em 1982, a Associação dos Moveleiros de Arapongas transformou-se no Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA). A criação da associação, que posteriormente se transformou em um sindicato, já demonstrava as potencialidades da atividade moveleira no município, bem como delineava o interesse dos empresários do setor em transformar a indústria local em um polo produtor de móveis (SIMA, 2013).

Até a década de 1990, apesar da importância da atividade para a economia local, as ações do setor no município eram de certa forma dispersas e sem foco. Em 1998, a partir do planejamento estratégico do polo moveleiro da região norte do Paraná, estabeleceram-se as diretrizes para transformar a indústria de móveis de Arapongas em um polo moveleiro nacional (IPARDES, 2006g).

Com isso, foram implementados programas e projetos para a indústria moveleira local, como o Programa de Auto Sustentabilidade de Matéria-Prima (SIMFLOR) e o Centro de Tecnologia em Ação e Desenvolvimento Sustentável (CETEC). O SIMFLOR teve em sua criação as parcerias entre o SIMA e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná (EMATER), cujo objetivo foi a auto sustentabilidade florestal; e o CETEC, criado em 2000, tinha o objetivo de apoiar e executar programas, projetos e serviços na área ambiental. Um dos resultados alcançados pelo CETEC foi a construção da central de tratamento de resíduos industriais, que é responsável pela recepção, reutilização e reciclagem dos resíduos das empresas do setor moveleiro do APL da região de Arapongas.

As informações relatadas nos parágrafos anteriores denotam uma característica comum aos arranjos na medida em que havia uma estruturação prévia ao advento do conceito de APL, como demonstram os depoimentos a seguir:

[...] nós sempre tivemos o sindicato [...]. E teve participação ora do SEBRAE, ora do SENAI, além do próprio sindicato, da FIEP, né? E nós ainda tivemos no passado, antes da APL, nós tivemos uma associação que juntou algumas pequenas empresas e junto formado uma pequena associação de compras (ENTREVISTADO 01).

[...] foi feito um primeiro encontro em 98 em Cornélio Procópio, para se falar da questão moveleira da região como um todo. A partir desse encontro, por intermédio principalmente da FIEP, por meio do IEL e aí depois o SEBRAE veio também e se começou a desenvolver um planejamento específico para o setor (ENTREVISTADO 03).

[O] SIMA, que é um sindicato antigo, e ele já tinha uma característica de ser um aglutinador, incubador de projetos, etc. [...] É, nós já fazemos isso desde 1968 como associação, então assim num módulo APL a gente teve a condição de se adaptar ao momento, onde você como APL tinha visibilidade. Mas o nosso sindicato sempre foi muito atuante e muito cooperador de pessoas, se falar cooperativista pode ser que seja mal entendido. Mas ele sempre defendeu muito a classe (ENTREVISTADO 04).

[...] em 1978 os empresários moveleiros de Arapongas fizeram uma associação, Associação dos Moveleiros de Arapongas, para fazer frente às compras, se unir para falar dos problemas da época, das soluções que podiam acontecer em conjunto (ENTREVISTADO 06).

A partir do ano de 2003, em função do levantamento feito pelo IPARDES (2006a), a região ganha a denominação de APL e passa a ser foco das políticas estaduais e nacionais de desenvolvimento de aglomerações produtivas. Naquele estudo, dada a importância do setor para a economia local e sua inserção nos mercados, o APL foi classificado com sendo NDSR (Núcleo de Desenvolvimento Setorial e Regional), classificação essa tida como a mais avançada entre as quatro que compõem a tipologia adotada para tal categorização (IPARDES, 2006a).

O apoio das entidades foi bastante presente durante o processo de identificação e reconhecimento do APL de Arapongas. Em 2004, o SIMA e a FIEP organizaram encontros para realizar o planejamento compartilhado do arranjo produtivo local de Arapongas e levantar as prioridades do APL e, em março de 2005, foi composta a governança do APL de Móveis de Arapongas que contou inicialmente com 32 participantes entre empresários e representantes de entidades locais. Apesar da formação da governança local, o SIMA ainda continuou a ser a principal entidade no desenvolvimento de ações no aglomerado.

[...] as entidades apontaram um *know hall* para poder fazer esse processo de organização e na época havia vários modelos de organização e condução. O SEBRAE estava à frente de algumas APLs, o IEL vinculado a FIEP em alguns outros e assim por diante. Mas vieram quase todos na mesma época e por demanda dos empresários (ENTREVISTADO 03).

Além da caracterização daquele arranjo como sendo de relevância produtiva espacialmente concentrada, o conceito de APL que permeia a tal caracterização denota a presença de entidades que se inter-relacionam direta ou indiretamente com o APL e são de fundamental importância para a competitividade e desenvolvimento local.

No APL de Móveis de Arapongas, além das entidades citadas anteriormente, também estão presentes no arranjo entidades como o SENAI, por meio do CETMAM, o SEBRAE e universidades.

O Centro Nacional de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário (CETMAM), criado em 1993, fruto da parceria técnica entre o SENAI e o ministério da economia de *Baden-Württemberg* na Alemanha. O CETMAM foi implantado em São José dos Pinhais e foi estruturado por uma equipe formada por brasileiros e alemães. Entre as atividades do CETMAM, destacam-se: a assessoria técnica e tecnológica; a educação tecnológica, mediante cursos de curta e longa duração voltados para área da madeira e do mobiliário; programas específicos; qualificação e treinamentos operacionais no CETMAM ou na própria empresa; o

núcleo de inovação e *design* de móveis; e consultoria em Gestão de *Design*. Sobre a atuação dessa entidade, os entrevistados destacam principalmente a estrutura do SENAI, além da presença nas reuniões da governança:

O SENAI tem disponibilizado diversos cursos técnicos, voltados para formação de mão de obra da indústria moveleira [...]. O SENAI está fazendo agora um investimento grande aqui em laboratórios e tal, para fazer testes (ENTREVISTADO 01).

O pessoal do SENAI participa em todas as reuniões, eles não faltam, estão sempre atentos e trazem muita coisa, são atores extremamente importantes (ENTREVISTADO 02).

Já o SEBRAE (unidade Apucarana) atua em projetos de profissionalização da gestão das empresas, consultoria expansão internacional de mercados; melhoria da qualidade de produto e maior produtividade; e maior acesso a mercados.

O SEBRAE também participa, apoiando, e realmente esse plano só aconteceu por conta desses parceiros, eles foram muito importantes, não faltaram às reuniões, trazendo informações lá de Brasília, e construindo de uma forma bastante competente, talvez o APL esteja nessa situação de hoje por conta da base que teve lá no início, foi muito bem construindo (ENTREVISTADO 02).

Nota-se que o SEBRAE e o SENAI (consequentemente a FIEP) são as entidades não locais com maior visibilidade para as empresas do setor.

Hoje as principais entidades são o SEBRAE, o Sindicato da Indústria, a Federação da Indústria, a Prefeitura, o SENAI, o sistema S como um todo, a representação da FIEP na região e empresários também (ENTREVISTADO 03).

Uma das ações de destaque promovida pelas entidades em conjunto e por ocasião da classificação da região como sendo um APL, foi a promoção da visita à maior feira mundial de móveis realizada em Milão, ocasião em que os empresários puderam ter acesso às tendências mundiais em *design* de móveis e novas tecnologia de produção. Assim, percebe-se que a referência para os empresários no desenvolvimento de novos produtos é o mercado italiano, considerado o de estágio mais avançado de tecnologia e *design*.

Conseguimos ir para Milão, nós enxergávamos Milão anos-luz de distância então as empresas melhoram significativamente, trocaram conhecimento. Se tem alguém criando no mundo são os italianos. Você leva o empresário para Milão para ele comparar *designer*, ver as tendências. Em 2005 levamos 20 empresários, o governo do estado liberou as passagens aéreas, o SEBRAE parte dos pernoites, a FIEP liberou toda a parte de logística juntamente com o SEBRAE forneceram os ingressos da feira internacional, que são muito caro, e o SIMA auxiliou nesse meio de campo, então o empresário gastou na época R\$ 2.500,00 para a Milão ficar uma semana, na sequencia nós continuamos com Milão, Milão, Milão (ENTREVISTADO 06).

[...] e hoje as empresas não estão se preocupando mais em buscar ajuda do APL, nós organizamos a ida, e eles vão por querem repetir a ida. Eles perguntam o APL está organizando alguma missão para Milão, sim, porque ele quer comprar passagem mais barata, não fala italiano, mas sabe que vai ter um tradutor, organizar a visitação, comprar os ingressos, e sempre a gente acha um subsídio ou no SEBRAE ou no APL, no SENAI as vezes para poder auxiliar, então nós temos barateamento de 20% a 30% , todos os empresários descobriram a feira como uma forma de buscar uma possibilidade de inovação (ENTREVISTADO 06).

Sobre esta ação, nota-se atuação cooperada das entidades como uma das primeiras ações promovidas pela Rede APL no arranjo. Essa ação envolveu estabelecer agenda, reunir os interessados e orientar em todos os trâmites necessários, além de recursos para financiar a visita. No entanto, nota-se que essa ação teve maior impacto no início do projeto APL e que atualmente as visitas são organizadas essencialmente pelo SIMA, governança do APL e por iniciativa própria de cada empresário.

É tivemos aí algum apoio do SEBRAE em determinados momentos, da FIEP teve uma época em que ela nos ajudou a pagar alguns custos de viagem de algumas pessoas que foram para o exterior na feira de Milão, se não me engano. Mais eu acho assim, o que propiciou que às vezes as pessoas acham, para quem nunca foi que a feria de Milão é um bicho de sete cabeças, com custos muito altos e quando junta um pessoal acaba facilitando isso (ENTREVISTADO 01).

A participação em feiras e eventos parece ser importante para as empresas do setor, pois além da feira de Milão, em que os empresários participam como visitantes, ocorre a cada dois anos em Araçongas a Feira de Móveis do Paraná (MOVEPAR) em que permite que as empresas locais exponham seus produtos juntamente com outras empresas de outras regiões, tenham contato com clientes e fornecedores, entre outras formas de interação com empresas do setor. No entanto, poucas empresas pequenas têm acesso a essa feira na condição de expositor em função dos custos que envolvem a participação. Nesse sentido, na feira de 2013, foram destinados 16 estandes com condições de pagamento reduzidas e subsidiadas pelo SIMA, SEBRAE e FIEP.

Nós temos para pequenas empresas um estande da MOVEPAR maior feira de móveis dos anos ímpares. Então nós temos 16 estandes disponíveis para 16 pequenas empresas de 30 m2, inicialmente nós montamos as divisórias, negociamos um valor menor para conseguir um benefício extra para o pequeno empresário, o SIMA disponibiliza toda parte de limpeza, cafezinho, vigilância, o SIMA banca, o SEBRAE auxilia financeiramente com uma parte, a FIEP por pedido às vezes acaba auxiliando com pouco, mas ajuda, todos esses benefícios divide de forma proporcional. O SEBRAE paga a EXPOARA a vista para obter um preço melhor e parcela para os empresários em 5, 6 e até 7 vezes, facilitando bastante, então independente de ajuda do governo o APL continua existindo, continua auxiliando as empresas a exporem (ENTREVISTADO 06).

Isso corrobora os dados resultantes das observações feitas durante a coleta de questionário estruturado em que os dois pequenos empresários relataram não terem condições

de participar da MOVELPAR, pois os custos seriam muitos altos, mesmo para àquelas pequenas empresas que são beneficiadas pelo apoio das entidades.

Outro evento regional de destaque parece ser a Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira (FIQ). Tal evento se apresenta como referência nacional para o setor por trazer expositores internacionais, de forma que os empresários têm a oportunidade de conhecer as tendências em termos de tecnologia na produção de móveis.

Os entrevistados também notam a presença dos bancos no aglomerado. No entanto, essa percepção não envolve uma noção de facilitação de acesso a crédito ou a taxas diferenciadas para as empresas. A visibilidade de tais entidades se concentra na participação da governança e divulgação das linhas de créditos existentes. Além disso, nenhum entrevistado (inclusive o representante de uma instituição financeira) soube citar linhas de crédito específicas para os APLs, apenas àquelas linhas que estão disponíveis para as empresas em geral.

[...] depois entrou a Caixa Econômica e o Bradesco como apoiadores, o Banco do Brasil tentou fazer com que todo o pessoal do moveleiro buscasse linhas de créditos adequadas ao mercado e o crescimento como um todo principalmente das pequenas para ter o mesmo poder de compra e negociação que as maiores (ENTREVISTADO 02).

É da própria diretoria, é uma política do banco, desde que começou o APL o banco sempre apoia, e cobra das outras agências que estejam sempre apoiando e participando da governança até para o desenvolvimento mesmo, o lado social do banco para poder melhorar a participar de mercado, até a questão de inclusão (ENTREVISTADO 02).

Bancos que disponibilizam financiamento, Banco do Brasil, Bradesco e Caixa, são os três bancos que operam com cartão BNDES (ENTREVISTADO 04).

Também estão presente instituições de ensino superior como a Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR), campus Araçongas, além de outras presentes na região de abrangência do APL como a Universidade Estadual de Maringá (UEM) e a Universidade Estadual de Londrina (UEL) e outras sete IES privadas com diversos cursos de graduação e pós-graduação. No entanto, a participação das instituições de ensino superior se limita em ofertar alguns cursos sem que se tenha um foco específico na atividade moveleira.

Universidade nós temos esporadicamente, até porque nós não temos universidade localizada aqui em Araçongas então isso cria uma diferença razoável em algumas situações, então quando a gente necessita a gente demanda. Ou universidades como a de Londrina que nós já tivemos projetos em parceria com a UEL, com a própria

UNOPAR, então tem isso. Diferente de Apucarana que tem pelo menos 3 universidades lá (ENTREVISTADO 03).

Do ponto de vista do apoio governamental por meio de políticas públicas, os entrevistados e demais dados coletados não identificaram ações efetivas no sentido de promover apoio ao arranjo de Arapongas, de forma que a principal demanda destacada nos relatos diz respeito a incentivos fiscais. Assim, no nível local, os entrevistados indicam não ter conhecimento de políticas de incentivos fiscais ou outra ação de apoio ao setor, como demonstra o depoimento a seguir em relação às políticas municipais de apoio.

Olha, não, de fato de meu conhecimento, pode ser que já houve alguma coisa de algum órgão... não tomei conhecimento. Ação local mesmo eu não tomei conhecimento (ENTREVISTADO 04).

No que diz respeito ao governo estadual, parece que os entrevistados percebem que ações se resumiram à coordenação da implantação do projeto APL quando da classificação da região como um APL. Tanto os entrevistados quanto nos documentos consultados não foram encontrados dados que evidenciem políticas públicas, principalmente fiscais, destinados aos APLs. Nesse sentido, os entrevistados destacam que o apoio de outros estados as suas respectivas empresas resultam em menos competitividade às empresas paranaenses.

A gente teve várias iniciativas desse tipo mais, às vezes, empurrada por alguma desigualdade causada já por algum benefício que o governo repassou a algum outro setor, ou ao próprio setor em outros estados como nós tivemos aí o caso do estado de São Paulo onde se reduziu a alíquota de para o fabricante local poder comprar sua matéria prima de um fabricante local. E aí nos fomos até o governo do estado para que ele fizesse o mesmo conosco, que aí a gente entende que existe uma desigualdade de competição (ENTREVISTADO 01).

O governo do estado é muito fraco em relação ao APL, tem uma rede de APL criada pelo governo, mas não vejo grandes movimentos estruturais, vejo movimentos assim quando tem eventos (ENTREVISTADO 05).

Percepção parecida parece ocorrer com relação ao apoio do governo federal, no sentido que os dados não demonstram ações efetivas de apoio às aglomerações produtivas. Nesse caso, além da falta de políticas de incentivo fiscal (as políticas existentes não atingem o setor), também são a falta de ações que envolvam a estrutura produtiva do país.

Na minha leitura isso não é uma coisa só Paraná, regional é Brasil. Ninguém liga para ações estruturais. Ninguém quer discutir a estrutura, por que está parada [...] O País não tem esse cuidado de tratar problemas estruturais de maneira aberta, franca (ENTREVISTADO 05).

É... na realidade nós temos mais é corrido atrás de, por exemplo, recentemente nós tivemos aí a redução de IPI nos móveis, mas o governo atendeu primeiro o setor de eletro e o nosso setor ficou para trás (ENTREVISTADO 01).

Atualmente, a base do SIMA conta com 163 empresas filiadas em um universo que compreende mais de 300 empresas. No ano de 2012, o setor faturou R\$ 1,4 bilhões e com um volume de exportação de R\$ 107,04 milhões nesse mesmo período (SIMA, 2013). Ainda sobre o destino dos produtos, os entrevistados destacam que a maior parte de sua produção é destinada ao mercado doméstico.

No nosso caso nós exportamos aí 12% base mensal [...] nós começamos a trabalhar com exportação coisa assim de uns 10 anos mais ou menos e a gente estabeleceu que poderíamos chegar até 20 no máximo 25% do volume de exportação, para ter um equilíbrio nas contas. Mas já faz uns 4 anos que a gente está oscilando aí entre 10 e 12%. É mais mercado interno 85 a 90% vai para o mercado interno, algum mês aí que chega a 15, 16% mais depois compensa no outro mês (ENTREVISTADO 01).

O nosso polo moveleiro ele não é um polo direcionado as exportações ele é um polo direcionado ao mercado interno então não esta direcionado às exportações mercado consumista e tal, algumas empresas aí que tem perfil de exportação, a grande parte não como perfil de primeiro negócio uma válvula de escoamento de produção então não é o foco, o negócio a exportação, faz parte do negócio não é o foco do negócio (ENTREVISTADO 03).

A minha empresa mesmo, eu cheguei a exportar e depois não consegui mais exportar meus produtos e, por causa do dólar, inviabilizou, é muito instável, e você já tem um custo Brasil e tudo né, então não foi possível dar continuidade. Nós chegamos a ter 12% de exportação no polo, caímos para pouco menos de 8 e agora alguma empresas que tiveram mais condições de investir em tecnologia de produção, diminuíram seus custos voltaram e hoje estamos em mais ou menos em torno de 10% de exportação (ENTREVISTADO 04).

Os dados parecem indicar que o produto exportado pelo arranjo consegue entrar nos mercados de forma competitiva em função dos incentivos de exportação dado às empresas em geral. No entanto, enfrentam barreiras de proteção. Por outro lado, a importação de móveis parece não ameaçar a indústria nacional. A exceção ocorre para as empresas que produzem ou utilizam peças em metal e vidro para a fabricação dos móveis.

No mercado em que a gente atua é mais difícil [a entrada de produto estrangeiro], porque o frete ele tem um peso muito grande para você trazer da Ásia para cá. Mas em alguns segmentos de móveis mais de metais, de vidros, por exemplo, eles já incomodam bastante. Em acessório, hoje aqui no Brasil vem tudo da China, mas ameaça no sentido de que o governo colocou uma medida que acaba dificultando a entrada de acessórios então aí já complicou para quem utiliza muita dobradiça, por exemplo, o *container* parado a falta e a indústria nacional como se debilitou nesse caso fica pouca, daí se aproveita, sobe o custo demasiadamente (ENTREVISTADO 01).

Eles estão evitando a entrada de produtos de fora, protecionismo, e a Argentina é em volume de negócios o principal parceiro nosso. Pra ter uma ideia em Arapongas a uns dois meses atrás, tínhamos aproximadamente um volume de 100 carretas de móveis que estavam presas ou, alias, retidas que não estavam conseguindo entrar na Argentina. Então isso é dinheiro que não vai circular, que vai prejudicar o capital de giro das empresas, e também matérias-primas que deviam vir de lá também, então prejudica (ENTREVISTADO 04).

A entrada e expansão no mercado internacional parece ser uma das principais frentes em que se atuou a partir da implantação do conceito de APL. Isso se deu por meio de cursos e divulgação no arranjo dos programas de incentivo à exportação em nível federal e estadual, sendo que tal movimento envolveu, além da exportação, a possibilidade de importação de matéria-prima e equipamentos.

Tiveram cursos, programas de incentivos a exportação. Às vezes você sozinho não consegue trazer um especialista em alguma coisa, mas juntando bastante você consegue (ENTREVISTADO 01).

Então foi feito um planejamento e aí, eu não tenho certeza, mas eu acho que envolveu a área de exportação, envolveu a qualificação das empresas principalmente para exportação (ENTREVISTADO 01).

Nesse sentido o APL começou a se desenvolver melhor com essa visão para o exterior, a compra de matéria prima, e não só isso a participação em feiras foi muito importante, isso traz uma visão global para aplica e para que realmente os empresários possam saber que eles têm diversos nichos de mercado, que podem estar trabalhando (ENTREVISTADO 02).

Do ponto de vista da produção, a região é especializada em móveis residenciais em que se destaca a produção de estantes; de estofados; de guarda-roupas; de armários de cozinha; de insumos; de apliques para móveis; de móveis infantis; de balcões para pia; de dormitórios; e de colchões (SIMA, 2013). A proporção de cada produto é apresentada na tabela 05.

Tabela 05 - Proporção de Móveis Residenciais Produzidos

Tipo de Móvel	Proporção (%)
Estantes	43,35
Estofados	16,09
Guarda-Roupas	12,74
Armários de Cozinha	10,78
Insumos	5,87
Apliques para Móveis	4,35
Móveis Infantis	2,91
Balcões para Pia	2,61
Dormitórios	0,65
Colchões	0,65
Total	100

Fonte: SIMA (2013).

De acordo com o SIMA (2013), o público consumidor dos móveis do APL é em sua maioria de baixa renda, particularmente das classes C e D, que são responsáveis por aproximadamente 92,0% das compras. A classe B representa 7,0% do total das compras, e a classe A, apenas 1,0% desse total, como destacado nos depoimentos a seguir.

Arapongas é um polo moveleiro que é reconhecido por trabalhar predominantemente a grande parte da produção para as classes C e D (ENTREVISTADO 04).

Então ele atinge classe C e D, no polo tem alguns segmentos que atende classe B e A, mas o grosso do polo é para C e D, agora eles começaram a entender que C e D também querem qualidade, a qualidade é uma coisa que está intrínseca no processo, mas eles não tratavam dessa forma, acham que C e D só compravam móveis baratos, agora eles estão se preocupando em agregar valor e com isso eles precisaram financiamento para sair, e com esse projeto minha casa minha vida esse deu reflexo, só que agora com a alta do dólar faz com que eles se voltem para as exportações e as exportações daqui não são nos grandes países, as exportações aqui vão para a África, vão para Oriente Médio, vão para a Ásia, então é um tipo de exportação que é carregação também é commodity também que vai para aquele lugar, então isso está fazendo com que eles tenham uma perspectiva, agora por outro lado você vê que a ponta aqui do mercado interno é que não está compradora, o usuário não está comprando e isso você observa pelo número de indústrias que estão dando férias coletivas, que estão parando, momentos em que estavam em alta estão dando uma freada. Nos meses de maio, junho e julho não eram comuns de acontecer, mas aconteceu queda acentuada e as empresas deram uma parada (ENTREVISTADO 05).

O trecho apresentado anteriormente demonstra que o perfil de consumidor de baixa renda, não significando que o produto ofertado é de má qualidade. Assim, a atuação nesse mercado, seja doméstico ou internacional, parece demandar um produto de qualidade, diferenciado e com preço acessível. Como demonstra o depoimento a seguir:

Uma coisa que a gente pesquisou aqui no SENAI foi a classe C. O SENAI reuniu o grupo de *designers* deles do Brasil inteiro e fez um estudo do potencial de comprador da classe C, então a gente utilizou o perfil deste comprador, e a gente descobriu que tem 6 tipos de compradores da classe C, e que esses caras estão cansados de ver a mesma coisa na prateleira de móveis, eles querem algo que ajude eles a personalizarem o móvel deles, eles falam que os móveis são iguais, que não tem diferença e que eles gostariam de diferenças (ENTREVISTADO 05).

Em relação às crises internacionais, o setor parece ser afetado. No entanto, as recentes crises no mercado europeu demandaram a exploração de novos mercados, como a intensificação da exportação para os Estados Unidos. Outro fator que minimiza o impacto das crises internacionais é o fato de grande parcela da produção ser destinada ao mercado interno.

As exportações [para os países em crise] caíram. O que aconteceu foi que houve uma migração para outros mercados clientes aqui do polo. Argentina, China, Espanha, Leste Europeu que hoje já não são tão atrativos assim as exportações se viraram para América central o próprio Estados Unidos apesar da crise se mantém e aquilo que eu te disse por não ser o foco direto automaticamente do polo a

interferência é pequena não afeta tanto só que em compensação esta própria crise levou o aumento das exportações, querendo ou não os preços de máquinas caíram, nossos preços dos insumos no mercado caíram (ENTREVISTADO 03).

[o setor] consegue sim, se manter bem [na crise], a gente se encheu de tecnologia o que aumentou muito a produtividade (ENTREVISTADO 06).

Em relação à mão-de-obra, o setor como um todo parece carente de pessoal qualificado. Isso ocorre principalmente em atividades tidas como “chão de fábrica”. Em alguns casos, os dados parecem indicar que a razão para isso está relacionada à grande oferta de emprego na região.

Há [carência] porque as empresas também cresceram muito também, e eu acho assim que a carência vem também de muitos programas sociais, está muito fácil hoje, além de ter, por exemplo, a pessoa trabalha um tempo numa empresa sai... daí outra empresa está precisando, daí já dá outro emprego e como há uma carência então as pessoas começam a relaxar um pouquinho. Antigamente uma pessoa que vivia pulando de galho em galho era mais difícil arrumar emprego, hoje você precisa de um cara braçal e sabe que ele vai ficar 6 meses, é limitado (ENTREVISTADO 01).

Corroborando o depoimento anterior, durante as 55 visitas para coleta de questionários estruturados, os pesquisadores notaram que em várias empresas havia cartazes na portaria informando sobre vagas de empresa. Novamente isso parece ocorrer em cargos de “chão de fábrica”, como costureiras, serralheiros, montadores de estofados, entre outros. Além da grande oferta de empregos gerando escassez, alguns empresários relatam problemas causados pela rotatividade, de forma que os entrevistados relacionam isso ao aumento dos custos de produção e isso, aliado às leis trabalhistas, são citados como alguns dos causadores da perda de competitividade.

Você faça o custo do produto que você produz, então qual que é o custo real do teu funcionário? Você não sabe, porque se você pega um funcionário e você treina ele, certo, no momento em que ele está treinado, que ele vai produzir plenamente vamos dizer assim, quanto tempo ele vai ficar com você, se a relação for você ganha e leva é seu, pronto acabou, aquele é o custo. Agora não, eu tenho o 13º proporcional, tem férias e esses são devidos. Aí se eu mandar ele embora tem mais 50%, como possibilidade, você ainda tem que pagar uma indenização de um mês para ele. Aí se ele ficou dois meses e você teve esse custo é uma coisa, se ele ficou um ano é outra coisa, diluiu dois você não tem nenhum custo correto (ENTREVISTADO 01).

A gente vem buscando ela [a solução], e daí voltam a surgir práticas que o ministério do trabalho consideramos erradas, não exatamente erradas, elas são duvidosas. Você ter uma funcionária registrada na tua empresa, trabalhando fora da empresa, trabalhando na casa dela. Hoje nós temos demanda, não absurdamente grande, mas existe oferta de costureira para trabalhar em casa. Aí o nosso problema fica com uma folha de jornada, qualidade de serviço, custo de levar e trazer etc., mas se ela puder compatibilizar o fato de não ter de sair da minha casa uma hora antes do horário de trabalho, sob chuva, que às vezes tem carro, vem de moto ou de bicicleta, então assim eu quero costurar em casa, ela vai dar as paradas dela depois do almoço, tudo. Só que para a empresa tem o lado trabalhista que às vezes trás problema. Traz

problema, as vezes também, porque quando a pessoa se desliga da empresa e acaba com a prestação de serviço ela acaba aliciada para procurar direitos, então as vezes advogados falam “a você trabalhava em casa então eles tem que te pagar mais, vamos falar que você fazia hora extra e essas são práticas que desfavorecem as empresas a procurar (ENTREVISTADO 04).

Outro fator complicador da oferta de mão-de-obra na região diz respeito à percepção dos entrevistados na qual há pouco interesse do trabalhador em se qualificar para cargos vinculados à produção em si, de forma que relatam haver cursos sendo oferecidos na região que não se realizam em função da falta de procura.

O SENAI ele está lá oferecendo muita coisa e quem está perdendo a oportunidade é a população, talvez até por uma questão de momento até de consumismo ou então de leis equivocadas de trabalhador, mas às vezes a gente abre curso e não tem turma, não consegue fechar turma nem de graça porque não têm interessados (ENTREVISTADO 04).

Outra coisa que a gente percebeu, é que falta atratividade para as carreiras do setor. Porque os filhos dos funcionários não se interessam muito em seguir a carreira. Tem cursos aí que estão mortos, por causa disso, tem cursos que a 4 anos não conseguimos formar uma turma (ENTREVISTADO 05).

Sabe o que acontece? Hoje você leva o menor aprendiz para dentro do SENAI e oferece cursos, ele quer técnico em *designer*, técnico administrativo, menos a produção, o problema tá em convencer o aluno que está no 2º ano ou 3º ano do segundo grau em ir para a produção, e nisso eu noto dificuldade. Hoje é mais complicado... está difícil (ENTREVISTADO 06).

A conformidade a padrões de qualidade de produto e processos é percebida pelos entrevistados como uma pressão advinda dos mercados de atuação e das entidades locais, principalmente àquelas relacionadas à adequação aos padrões e certificação da norma ISO. Por outro lado, parece que poucas empresas estão certificadas por tal norma e mesmo àquelas que não têm a certificação, parecem que são influenciadas por tais padrões de qualidade.

Isso [exigências de qualidade] começou a acontecer a partir dos anos 90 quando a indústria foi bombardeada pela visão da ISO 9000 movimento da qualidade, isso deu um salto qualitativo muito grande. Bom, nem todas as empresas implantaram ISO, mas o fato de adotarem os quatro requisitos da ISO, que eu acho que são os mais fortes, que são de gestão, aquilo ali foi impactante, isso fez mudanças, lógico que o resultado começou a aparecer em 2003/2004 (ENTREVISTADO 05).

Hoje acredito que em torno de 10% a 15% das 143 desse polo [possuem certificação ISO]. Não há uma tendência da ISO, eu acho que o que vai vir muito forte é a adoção de um sistema de gerenciamento. A ISO trouxe essa cultura, mas não acho que eles vão se enquadrar nisso, elas vão fazer o preparo para atender as normativas legais, precisamente do quesito 4 e 5 da ISO para poder se adequar ao que a norma pede. São selos normativos que são tendências nos mercados. Os mercados estão se organizando nas normativas de mercado, estão se afastando daqueles modelos ISO, são muito mais selos de garantia que para entrar no mercado daquele país ou daquele estado (ENTREVISTADO 05).

A noção de sustentabilidade parece estar difundida entre as empresas do aglomerado. Como apresentado anteriormente, essa preocupação originou-se antes do advento do APL com a criação do CETEC. Atualmente a consolidação de uma visão de ações sustentáveis dentro do arranjo parece se concentrar no tratamento de resíduos sólidos em que toda a coordenação desse processo está centralizada na própria CETEC. Tais ações, segundo os entrevistados, colocam o arranjo como um dos pioneiros e referência para o setor no tratamento de resíduos sólidos e produção sustentável.

Antigamente cada um fazia o seu, e acabava acumulando [resíduos sólidos], tinha apenas uma empresa que fabricava briquetes e acabava acumulando, e aí ele viu a necessidade que tinha o parque industrial nessa parte ambiental, e ele acabou construindo isso [criação da CETEC] e facilitando a vida de muita gente, porque ele [CETEC] acaba coletando, gera emprego também, tem a parte de reflorestamento também, isso também já era trabalho do próprio sindicato, o sindicato moveleiro é muito forte, tem um pessoal muito bom ali, e essa visão ambiental, uma das coisas do APL que é a conscientização da falta de madeira no futuro, inclusive o CETEC, ele dá mudas para o pessoal, ele tem um viveiro lá, tudo precisa melhorar ainda, apesar de que o próprio IAP está dando assistência, melhorou muito, até a qualidade de vida de quem trabalha (ENTREVISTADO 02).

A principal questão para nós aqui de sustentabilidade, Arapongas é um dos pioneiros na questão do tratamento de resíduos, ou seja, uma empresa instalada aqui em Arapongas ela tem a garantia de que ela vai ter o destino dos resíduos que ela gerar e tal, dados corretamente, hoje a gente houve discussão na região metropolitana que, em Arapongas, já não se discute mais já tem os seus mecanismos instalados há mais de 10 anos (ENTREVISTADO 03).

Nós movimentamos a própria CETEC em ações de desenvolvimento sustentável, que é pegar nosso resíduo e transformá-lo em reciclado, do pó da madeira nós fazemos briquete, do resíduo da tinta nós fazemos um tijolinho ecológico o tiner nós devolvemos para a empresa para passar pela destilação, papel, plástico e papelão tudo é enfardado e vendido, o CETEC faz isso, as empresas terceirizadas, nós fazemos a vigilância para que nada seja feito errado (ENTREVISTADO 06).

Na visão dos entrevistados o arranjo é reconhecido como importante para a economia da região, de forma que veem o aglomerado como um polo na produção de móveis. Isso se estende também a outras regiões que reconhecem a região de Arapongas como referência na produção de móveis. Os próprios entrevistados explicam que isso se deve a grande participação que o setor tem na economia regional, seja na geração de empregos ou participação no PIB regional.

Eu acho que elas veem com bons olhos, porque hoje Arapongas é conhecida nacional e lá fora por causa dos móveis, das feiras (ENTREVISTADO 01).

A comunidade como um todo ela percebe o setor moveleiro em Arapongas. A comunidade já tem essa percepção como um todo e que é expressiva, representa uma grande parcela da economia, então a comunidade percebe o setor e não as ações da governança (ENTREVISTADO 03).

Externamente o APL é bem visto, é ponto de referencia de estudo, de montagem de APL, porque a governança é boa do APL. O APL é muito bem citado por atores em outros universos. O APL de Arapongas é considerado modelo de APL devido a essas práticas do momento, ambiental, de fazer uma organização de planejamento estruturado e muito bem feito (ENTREVISTADO 05).

Outro aspecto que chama a atenção, diz respeito à continuidade das ações no arranjo após a adoção do conceito de APL e a formação da governança local. Nota-se que no início do processo a expectativa em relação ao potencial que tal mudança poderia trazer era de evolução para o setor na região, de modo que houve grande movimentação de entidades e articulação com os principais atores da região. No entanto, parece que as expectativas não se realizaram e as ações resultantes da formação do APL não se concretizaram. Além disso, algumas ações implementadas não tiveram a devida continuidade. Alguns entrevistados relacionam isso a mudanças no foco nas políticas públicas estaduais e nacionais, de maneira que o assunto APL deixou de ser a pauta o poder público.

É... tivemos aí algum apoio do SEBRAE em determinados momentos, da FIEP teve uma época em que ela nos ajudou a pagar alguns custos de viagem de algumas pessoas que foram para o exterior na feira de Milão (ENTREVISTADO 01).

Foi feito uma central de negócios, ela acabou deixou de existir. Ela começou, teve sucesso no começo, mas eles mesmos desarticularam, os próprios atores foram se desarticulando e deixando minguar. Ela foi desativada no ano retrasado, final de 2010, início de 2011 acabou (ENTREVISTADO 05).

O governo do Estado é muito fraco em relação ao APL, tem uma rede de APL criada pelo governo, mas não vejo grandes movimentos estruturais, vejo movimentos assim quando têm eventos, na minha leitura isso não é uma coisa só Paraná, regional é Brasil (ENTREVISTADO 05).

Teve sim, mesmo caso nacional, quando houve a mudança estadual, também não conhece os benefícios do APL, e os poderes que detêm os APLs, não houve muito incentivo por parte do governo do estado (ENTREVISTADO 06).

O setor mobiliário dentro do ministério de indústria e comércio hoje está bem esquecido, não tem chamamento para Brasília (ENTREVISTADO 06).

Não houve necessidade de ir até eles porque o governo, digamos assim, tirou o guarda chuva do APL e não fomenta mais, o governo do estado também não se movimentou (ENTREVISTADO 06).

Dos dados apresentados acima, é possível caracterizar os aspectos mais marcantes do ambiente técnico que envolvem o setor de móveis e o APL de Arapongas a partir das dimensões que afetam a incerteza e a dependência conforme o modelo proposto por Scott (1992). Uma síntese de tais características é apresentada no quadro 12.

Quadro 12 - Ambiente Técnico do APL de Arapongas: Incerteza e Dependência

	Dimensões	Características
Incerteza	Homogeneidade/Heterogeneidade	Consumo: Tendência a padrões internacionais de consumo e desenvolvimento de produtos; diferenciação por nível de renda implica necessidades de produtos específicos e a cada faixa de consumo; Fornecedores: As características do produto exigem relacionamentos com vários tipos de fornecedores em todos os elos da cadeia produtiva;
	Estabilidade/Variabilidade	O setor possui maturidade tecnológica e, em geral, utiliza tecnologia comum e disponível no mercado, indicando uma possível estabilidade do progresso tecnológico, mudanças tecnológicas são rapidamente adotadas;
	Ameaça/Segurança	Vulnerável a ameaças externas e flutuações da economia. Seu desempenho tem como fatores relevantes o aumento da população, da renda, a urbanização, a política de crédito para o varejo e, ainda, o fato de ser produtor de bens que não são de consumo essencial; O setor em geral não sofre ameaças dos produtos importados, com exceção das empresas que produzem acessórios de vidro e metal.
	Interconexão/Isolamento	Conexão forte com consumidores os quais têm elevado poder de barganha dada às opções de oferta existentes e por se tratar de produto não essencial; Forte conexão entre os vários elos da cadeia produtiva em que crescentes exigências de qualidade, diversificação e competitividade pressionam por uma maior integração entre os elos.
	Coordenação/Não-Coordenação	Tendência para a realização de parcerias para a garantia de baixo custo, qualidade e eficiência do processo produtivo com intensificação dos relacionamentos com distribuidores;
Dependência	Abundância/Escassez	Insumos não parecem ser restritivos às necessidades do APL; Mão-de-obra qualificada, principalmente àquela que envolve atividades do “chão de fábrica” são críticas para a atividade e principais fontes de escassez; Recursos financeiros estão disponíveis, no entanto exigem condições que dificultam o pleno acesso.
	Concentração/Dispersão	Os recursos necessários para as atividades são conhecidos, no entanto mão-de-obra e recursos financeiros não estão plenamente disponíveis.

Fonte: Elaborados partir dos dados primários e secundários, com base no esquema de Scott (1992).

Apesar de a caracterização genérica do ambiente técnico apresentada acima permitir uma noção de como o setor e o APL é influenciado por fatores ambientais, a inclusão das pressões de caráter institucional ampliam o entendimento da relação daquelas organizações e o seu ambiente, principalmente ao se considerar o nível contextual predominante em que tanto os fatores de caráter técnico e institucional são mais presentes na visualização do ambiente.

Dito isto, é possível estabelecer um contexto institucional de referência inicial como predominante no setor e no APL de Arapongas delineado a partir dos dados apresentados

nesse capítulo. Portanto, a partir dos dados qualitativos apresentados, considera-se que o nível do contexto institucional que mais afeta aquelas organizações é o nível internacional. Os principais motivos que justificam tal conclusão, juntamente com os dados apresentados neste capítulo, estão relacionados a aspectos semelhantes aos identificados por Guarido-Filho (2000), tais como:

- O setor de móveis é crescentemente afetado por fatores associados ao contexto internacional como os padrões de *design*, nível tecnológico necessário para atender a padrões de consumo e produção. Mesmo o mercado doméstico não sendo pressionado por produtos importados, o padrão de competição internacional é presente no arranjo que adota tendências internacionais de *design*, realiza e participa de feiras de abrangência internacional;
- Tal influência parece ser acentuada de forma a definir padrões competitivos para a indústria em geral e em especial o setor de produção e comercialização de móveis;
- Pressão por questões relacionadas à sustentabilidade, principalmente àquelas que dizem respeito aos resíduos gerados pela produção;
- Outros trabalhos como o de Guarido-Filho (2000) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002) corroboram a definição do contexto internacional como predominante nas atividades de manufatura do país, fato também presente no trabalho de Barbosa (2001) ao estudar o setor de móveis paranaense.

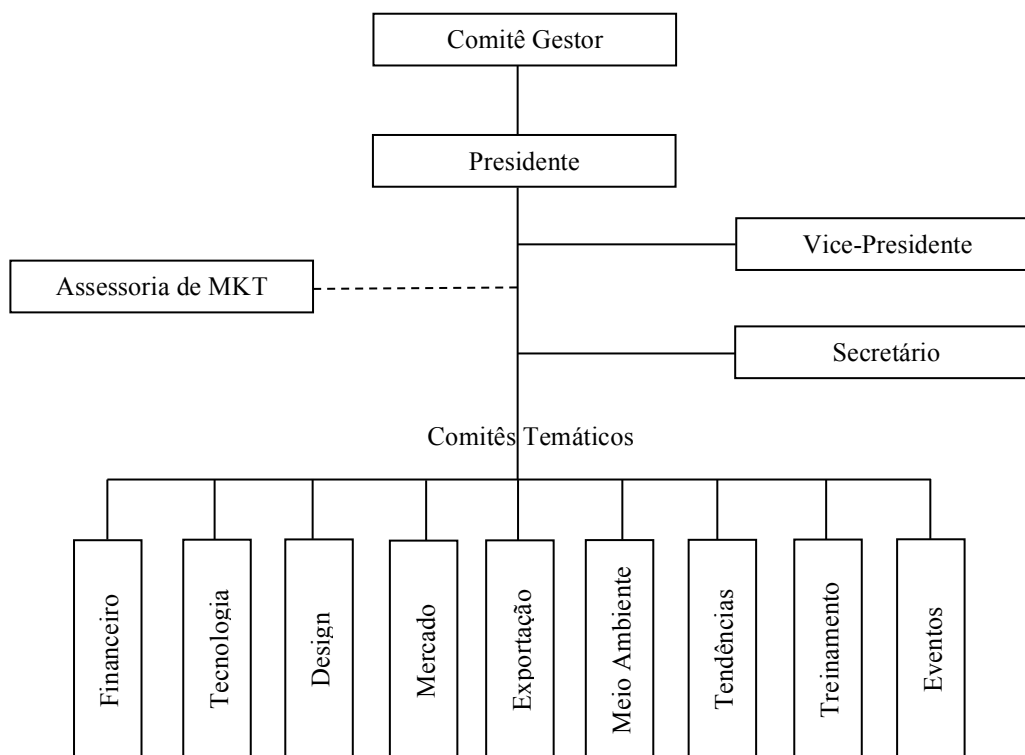
Apresentados os principais dados referentes ao contexto que envolve o APL de móveis de Araçongas, o próximo subcapítulo passa a tratar da forma com que se configura a governança naquele aglomerado.

4.1.2.3 Governança

A apresentação dos dados que demonstram a configuração da governança no APL de móveis de Araçongas se dá a partir das categorias resultantes do construto teórico utilizado, em específico a estrutura e mecanismos de governança presentes no arranjo.

Com o advento do conceito de APL no aglomerado de Araçongas, as lideranças locais, incentivados pela Rede APL, formaram aquilo que seria a governança do APL. Em sua origem, tal governança foi traduzida em um comitê gestor, auxiliado por uma assessoria de marketing e, ainda, nove comitês temáticos. Como demonstra a figura 11.

Figura 11 - Governança do APL de Móveis de Arapongas



Fonte: IPARDES (2006g.)

Como apresentado em capítulo anterior esse grupo é composto por 32 membros que representam as empresas e as entidades presentes no arranjo. As reuniões são realizadas bimestralmente sendo que, havendo necessidade, reuniões extraordinárias são convocadas. A dinâmica das reuniões envolve decisões sobre atividades a serem desenvolvidas pelo grupo de governança e comunicados do comitê gestor e das entidades sobre as ações que estão ou serão desenvolvidas. A execução das ações do grupo da governança é desenvolvida no âmbito dos comitês temáticos, os quais têm agenda própria de reuniões. Nota-se que a principal oportunidade de interação entre os atores ocorre em tais reuniões e que o modelo adotado preserva decisões compartilhadas entre os presentes em tais reuniões, demonstrando a adoção de modelo em que se privilegia a descentralização do processo decisório entre os participantes da governança.

Basicamente há reuniões mensais ou bimestrais e aí se coloca nessas reuniões algumas ações que podem ser benéficas para as empresas como, por exemplo: exposição, participar de algum em evento, em relação a empresas menores que as vezes não tem condições de participar sós...(ENTREVISTADO 01).

É passada uma pauta são feitas comissões, depende do que se está discutindo, já criaram muitas soluções que funcionaram muito bem, são prazos e tudo (ENTREVISTADO 02).

Olha só, em conjunto né, [as decisões] são bem tranquilas e quando surge algum questionamento a gente deixa o debate perdurar um pouco para poder dar sustentabilidade aquele posicionamento. Então sempre para sustentar o questionamento quanto mais pessoas acordarem com ele, isso a gente avança e se for necessário mudar a solução que foi tomada antes (ENTREVISTADO 04).

No entanto, o modelo adotado para as decisões parece ter tido maior efeito no início da estruturação da governança, pois, no decorrer do tempo, reduziu a participação dos empresários, de forma que ocorrem situações em que se têm mais entidades do que empresas sendo representados nas reuniões do APL. Essa redução da participação nas reuniões do APL, parece se concentrar nas grandes empresas, sendo que empresas que passaram por um acentuado crescimento não vêm mais benefícios deixando, desse modo, de participar.

Olha só, isso que acaba atrapalhando um pouco ele [o empresário] acaba não comparecendo nas reuniões do APL, então você tem às vezes o APL com pouco ator, que deveriam ser aqueles atores principais e você tem mais a gente, Banco do Brasil, fornecedores, etc (ENTREVISTADO 06).

Nós, como a nossa empresa acabou crescendo um pouco mais e tal, a gente acabou saindo um pouco fora do âmbito das reuniões ali da APL [...] E isso sempre seria para as empresas que tem mais necessidade, e nós já sairíamos fora do esquema, mas a gente acompanha até pelo interesse que todos se envolvam [...] porque na realidade as que mais participam são as menores, que tem mais necessidades (ENTREVISTADO 01).

É, eles [grandes empresas] não enxergam o todo do APL, por isso que eu digo que é por isso que eles não estão interessados em participar (ENTREVISTADO 05).

Do ponto de vista da formalização das atividades, o APL conta com um planejamento formalizado que foi inicialmente desenvolvido como uma das primeiras ações da governança do APL. A partir de então não foram encontrados registros de atualizações no plano nem tampouco se identificou a realização das ações previstas. No entanto, parece que sua existência não tem afetado as ações no arranjo, pois os entrevistados não demonstraram conhecer o conteúdo de tal documento.

Nós temos sim, este ano nós estamos em atraso no nosso planejamento estratégico, mas digamos temos sim.

Os entrevistados também demonstraram desconhecer qualquer tipo de documento que regulamente as ações da governança e dos seus participantes, demonstrando o caráter pouco formalizado da estrutura de governança presente no arranjo. Alguns entrevistados justificam não haver necessidade de formalização. As referências feitas a algum tipo de formalização são sobre documentos vinculados ao SIMA.

Não lembro, tinham algumas normas, algumas regras, mas não era algo tão... que eu me lembre não era nada... eu sinceramente não me recordo (ENTREVISTADO 01).

Não, não tem nenhum documento que diga como devemos agir e nos comportar (ENTREVISTADO 06).

Olha o estatuto a gente utiliza o mesmo do nosso sindicato, a gente não estabeleceu um estatuto específico para a APL, então a gente não concilia a necessidade de ter e a gente trabalha pelos mesmos regimentos do sindicato (ENTREVISTADO 04).

Mesmo o arranjo tendo uma governança instituída as ações coletivas encaminhadas pelo arranjo parecem ser lideradas pelo SIMA enquanto principal entidade presente na região. Isso talvez seja reflexo da abrangência de representação de tal sindicato e de todo o histórico de tal entidade que já atua na representação dos interesses das empresas desde os anos de 1970. O que se nota, é que poucas empresas da região que têm conhecimento da governança do APL e suas ações, se limitando àquelas que têm algum tipo de relação com o grupo gestor. Isso foi observado e ratificado durante as visitas para coleta de questionários estruturados em que os respondentes demonstraram não conhecer o modelo de APL implantado na região. Ainda, vários empresários visitados, inclusive aqueles que participam da governança parecem confundir a governança do APL com o sindicato considerando-os como sinônimos. Assim, as principais atividades coletivas desenvolvidas no arranjo têm como principal agente indutor aquele sindicado, dada a representatividade e aparente legitimidade que apresenta junto à aglomeração.

Alguns respondentes relatam condutas oportunistas por parte de empresas do arranjo. Nota-se que isso parece ser raro, pois os entrevistados tiveram dificuldades em relatar casos em que a conduta oportunista ocorreu e os casos identificados dizem respeito à mão-de-obra e cópia de produtos e demais inovações. Nos casos relatados é destacada a importância da ação do sindicato no sentido de coibir esse tipo de comportamento. Assim, o sindicato age advertindo aquelas empresas que considera não estarem agindo adequadamente no arranjo sem que tal advertência se torne de conhecimento dos outros empresários. Destaca-se que não se têm relatos de punições aplicadas e, na percepção dos entrevistados, os casos de comportamento oportunista não afetam a reputação dos envolvidos, pois não são debatidas no âmbito coletivo do arranjo.

O sindicato que faz um trabalho muito interessante no sentido de inibir e coibir isso, as empresas não querem investir na inovação querem pegar a inovação dos outros (ENTREVISTADO 05).

Fica mais interno, isso geralmente não vai para o mercado, não é levada para fora para denegrir a imagem da empresa lá fora não, a gente não usa isso como ferramenta, aliás, como arma contra ela mesma, fica mais entre a gente mesmo (ENTREVISTADO 04).

Só punições de deixar o cara na geladeira, nada oficial, nada exemplar não. Você ouve, mas não se vê o sindicando realizando uma expulsão ou uma advertência, nada exemplar (ENTREVISTADO 05).

Pessoas copiando produtos de outras empresas, indo lá e tirando funcionário de uma empresa para trabalhar pra dele. Então isso daí a gente começa com uma conversa, e se não tem, a gente chama informalmente para que acerte a postura. Isso raramente acontece, não é muito comum isso acontecer não (ENTREVISTADO 04).

Então hoje nós temos uma carência muito grande, por exemplo, mão-de-obra e principalmente qualificada, que está difícil, então tem empresas que não tem muito escrúpulo em buscar o funcionário de outra empresa (ENTREVISTADO 01).

Agora se essa empresa que a gente está falando que é oportunista e ela está querendo tomar o meu funcionário qualificado daí ela age na surdina. Mas isso não é uma regra é uma exceção, para a gente isso é até pejorativo, que acaba dificultando ainda mais a manutenção da mão-de-obra (ENTREVISTADO 01).

Assim como o comportamento oportunista a ocorrência de conflitos também é rara no arranjo. Os mecanismos adotados na solução dos conflitos destacam a importância que o sindicato tem na condução das ações do APL, pois o SIMA atua como intermediador para a resolução das disputas entre as empresas do arranjo.

Bom, que eu me lembre a gente não tem tido assim conflitos, há alguns conflitos entre concorrentes em determinado mercado. Mas quando uma empresa se sente prejudicada, por exemplo, ela recorre ao sindicato pedindo uma intermediação do sindicato, que vai tentar reunir, ver o que aconteceu, conversar com as duas partes e aí tentar chegar a um denominador comum, mostrar no que se pode. Mas a gente não tem tido que eu me recorde muitos casos (ENTREVISTADO 01).

A intenção é que sempre vá para tentar conciliar ali mesmo, tem envolvimento dos empresários do próprio sindicato um sistema de conciliação que facilita o próprio sindicato aqui de Arapongas funciona como um conciliador em algumas situações, em outras situações mais grave é o próprio sindicato que trabalha a conciliação (ENTREVISTADO 03).

Nota-se a importância das reuniões como mecanismos de comunicação, monitoramento, avaliação e correção das ações. As avaliações se dão no sentido de se prestar contas sobre as ações e verificar o seu custo benefício. No entanto, alguns relatos mostram que as reuniões do APL são poucas e os entrevistados apontam a necessidade de mais reuniões como forma de promover mais interações entre os participantes.

Quando a gente conclui e realiza algumas ações, a gente sempre procura estar avaliando, é básico, relação custo benefício do que foi feito (ENTREVISTADO 03).

Tem o cronograma e aí vai seguindo o cronograma, o que está dentro o que está fora, evidentemente alguma coisa tem necessidade de correção de rumos, pode ter mudado alguma realidade, nas reuniões eram analisados isso. E aí como eu te falei, lá atrás que era mais necessário foi feito, então tinha cada determinado ação ou setor, tinha lá o seu piloto que era diretamente responsável e ia estar agindo diretamente (ENTREVISTADO 01).

Falta mais reunião no APL (ENTREVISTADO 02).

As reuniões nossas depende assim, quando você tem uma pauta já, porque assim se você fizer uma reunião com pouca conversa, desestimula a pessoa a ir nas reuniões. Então a gente sempre procura, tanto a APL quanto o SIMA, ter pautas que sejam importantes, assuntos assim de pouca repercussão a gente tenta tratar com informativos mesmo, ações de marketing (ENTREVISTADO 04).

A comunicação da governança e do sindicato com as empresas parece ser deficitária e isso também se reproduz na percepção sobre os incentivos para a participação nas ações do APL. Isso se reflete no limitado conhecimento que as empresas do arranjo têm sobre o conceito de APL, sendo que a coleta de dados foi dificultada pelos respondentes demonstrarem não saber do que se trata. Além disso, empresários do setor demonstraram que poucas informações sobre a governança, o sindicato e suas ações são repassadas para suas empresas. Parece que a forma de comunicação das entidades com as empresas se dá principalmente por informações disponibilizadas em sítios na *internet*. No entanto a alimentação dessas informações não é feita com frequência, de forma que foram encontradas informações precisas sobre ações apenas na página do SENAI e da entidade responsável pela EXPOARA.

Nós temos o nosso site, que é o da FIEP, cada SENAI tem sua página ali, nós temos os que são os projetos nosso de comunicação interna, que chega para todo mundo, aí a gente faz mala direta, comunicação, reuniões, faz eventos traz palestras comunicações que sejam interessantes para o APL, não tem uma variedade muito grande (ENTREVISTADO 05).

Apresentados os principais aspectos que caracterizam a governança presente no arranjo de Arapongas, é possível estabelecer uma síntese de tais aspectos a partir das dimensões de estrutura e mecanismos, conforme apresentado no quadro 13.

Quadro 13 - Caracterização da Governança no APL de Arapongas

	Dimensões	Características
Estrutura	Centralização	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de o modelo prever decisões compartilhadas, parece que um pequeno grupo define os principais encaminhamentos coletivos; • No grupo da governança existem poucas empresas participando das decisões; • Não foram identificadas situações em que os associados ao sindicato como um todo participassem das decisões.
	Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma entidade responsável pela governança formada por entidades e empresários do arranjo. No entanto, aquela que mais afeta o funcionamento do APL é o sindicato; • Existiu um planejamento estratégico desenvolvido pelo grupo da governança, mas não foi atualizado; • Não existem documentos que regulamentem a participação e as ações da governança. Existe somente um termo que define as funções a serem ocupadas pelo grupo gestor; • O sindicato possui estatuto.
Mecanismos	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões bimestrais do sindicato; • Reuniões organizadas pelo sindicato são mais frequentes em épocas prévias a realização da EXPOARA; • Presença maior de entidades no que empresas nas reuniões; • Reduziu a participação nas reuniões da governança no decorrer do tempo; • O modelo de APL teve mais efeito no início de sua implantação; • Pouca difusão do conceito de APL na região e comunicação deficiente entre a governança e as empresas. O sindicato também não apresenta efetividade na comunicação com os seus membros. A comunicação se dá essencialmente por meio de reuniões; • Os poucos conflitos existentes são intermediados pelo sindicato;
	Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem instrumentos elaborados para controle e avaliação das ações desenvolvidas no APL; • Condutas oportunistas são raras, sendo o sindicato responsável pelas ações de combate a esse tipo de conduta. Não existem punições previstas e registradas; • Oportunismo não afeta a reputação dos envolvidos; • A avaliação e controle se dão apenas em reuniões em que se discute o alcance de algumas ações específicas.
	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas participantes da pesquisa não percebem incentivos em participar; • As pequenas empresas não se consideram foco das ações desenvolvidas no APL; • As grandes empresas, mesmo percebendo poucos benefícios em participar da governança, são as mais influentes no arranjo; • Não foram identificadas ações específicas de incentivo à participação e cooperação entre as empresas do arranjo.

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

4.1.2.4 Processo de Cooperação e Competição

Uma das principais características dos arranjos produtivos destacada pela literatura é a presença da cooperação e competição simultaneamente, de forma que tanto cooperação

como a competição são processos que podem ser benéficos para o funcionamento do arranjo como um todo.

No APL de Arapongas, parece que a interação mais visível se dá entre aquelas empresas e entidades que lideram o sindicato e/ou o grupo de governança em razão da maior interação no desenvolvimento de ações conjuntas. Mesmo antes da formação da governança ações de colaboração resultaram em avanços para o arranjo como, por exemplo, a criação do EXPOARA (Centro de Exposição de Arapongas) que permitiu a criação e consolidação de duas das maiores feiras do setor no país, a MOVELPAR e a FIQ, como apresentado em capítulo anterior. Tais interações entre esses atores também resultaram na criação de centros de desenvolvimento tecnológico e de apoio ao arranjo como o CETEC e o programa SIMPLOR, também apresentados em capítulo anterior. Também se destaca a criação da central de compras de Arapongas (CECOMAR). No entanto, esse projeto não se manteve no decorrer do tempo, conforme relatam os entrevistados.

E nós tivemos no passado, antes da APL, nós tivemos uma associação que juntou algumas pequenas empresas e junto, tipo formado uma pequena associação de compras (ENTREVISTADO 01).

Foi feito uma central de negócios, ela acabou deixando de existir. Ela começou, teve sucesso no começo, mas eles mesmos desarticularam, os próprios atores foram se desarticulando e deixando cada vez minguar. Ela foi desativada no ano retrasado, final de 2010, início de 2011 acabou (ENTREVISTADO 05).

Arapongas por ser um polo moveleiro bem tradicional, então tivemos no passado algumas tentativas de central de compras. Só que elas não alavancaram por culpa dos fornecedores. Aquela matéria-prima que de fato a gente tinha a visão de comprada em volume ia trazer economia [...] e eles começaram a não visitar as empresas de fora da APL, fora da central de compras. Começaram a boicotar, e como são produtos que são importantes para as nossas empresas (ENTREVISTADO 04).

Eles não tem confiança no que eu chamo de ações estruturadas, vamos usar um exemplo, as empresas consomem 100.000 m³ de chapas por mês eles ainda não tem uma empresa de compra (ENTREVISTADO 05).

Nota-se que houve uma interação mais intensa no início da formação do APL, principalmente entre as entidades. Como apresentado anteriormente, as ações que mais tiveram a adesão dos empresários estão relacionados aos eventos, tanto organização de eventos locais como a participação em feiras nacionais e internacionais, seja no papel de visitantes ou expositores.

Pela APL são entorno de 15 empresas efetivamente que sempre estão ativas, hora ou outra uma desaparece um pouco outra entra no lugar e por aí vai. Mas das várias iniciativas que nós tivemos na APL, as que mais perduraram que mais deram

resultados, foi a participação conjunta em feiras, tanto para expor, quanto para visita. Porque são experiências bem localizadas em comum (ENTREVISTADO 04).

Na percepção dos respondentes são poucos os exemplos de cooperação diretamente entre as empresas. Os relatos parecem indicar que a cooperação ocorre de forma isolada, sendo mais presente entre os próprios concorrentes (horizontal) e que é mais rara, ainda, a colaboração entre os diferentes elos da cadeia produtiva.

Eu acho que a horizontal é mais presente que a vertical, as cooperações horizontais são muito mais presentes, pois eles não se veem como concorrentes (ENTREVISTADO 05).

Também você ter de mandar uma pequena porção de mercadoria para algum lugar remoto e complicado e você consegue juntar com outra empresa e mandar (ENTREVISTADO 01).

Existe sim, mas não daria para apontar como uma ação específica enraizada (*sic*) no polo, acontece mais de forma muito pessoal (ENTREVISTADO 03).

Olha, isso é uma coisa que acontece, mas você não tem muita, a cooperação existe entre as empresas. Mas não aquela coisa assim: vamos fazer juntos um produto. Isso não é muito comum, cada uma sempre procura ter seu caminho individual (ENTREVISTADO 04).

Além de a colaboração ser, aparentemente, restrita a poucos exemplos e localizada naquelas empresas e entidades que lideram a governança, alguns relatos apontam para situações em que os empresários se aproximaram de uma situação de cooperação para atender interesses imediatos e individuais.

E acaba também ficando muito em cima das mesmas pessoas, são poucas pessoas que se envolvem diretamente, porque a gente tem a dificuldade de todas as associações desse tipo de coisa, tem muitas empresas que só lembram do APL no momento em que a coisa está braba. É e aí ficam poucas pessoas para carregar o piano, são sempre os mesmos (ENTREVISTADO 01).

É... vêm quando tem interesse é claro vai ter sempre algumas a mais sempre conosco não só interesse delas próprias mas do setor como um todo (ENTREVISTADO 03).

[A principal dificuldade é a] Maior adesão, porque a gente nota que tem pessoas que são muito imediatistas, se elas forem na reunião elas vão para levar uma caneta embora, uma coisa concreta [...] A gente nota que algumas pessoas querem ir lá, numa única reunião e querem levar algo, já quer levar a solução do problema e não é isso que as vezes você consegue [...] Eu fui lá na reunião para falar da falta de costureiros, mas eles não tinham nenhuma solução pra aquilo, nós não fizemos a reunião para a solução, foi para buscar alternativas, então as pessoas imediatistas não dão continuidade, porque eles querem as coisas prontas (ENTREVISTADO 04).

O setor está com problema de mão-de-obra, na ultima reunião, a pauta era essa, mas eles queriam saber de números, não queriam saber de assunto [...] Se você falar que vai ter uma reunião de chapa aí todo mundo tem interesse na chapa. Quando tem reunião para discutir preço o pessoal que é importante estar lá, não aparece, fica vazio, esse tipo de coisa que é delicado (ENTREVISTADO 05).

Olha só, isso que acaba atrapalhando um pouco, um empresário que vem, frequenta nossa entidade, tem voz para decidir, ele acaba não comparecendo no APL, então você tem às vezes o APL com pouco ator, que deveriam ser aqueles atores principais do setor moveleiro (ENTREVISTADO 06).

Do ponto de vista da competição, no APL de Arapongas parece que ela se dá principalmente pela inovação e mão-de-obra. Ao competir por inovação, as empresas procuram desenvolver novos produtos ou promover inovação em seus processos e se destacar das demais empresas. Ocorrem casos, entretanto, em que a inovação é rapidamente copiada por outras. Nestes casos, o processo de competição por inovação pode ser benéfico ao APL com um todo em função da disseminação de inovações. Já, em relação à mão-de-obra, nota-se que, devido à escassez de pessoal capacitado na região, as empresas buscam recrutar pessoas já empregadas em outras empresas. Dos relatos se extraem poucos exemplos de situações em que a competição entre as empresas, seja por inovação ou mão-de-obra, prejudica o funcionamento do APL.

Existe uma concorrência bastante grande em favor do consumidor, dos lojistas e das empresas. Claro que, sempre com respeito (ENTREVISTADO 04).

A inovação, a maior parte procura manter isso mais sigiloso, porque é isso que vai dar para ela uma condição melhor de mercado, uma condição dela se diferenciar. Então algumas coisas, às vezes, são sigilosas da empresa, desenvolvimento de novo produto (ENTREVISTADO 01).

Isso é muito comum embora haja a presença do sindicato que faz um trabalho muito interessante no sentido de inibir e coibir isso, as empresas não querem investir na inovação querem pegar a inovação dos outros (ENTREVISTADO 05).

Existe um grupo de empresas, mas não é todo mundo que faz isso. Existe um código de ética. Esses dias teve uma empresa que para ganhar um mercado, roubou o [gerente] comercial da empresa e falou para o cara pode sair e tudo o que você encontrar da outra empresa você arremata, o cara comprou os produtos da outra empresa para poder abrir espaço, é jogo de mercado, mas enquanto você fizer assim você não consegue avançar (ENTREVISTADO 06).

Com relação à troca de conhecimentos e informações entre as empresas, os relatos parecem indicar que, assim como outras formas de cooperação, tal troca ocorre de forma isolada e em poucas oportunidades. As principais interações para trocas e de informações ocorrem nas reuniões promovidas pelo grupo de governança ou pelo sindicato, denotando que esse processo, quando ocorre, se dá por meio da intermediação dessas entidades, promovendo reuniões informativos impressos, divulgação eletrônica, entre outras. Assim, torna-se mais rara ainda a troca espontânea e interação direta entre os próprios empresários.

Conversam nas reuniões... aí uma conversa informal. Já teve casos de na própria reunião o cara levantar alguma situação: “está acontecendo assim e assado vai dar

problemas, não aconteceu com vocês, mas aconteceu comigo?” Claro se tem situações assim vai... é colocado... sim isso acontece (ENTREVISTADO 03).

De fato não [outras oportunidades além das reuniões], o que acontece muito é troca de telefonemas, você liga para o executivo do nosso sindicato lá, que é o Silvio e fala que o presidente. Então fica aquela troca de recados, a gente procura intermediar para que as empresas se deem bem (ENTREVISTADO 04).

Ela [troca de conhecimentos] fica mais a nível de bate-papo, informal, você as vezes troca um telefonema perguntando de qual fornecedor você compra tal coisa, se o teu produto não é igual ao dele, se você não tem um representante para me indicar para tal região, transporte em conjunto. Você liga para as empresas, até para os concorrentes “olha tô com uma carga para o Rio de Janeiro que está incompleta, você não tem nada para mandar pra lá?” (ENTREVISTADO 04).

Elas trocam conhecimento entre si também, mas não é comum, é muito mais informal, não existe uma difusão apropriada (ENTREVISTADO 05).

Nós temos o nosso site, que é o da FIEP, cada SENAI tem sua página ali, nós temos os que são os projetos nosso de comunicação interna, que chega para todo mundo, aí a gente faz mala direta, comunicação, reuniões, faz eventos traz palestras comunicações que sejam interessantes para o APL, não tem uma variedade muito grande (ENTREVISTADO 05).

Como prevê a literatura, frequentemente cooperação e confiança são dois construtos que se inter-relacionam para promover interações duradouras no contexto dos APLs. Os relatos apresentados anteriormente denotam que a cooperação no APL de Arapongas não está disseminada entre as empresas da região. Algo parecido parece ocorrer com as relações de confiança entre aqueles atores, em que ela é mais evidente entre os atores que participam da governança. Esse, inclusive, foi um dos motivos alegados para descontinuidade da central de compras.

Melhorou a confiança e mais entre as participantes da governança (ENTREVISTADO 01).

Não, eu acho que não existe [confiança]. Essa questão de mercado, do medo de dividir mercado, isso tinha que fortalecer, mas ainda existe essa cultura de não confiar (ENTREVISTADO 02).

Não teve nada, [a central de compras] foram minguando, os atores mais fortes que detinham a sustentação, eles foram saindo. Em minha opinião é uma questão de confiança. Eu presenciei uma discussão da APL eles estavam com problemas chapas, alguém propôs fazer um universo novo [nova central]. Todo mundo resolveu fazer uma carta de protesto, mas ninguém confia que o parceiro vai cumprir o que está prometido (ENTREVISTADO 05).

Dos depoimentos apresentados acima em conjunto com os documentos consultados e as observações feitas no APL de Arapongas, é possível sintetizar as características mais marcantes que envolvem a cooperação e a competição naquele arranjo, conforme apresentado no quadro 14.

Quadro 14 - Arapongas: Características dos Processos de Cooperação e Competição

Características
<ul style="list-style-type: none"> • Ações conjuntas se concentram entre as empresas que lideram o APL • A cooperação não está disseminada no arranjo se limitando a casos isolados. São poucos os exemplos encontrados de colaboração entre as empresas • Os exemplos de cooperação se dão para atender objetivos individuais e imediatos e não são caracterizados por envolvimento de constantes • Os relacionamentos entre as empresas são caracterizados por contatos entre os elos da cadeia produtiva não representando cooperação • Foram criadas entidades de apoio a partir da interação entre os atores antes da formação do APL • Algumas ações conjuntas foram descontinuadas, como a central de compras • As ações do APL permitiram a participação de algumas empresas em feiras internacionais. Atualmente tais ações são menos frequentes, as empresas que participam agem de forma independente • A competição se dá, principalmente, por inovação e mão-de-obra e essa característica é vista como benéfica ao arranjo • Pouca troca de informações. O arranjo oferece poucas oportunidades para a interação e troca de conhecimentos e informações entre as empresas • As relações de confiança são mais evidentes entre os membros ativos da governança e do sindicato. O reduzido nível de confiança entre as empresas foi um dos motivos alegados para a descontinuidade de algumas ações • A descontinuidade das ações da rede APL parece afetar a disseminação do conceito no arranjo • A intensificação das ações de cooperação ocorridas no início do reconhecimento da região como APL não se consolidou • As entidades parecem agir no arranjo a partir de suas diretrizes próprias não sendo fruto de ações articuladas entre todas aquelas que propuseram a adoção do conceito de APL na região • As ações promovidas a partir do modelo de APL parecem não ter afetado a dinâmica do APL em termos de apoio às empresas, acesso a recursos, competitividade, cooperação, desempenho econômico das empresas, capacitação, entre outros fatores relacionados ao desenvolvimento do arranjo

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

4.1.3 APL de Malhas de Imbituva

4.1.3.1 Caracterização da Região

O município de Imbituva centraliza as malharias da região centro sul do estado do Paraná ocupando uma área territorial total de 756,54 km². O censo demográfico de 2010 contabilizou que esse município possuía uma população de 28.455 habitantes, resultando em uma densidade de 37,6 h/Km². Além disso, dados do IBGE (2011) indicam que 62,9% da população desse município reside na área urbana.

Em termos de desenvolvimento humano, dados Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento apontam que a cidade de Imbituva apresenta um IDH de 0,727, inferior à média estadual (0,787). O município compõe, ainda, os 72% dos municípios brasileiros com IDH considerados inferiores, ou seja, com valores abaixo 0,764 (PNUD, 2003). Ademais, dados do IPARDES (2010) demonstram que o índice de pobreza da cidade é de 34,62%, dado esse acima da média estadual que se situa em 20,87%.

Do ponto de vista econômico, aquela cidade reúne um produto interno bruto de mais de R\$ 272 milhões (IBGE, 2011). Ao se considerar a distribuição do PIB entre a população da cidade, por meio do PIB *per capita*, o resultado é de R\$ 9,5 mil. Comparando-se os valores do PIB *per capita* do município de Imbituva com a média estadual e nacional, nota que esse indicador apresenta um valor bem abaixo da média estadual (R\$ 20,8 mil) e federal (R\$ 21,2 mil) (IPARDES, 2010; IBGE, 2011).

Com relação ao emprego na região o município de Imbituva, o total de empregos soma 5.119 postos de trabalho. Considerando os dados específicos do setor de têxteis de vestuário e artefatos de tecido, nota-se que tal indústria gera 284 empregos formais distribuídos em 77 empresas (MTE/RAIS, 2013). Em relação ao subsetor denominado fabricação de tecidos e artigos em malhas, dados da Associação de Malharias de Imbituva (IMBITUMALHAS) dão conta que na região existem aproximadamente 50 empresas que empregam perto de 200 pessoas (IMBITUMALHAS, 2013). Comparando-se com o total de empregos cidade, percebe-se que o subsetor de malharias responde por aproximadamente 4% do total de empregos formais⁴.

O trabalho informal no setor de malhas de Imbituva é caracterizado pela terceirização do trabalho por meio de costureiras domiciliares em algumas das etapas do processo produtivo (bordados e acabamentos em geral). Há, ainda, trabalhadores domiciliares que prestam serviços de facção em todas as etapas do processo produtivo para as empresas do APL, envolvendo atividades desde a tecelagem até a produção final das peças, inclusive

⁴ Contudo, informações divulgadas pela IMBITUMALHAS estimam haver aproximadamente 150 famílias que prestam serviços terceirizados à indústria de malhas por meio do que se denomina no setor de confecções como “facções”, representando, assim, uma massa de trabalhadores informais e indiretos relacionados ao setor de malhas.

montagem. Esse grupo de prestadores de serviço informais é constituído, na sua maior parte, de pessoas que já foram empregados registrados nas empresas locais e que, diante de uma oportunidade de investimento, acabaram adquirindo suas próprias máquinas, preferindo ou optando, dessa forma, por trabalhar em suas residências (IPARDES, 2006c). Como demonstra o depoimento a seguir.

Tem algumas que fazem terceirização para empresas, mas são donas de casa. Não são empresas constituídas, nem formalizadas. São o que a gente chama de facção. (ENTREVISTADO 08).

Apesar de a cidade de Imbituva ser reconhecida no estado como a “capital das malhas”, essa atividade não desponta como a principal para a economia local. Dados do IPARDES (2010) apontam que a economia do município é caracterizada pela atividade agropecuária como sendo o principal setor na composição do PIB, seguida da atividade de beneficiamento de madeira; o setor de malharias surge como terceiro na composição do PIB municipal.

4.1.3.2 Contexto Institucional Associado ao APL

A atividade de malharia na região de Imbituva teve o seu surgimento na década de 1970. No entanto, só teve um crescimento acentuado na década seguinte a partir da realização conjunta de feiras no município de Imbituva. À medida que se ampliou o número de empresas e a cidade adquiriu reputação como produtora de malhas, intensificou-se o turismo de compras, o que consolidou o comércio atacadista local como um canal de comercialização importante para o segmento.

Um marco importante do desenvolvimento da atividade de malhas naquela região foi a realização da primeira feira de malhas em 1985. Antes disso, a partir da necessidade de uma entidade que organizasse e administrasse realização da feira, criou-se a Associação das Malharias de Imbituva (IMBITUMALHAS). O sucesso alcançado pela realização anual da feira fez com que Imbituva passasse a ser conhecida como a capital das malhas e, em seu auge no início dos anos de 1990, possuísse aproximadamente 120 expositores (HOFFMANN; LINS, 2002).

A partir da década de 1990, com a abertura do mercado interno à concorrência internacional, desencadeou-se uma crise no setor têxtil/vestuário no país. Nesse período, várias empresas encerraram suas atividades, mais especificamente aquelas com menores

investimentos em inovação e tecnologia (IPARDES, 2006c). O novo padrão tecnológico adotado no setor fez com que as empresas conseguissem ganhos de produtividade como mostra o depoimento do presidente da IMBITUMALHAS.

Apesar de que as 29 de hoje produzem pelas 110 que tinha, pois investiram em tecnologia e máquinas sofisticadas ((ENTREVISTADO 08).

A partir do ano de 2004, com o reconhecimento daquele arranjo por parte da Rede APL como sendo um arranjo produtivo local, o setor foi incluído na lista de aglomerados foco das políticas públicas estaduais e nacionais. Sob a coordenação da SEPL, o processo de implantação do modelo de APL na região seguiu procedimentos parecidos aos outros aglomerados reconhecidos no estado e contou com a participação da FIEP, IPARDES, SEBRAE, instituições financeiras, Prefeitura Municipal, sindicatos, entre outras entidades ligadas ao governo do estado.

Naquela época em 2005 eu não fazia parte da diretoria, mas sei que foi feito pela FIEP (ENTREVISTADO 07).

Surgiu com o sindicato de Curitiba para nos ajudar, depois de várias reuniões surgiu o APL e foi a salvação. [...] Hoje nós temos parceria com o SEBRAE, os cursos que realizamos é através deles. Agora chamamos a federação para nos apoiar (ENTREVISTADO 08).

Foi em 2005, quando implantou o APL aqui, foi feito uma reunião, em que esteve um representante do IPARDES, a federação também estava envolvida, o que foi apresentado aconteceu e está acontecendo, o APL nada mais é do que já acontecia na nossa cidade, pois já tinha o sindicato, e o APL veio para fortalecer (ENTREVISTADO 09).

Primeira vez que ouvi falar de APL foi na reunião da associação, aí chamaram os associados e explicaram e fomos participando de reuniões e foi indo (ENTREVISTADO 11).

Sindicato têxtil de Curitiba, SEBRAE, SENAI, acho que todos deram apoio bom, a própria associação nossa também (ENTREVISTADO 07).

Nota-se que com a classificação da região como um APL, tornou-se mais visível a presença de entidades no aglomerado e suas várias iniciativas para potencializar o desenvolvimento do setor naquela região. No entanto, percebe-se uma descontinuidade das políticas públicas voltadas aos APLs no estado, de modo que o assunto parece não mais compor a pauta de prioridades. Quando do início da implantação do conceito de APL, os empresários locais foram receptivos à ideia, no entanto as ações desenvolvidas parecem não atender às expectativas geradas. Isso se reflete nas ações das entidades no arranjo de Imbituva, como se nota nos relatos dos atores locais.

A gente não sabe até que ponto o governo pode ajudar com o APL, até onde ele pode vir. A gente não sabe ainda o que o APL pode fazer, até hoje cedeu cursos e aperfeiçoamentos para nós. O Banco do Brasil tinha parceria com o APL e abriu linhas, depois ficamos sabendo que até pessoas que não faziam parte do APL estavam usufruindo desse benefício (ENTREVISTADO 07).

Não teve dificuldade no início. No início você conhece outros APLs, vê resultados, vê a motivação de todos. No início tivemos uma participação de 80%, fazíamos cursos, workshop, mas como não houve muito resultado hoje tem uma participação de 40%, tivemos até uma central de compras, ainda. A ideia do APL é boa, como vão deixando de lado, vai morrendo (ENTREVISTADO 08).

A FIEP foi deixando de lado, tirou o pessoal do IEL, e o governo não estava nem aí. Faz um ano que está meio desmotivado. O auge nosso foi 2007/2008. De 2004 a 2008, depois começou a cair (ENTREVISTADO 08).

Tivemos vários projetos de exportação, mas não saíram do papel (ENTREVISTADO 08).

No início tudo muito bonito, todo mundo se anima, você tem apoio, só que os anos vão passando e esses projetos que eles lançam, eles mesmos vão abandonando, a própria federação abandonou. Nós tínhamos uma pessoa responsável dentro do IEL, e aí a federação tirou essa pessoa, o governo foi nos deixando de lado e quase morreu, se não é por nossa vontade em continuar... (ENTREVISTADO 08).

A IMBITUMALHAS é a entidade mais importante e significativa no segmento de malharias do APL de Imbituva. A sua história e sua trajetória se confundem com a formação do APL. Com o reconhecimento da região como sendo um APL classificado como Vetor de Desenvolvimento Local (VDL), a IMBITUMALHAS passou a ter um papel fundamental como entidade coordenadora das ações locais e de consolidação do arranjo.

A realização da FEMAI (Feira de Malhas de Imbituva) é a principal ação coordenada pela IMBITUMALHAS, com o apoio da prefeitura municipal e de patrocinadores. No ano de 2013, a feira recebeu aproximadamente 45.000 visitantes em 15 dias de feira. A feira tem importância especial para empresas de menor porte, as quais conseguem viabilizar a maior parte de suas vendas anuais durante nesse período (IMBITUMALHAS, 2013).

Nota-se que a organização e realização da feira exigem ações antecipadas, de modo que as reuniões que ocorrem entre os associados da IMBITUMALHAS são todas direcionadas para o assunto da feira. De acordo com os relatos, ao término de uma edição da feira, já se iniciam os preparativos para a feira do próximo ano, como contratação de fornecedores, ações de divulgação, definição dos expositores, entre outras ações. Isso também se reflete nas atividades das empresas, de modo que de seis a oito meses antecedentes à feira se intensifica a produção destinada aquele evento.

[As reuniões ocorrem] mais em função do evento nosso, da feira que acontece final de abril início de maio. Em agosto já se começa a trabalhar para a feira do próximo ano, agora em dezembro já se iniciam as fotos para a montagem dos catálogos. O planejamento envolve a organização em si da feira [...] precisamos achar parceiros, elaborar o pavilhão (ENTREVISTADO 07).

A feira de malhas é o principal marketing da cidade. Marca o início da temporada de venda de malhas (ENTREVISTADO 09).

A principal ação no ano é a feira [...] Depois que termina a feira o pavilhão se torna um centro comercial. Para unir as pequenas empresas que não tem ponto comercial. Fica uma feira permanente até agosto. O tricô tem que trabalhar 8 meses para vender 4 meses (ENTREVISTADO 08).

Como exposto no relato anterior, chama a atenção que após o término da feira, o espaço continua sendo utilizado pelas empresas que não têm loja própria. Além disso, destaca-se o perfil dos visitantes da feira, em que parece predominar o consumidor final das malhas, apesar dos esforços das empresas e da associação e aumentar a participação dos atacadistas na feira.

Esse ano foi feito uma pesquisa, que a gente não tinha, 80% são varejo, a gente queria vender no atacado nesse ano de feira (ENTREVISTADO 07).

As empresas do APL de Malhas de Imbituva utilizam basicamente três canais como meio de comercialização dos seus produtos: lojas da fábrica, feira de malhas e representação comercial. Os aspectos que afetam o processo de comercialização dizem respeito à marca do produto e a tradição da empresa, especialmente quando oferecido por empresas pioneiras, que já conquistaram a preferência dos consumidores ao longo de sua trajetória. O preço praticado pelas empresas aparece também como elemento importante. De acordo com o relatório do IPARDES (2006c), nota-se que o preço das malhas de Imbituva foi um dos responsáveis pela expansão de mercado das empresas, pois se mostravam competitivos em relação aos preços praticados por outros polos de malhas do país (IPARDES, 2006c). No entanto, esse cenário mudou em função da entrada de produtos importados oferecidos a preços abaixo dos praticados no mercado interno sendo que a China é a principal origem desses produtos.

Uma jaqueta de couro vindo da China custa R\$ 17,00 já desembaraçado, e para produzir aqui custa em torno de R\$ 35,00 (ENTREVISTADO 10).

Uma blusa de tricô custa R\$ 39,00 para produzir, e as importadas chegam aqui a R\$ 25,00. Com esse preço de venda como vamos competir? (ENTREVISTADO 08).

Têm produtos que vem de Bangladesh, Vietnã, não só da China, eu vi produtos na Renner vindos desses lugares com designer moderno que custam R\$ 45,00, essa empresas grandes só compram de lá (ENTREVISTADO 10).

Os documentos consultados e os relatos dos entrevistados demonstram que o setor de malhas passou por um período de acentuado crescimento até o ano de 2010. Após esse período a maioria dos relatos aponta para uma crise que ainda permanece. A concorrência dos importados, como apresentado anteriormente, surge nos depoimentos como principal indutor da crise e o fechamento de várias malharias. Além disso, nota-se que alguns entrevistados não veem perspectivas futuras para o APL em função de não conseguir concorrer com aqueles produtos. A “invasão” dos produtos importados também ocorre nos principais eventos do setor no país, alguns entrevistados relatam que a maioria dos expositores em feiras de malhas e confecções é originária de outros países. Aliado à concorrência dos importados a crise se agravou em função de que o inverno dos anos de 2011 e 2012 não foi intenso na maioria das regiões do estado, de modo que a demanda por produtos dessa estação foi reduzida.

Eu acho que está sendo [culpa da china]. Porque no mercado as pessoas compram cada vez menos a nossa [mercadoria] e mais a da China, e isso está afetando. De uns 3 anos para cá a China está derrubando mesmo, eu acho que está ocasionando o fechamento de malharias. 70% das roupas nos shopping em Curitiba é da China e são baratas (ENTREVISTADO 07).

Não tenho muita perspectiva para o APL. Primeiro porque estamos passando por uma crise. Dois anos já que o nosso setor está em dificuldade, também a importação da China e dos produtos da Indonésia, Bangladesh, Índia, está acabando com o setor. Nós não temos tido clima favorável para o tricô, que é o frio. Nós tivemos 102 malharias hoje temos 29, as empresas estão passando por dificuldades. As grandes empresas só compram da China e Bangladesh. O setor de confecção também está em dificuldade é muita concorrência externa (ENTREVISTADO 08).

Nós vamos para Gramado na melhor e maior feira de tricô para ver as tendências, antigamente 99% das feiras era de empresas brasileiras, hoje metade já são estrangeiras (ENTREVISTADO 08).

Houve um período de sucesso do APL, de muita venda, e de uns tempos para cá eles encontram muitas dificuldades. Reclamam muito da entrada dos Chineses, eles não conseguem competir com os Chineses porque eles produzem em escala muito maior e a mão de obra é muito barata. Houve uma missão técnica para a China, e ficou comprovado que não há como competir com a escala de produção dos chineses (ENTREVISTADO 10).

Outros relatos, entretanto, interpretam diferentemente o momento de crise, denotando que o crescimento do setor durante vários anos foi grande e que nos últimos anos, com a entrada dos importados e o clima, está crescendo menos, mas que, esse crescimento ainda é maior do que outros setores e economia como um todo. Além disso, percebe-se que a principal deficiência, apontada pelas entidades e pelos empresários, diz respeito à gestão não profissional das empresas.

Algumas empresas que não se preparam, é muito particular essa ideia de crise, se você não tem uma boa venda no inverno, aí no verão não é época. Em 2010 tivemos

um acréscimo nas vendas de 30%, em 2011 crescemos 20%, em 2012 foi igual a 2011. Temos que trabalhar em cima da média, esse ano o fator climático nos prejudicou, nós trabalhamos com inverno, mas esse ano não fez inverno (ENTREVISTADO 09).

O problema maior é não ter uma gestão profissional, é importante ter gestão financeira, mas os empresários do APL não tem noção, a mentalidade deles é ter estoque, e não conseguem fazer o giro, então dão descontos para cobrir os custos (ENTREVISTADO 10).

Eu te digo que 20% das malharias são profissionais. O restante é amador. Da dando certo continua (ENTREVISTADO 11).

Outro aspecto relacionado à redução do número de malharias diz respeito a que muitos empresários não têm a atividade de malharia como principal fonte de renda. Assim, agropecuaristas, empresários de outros setores e profissionais liberais, têm encerrado a atividade de malharia em função das dificuldades em manter o mesmo crescimento no volume de vendas de tempos recentes.

Já fecharam em torno de 80 empresas do APL, e hoje tem 30 e muitos empresários reclamam que estão passando por dificuldade, esse ano foi muito ruim devido à falta de inverno. Vários empresários tem a indústria de malha como segunda atividade, é o bancário que tem uma malharia, e a médica que tem uma malharia, então não é atividade fim (ENTREVISTADO 10).

O menor crescimento nos últimos anos revela que as empresas que atuam no arranjo estão passando por um momento de mudanças na forma de atuação. Isso se reflete nas estratégias adotadas para sobreviver nesse período denominado de crise, pois os relatos evidenciam que as malharias têm buscado na diferenciação uma forma de competir com os produtos importados. Nesse caso, o produto que entra no mercado nacional é fruto de produção em grande escala e sem diferenciação, de forma que não atende às necessidades de várias regiões do país. Um exemplo citado pelos entrevistados trata da região sudoeste do Paraná. Nessa região existem muitos descendentes de europeus, o que exige um corte diferenciado nas peças produzidas, necessidade essa não atendida pelos produtos importados. Outra fonte de diferenciação é a própria qualidade das peças, o que tem garantido a permanência e inserção nos mercados de várias regiões do país. Além disso, a diferenciação é conseguida por meio da distribuição dos produtos, de modo que o varejista consegue ter o produto em menor tempo ou, então, diferenciais de atendimento. Mesmo conseguindo competitividade em termos de diferenciação, os relatos demonstram que o setor considera importante políticas públicas que protejam o mercado nacional dos produtos importados.

Eu acho que é o diferencial talvez. Qualidade eu acho que é um pouco melhor. O que a gente espera é que o governo de uma breçada (ENTREVISTADO 07).

Hoje isso está mudando, essa é a esperança nossa. Não adianta pagar barato lá e o produto chega aqui em padrões não normais dos nossos. A maior parte é tamanho único. Da China também tem essa dificuldade, aqui tem mais variedade, mais agilidade e tamanhos [...] Primeiro de região para região é difícil, se você for fazer uma peça para a região de Cascavel, a manga tem que mais comprida, e se fosse para a região de Ponta Grossa já deve ser mais curta. Para outros países também é difícil e agora a China tomou conta de tudo (ENTREVISTADO 08).

O que buscamos sempre é diversificar, não somente conquistar o cliente pelo preço, mas sim prestar um bom atendimento, um horário estendido, atendimento nos finais de semana. O nosso processo é muito ágil (ENTREVISTADO 07).

Uma das saídas é diferenciar, as empresas tem que conseguir ter as roupas lançadas por atrizes. Na visão do SEBRAE tem que competir em nichos de mercados. A tentativa do SEBRAE é mostrar a importância de diversificar, tem oportunidade de trabalhar com a malha fria que é mais fina, e buscar mercado em todas as regiões do Brasil (ENTREVISTADO 10).

Se eu fosse investir hoje, eu investiria em produto de qualidade, para competir no mercado tem que ter diferencial, fugir daquilo que todo mundo faz, não podemos deixar de ter o APL e produto de qualidade (ENTREVISTADO 11).

No contexto nacional, concorrem com o arranjo de Ibituva, produtores de Minas Gerais (concentrados na região da cidade de Jacutinga) e do Rio Grande do Sul (espalhados na região da serra gaúcha). Essas regiões representam a principal fonte de tendências no desenvolvimento de produtos. Além disso, as entidades de apoio buscam nessas regiões, soluções para o desenvolvimento do arranjo de Ibituva em função que se considera aqueles casos como exemplos para o setor. Nota-se que a relação preço-qualidade é o principal fator de competitividade entre essas regiões, em que se procura atuar com preço e qualidade adequados para as diferentes classes sociais.

[Os concorrentes] estão no país e fora do país, uma vez que os grandes produtores são Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Ibituva. Jacutinga tem em torno de 700 empresas, pense em Ibituva que são 30 empresas (ENTREVISTADO 10).

No Brasil nós temos uma região muito forte que é Jacutinga em Minas Gerais, em São Paulo se encontra muitos produtos de Minas Gerais. No Rio Grande do Sul também tem produtos de qualidade e baratos, também tem produtos de muita qualidade, 60 a 70% desse pessoal faz produtos de preço baixo e baixa qualidade. Aqui também você vai encontrar uns 20% que fazem produto de baixa qualidade e preço baixo. Infelizmente a classe A do Brasil, não compra aqui, a classe B quer comprar marca, C e D sobraram para nós. A classe C esta muito exigente, querem produto de alta qualidade e preço bom. D e E são as classes que estão comprando mais hoje (ENTREVISTADO 08).

Não é diferente mas não deixa a desejar para outra do ramo como Rio Grande do Sul e Minas Gerais, acho que aqui em Ibituva tem potencial forte para competir com eles. Não em preços porque a produção deles é muito grande. Sempre tem novidade, no ramo de confecção... é complicado porque sempre tem novidade. Em termos de qualidade também temos. Tem roupas de qualidade que custam caro e também de qualidade que custam menos (ENTREVISTADO 07).

Eu acredito que é na qualidade, eu não posso dizer para você que a minha blusa não vai encher de bolinha, isso depende do fio. Onde podemos nos diferenciar, é no acabamento, na qualidade que me refiro é no geral, mesmo no (ENTREVISTADO 11).

Em termos de atuação, parece predominar o mercado estadual, mesmo considerando que a maioria das empresas tem parcela de sua produção destinada a outros estados vizinhos, como Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Eu vendo no Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, em termos de proporção vendo mais no Paraná, chega a uns 60% (ENTREVISTADO 07).

É do Paraná e parte de Santa Catarina (ENTREVISTADO 08).

A maioria [dos clientes] é do estado, em torno de 60%. O restante eu faço uns eventos fora, em Santa Catarina (ENTREVISTADO 11).

O momento de transformação com que passa o arranjo de malhas de Imbituva afeta a percepção da comunidade sobre a importância da atividade para a região. Soma-se a isso o fato de que outras atividades vêm ganhando importância na economia local. Mesmo a atividade de malhas ter sempre ocupado a terceira posição na economia do município, começam a surgir na cidade algumas empresas de calçados, disputando com o setor de malhas terceiro posto em na composição do PIB municipal. Isso parece ser mais uma fonte de preocupação dos empresários de malharias, pois consideram que o reconhecimento da importância do setor pela comunidade local e estadual é, na visão deles, importante para a manutenção e expansão das atividades de malharias na região.

Eu penso que a comunidade de Imbituva tenha percebido a dificuldade do APL, porque as empresas diminuíram muito [...] Não é mais Imbituva a cidade das malhas (ENTREVISTADO 10).

Eu acho que não conhece mais [...] Sim que é capital do tricô falam, mas falam que em Imbituva tem madeira, tricô e calçados, mas não falam do APL. As pessoas não conhecem Imbituva, e se comentar sobre o APL, também não conhecem [...] As fábricas de botinas estão vendendo bem, somando todas as malharias, não chega a 10% da venda deles. Eles produzem 15 mil pares por dia e não trabalham com estoques (ENTREVISTADO 07).

Sim, eles têm essa noção [de que o setor é importante para a região]. Em relação a capital das malhas eles não têm. Nós tínhamos um projeto dentro do APL, de divulgar isso, mas acabou não saindo do papel [...] Hoje é importante ser conhecido como um APL importante para divulgar a cidade, está é a principal dificuldade nossa, o Paraná não conhece Imbituva (ENTREVISTADO 08).

Não foi bem trabalhado, tem no momento um projeto de quando enviar uma correspondência vai estar “Imbituva a cidade das malhas”, para criar cada vez mais essa mentalidade [...] O APL vem estudando isso (ENTREVISTADO 09).

Eu vejo muito pouco. Quando eu comecei estava participando de uma feira em Curitiba e disse que era de Imbituva, me perguntaram onde ficava, eu respondia “é

pertinho daqui, uns 160 km”. Hoje acontece menos isso, mas há anos atrás era comum. Nas feiras eu já levei vários catálogos da cidade (ENTREVISTADO 11).

Dos dados apresentados acima, é possível caracterizar os aspectos mais marcantes do ambiente técnico que envolvem o setor de malhas e o APL de Imituva a partir das dimensões que afetam a incerteza e a dependência conforme o modelo proposto por Scott (1992). Uma síntese de tais características é apresentada no quadro 15.

Quadro 15 - Ambiente Técnico do APL de Arapongas: Incerteza e Dependência

	Dimensões	Características
Incerteza	Homogeneidade/Heterogeneidade de	Consumo: Tendência a padrões internacionais de consumo e desenvolvimento de produtos; Fornecedores: As características do produto não exigem relacionamentos com uma diversidade de fornecedores, de forma que são principalmente fornecedores de fios e demais insumos acessórios, bem como aqueles ligados ao fornecimento e manutenção de máquinas e equipamentos;
	Estabilidade/Variabilidade	O setor possui maturidade tecnológica e, em geral, utiliza tecnologia comum e disponível no mercado, indicando uma possível estabilidade do progresso tecnológico.
	Ameaça/Segurança	Relativamente vulnerável a ameaças externas e flutuações da economia. Seu desempenho tem como fatores relevantes o aumento da população, da renda, a urbanização; Sensível às condições de clima apresentadas durante o período do inverno; O setor em geral é bastante afetado pela oferta de produtos importados no mercado doméstico.
	Interconexão/Isolamento	Conexão forte com consumidores os quais têm elevado poder de barganha dada às opções de oferta existentes; Os poucos elos da cadeia produtiva apresentam forte conexão e com crescentes exigências de qualidade, diversificação e competitividade.
	Coordenação/Não-Coordenação	Tendência para a realização de parcerias para a garantia de baixo custo, qualidade e eficiência do processo produtivo com intensificação dos relacionamentos com distribuidores;
Dependência	Abundância/Escassez	Insumos não parecem ser restritivos às necessidades do APL; Escassez de mão-de-obra qualificada afeta o relativamente desempenho das empresas. O uso de facções minimiza o efeito de tal escassez; Recursos financeiros estão disponíveis, no entanto exigem condições que dificultam o pleno acesso.
	Concentração/Dispersão	Os recursos necessários para as atividades são conhecidos, no entanto mão-de-obra e recursos financeiros não estão plenamente disponíveis; O APL em si não oferece a totalidade dos recursos necessários à atividade.

Fonte: Elaborados partir dos dados primários e secundários, com base no esquema de Scott (1992).

Apesar de a caracterização genérica do ambiente técnico apresentada acima permitir uma noção de como o setor e o APL é influenciado por fatores ambientais, a inclusão das pressões de caráter institucional ampliam o entendimento da relação daquelas organizações e o seu ambiente, principalmente ao se considerar o nível contextual predominante em que tanto os fatores de caráter técnico e institucional são mais presentes na visualização do ambiente.

Dito isto, é possível estabelecer um contexto institucional de referência inicial como predominante no setor e no APL de Imbituva delineado a partir dos dados apresentados nesse capítulo. Portanto, a partir dos dados qualitativos apresentados, considera-se que o nível do contexto institucional que mais afeta aquelas organizações é o nível internacional. Os principais motivos que justificam tal conclusão, juntamente com os dados apresentados neste capítulo, estão relacionados a aspectos semelhantes aos identificados por Guarido-Filho (2001), tais como:

- O setor de malhas é crescentemente afetado por fatores associados ao contexto internacional como os padrões de *design* (moda), nível tecnológico necessário para atender a padrões de consumo e produção;
- No setor de malhas o padrão de competição internacional é presente no arranjo que adota tendências internacionais de relacionadas à moda; existe a crescente presença e empresas internacionais participando como expositores nas principais feiras do setor realizadas no país;
- Tal influência parece ser acentuada de forma a definir padrões competitivos para a indústria em geral afetando também setor de produção e comercialização de malhas;
- Outros trabalhos como o de Guarido-Filho (2000) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002) corroboram a definição do contexto internacional como predominante nas atividades de manufatura do país.

Apresentados os principais dados referentes ao contexto que envolve o APL de malhas de Imbituva, o próximo subcapítulo passa a tratar da forma com que se configura a governança naquele aglomerado.

4.1.3.3 Governança

A governança do APL de Malhas foi estruturada no ano de 2005 a partir dos resultados do planejamento realizado com a participação das empresas e com o auxílio do

IEL. É composta por um comitê gestor, representativa dos empresários locais que atua como intermediador junto às outras instituições externas; e por três comitês temáticos: i) mercado; ii) capacitação tecnológica; e iii) econômico-financeiro. Os comitês temáticos são formados por grupos de trabalho, os quais reúnem lideranças empresariais do município, e suas atribuições estão relacionadas com as ações estruturantes definidas no planejamento realizado. O comitê temático de mercado teve sob sua responsabilidade as ações relacionadas aos seguintes projetos: criação do centro comercial; instituição da central de cadastro; vendas nas quatro estações e exportação; o comitê temático capacitação e tecnologia abrange formação de mão-de-obra e a gestão empresarial; e o comitê temático econômico-financeiro responde pelas ações direcionadas à captação de recursos para o APL de malhas de Imbituva (IPARDES, 2006c). Conforme demonstrado na figura 12.

Figura 12 - Governança do APL de Malhas de Imbituva



Fonte: IPARDES (2006c), p. 58.

Como descrito anteriormente, as ações desenvolvidas a partir do modelo proposto pela Rede APL foram descontinuadas ao longo do tempo. Com isso, percebe-se que a governança formada no arranjo de malhas de Imbituva não alcançou o status de principal indutor local do APL, pois as entidades reduziram sua participação, restando apenas algumas instituições financeiras e o SEBRAE como entidades presentes no arranjo. Nota-se, também,

que a IMBITUMALHAS, mesmo no auge da implantação da governança do APL, sempre se apresentou como a principal entidade no desenvolvimento das ações do arranjo. No contexto atual, parece que a governança do APL tem uma inserção limitada no arranjo dada a descontinuidade do apoio e articulação do governo estadual e à suspensão da participação de entidades apoiadoras. Assim, o ator central na estrutura de governança presente no arranjo é a própria associação.

No que diz respeito ao processo de decisão presente na estrutura de governança, os documentos consultados e os relatos dos entrevistados, parecem caracterizar que as decisões preservam um aspecto compartilhado. Assim, a maioria das reuniões e as decisões tomadas pela associação são concentradas nos membros da diretoria com o aval dos demais associados. Decisões consideradas importantes para o arranjo contam com a participação de todos os associados.

Aqui temos as reuniões da associação. Nós temos uma comissão de marketing que organiza a feira, reúne a diretoria e mais as pessoas que querem trabalhar na feira, em torno de 10 pessoas, a gente toma decisões da feira e do APL junto, quando não está a comissão de marketing, aí a diretoria, em torno de 5 ou 6 (ENTREVISTADO 08).

Hoje faço parte da equipe de marketing. As decisões são tomadas em grupo, nada é decidido individual. Dificilmente é tomada uma decisão por votação, sempre se chega a um consenso. Em casos raros se chega à votação, procuramos evitar (ENTREVISTADO 09).

Poucas pessoas [participam das decisões] são uns 7 ou 8, a diretoria e mais alguns (ENTREVISTADO 10).

Do ponto de vista da formalização, nota-se que não existem regulamentações específicas sobre a participação no APL ou normas formalizadas sobre a conduta das empresas do arranjo. Os únicos documentos identificados dizem respeito ao próprio estatuto da associação e termos de adesão à participação na feira de malhas. Outros documentos como atas de reunião somente são produzidos quando as reuniões envolvem todos os associados. Tais dados denotam a pouca formalização presente na estrutura de governança do arranjo.

Tem uma ata de reunião que todos assinam, é feita em todas as reuniões, foi feito estatuto ano passado acho, esse que fez o planejamento. Quando tem votação não precisa assinar. As reuniões da diretoria também não tem ata (ENTREVISTADO 07).

Sim, controle de presença, toda reunião tem. Não tem contrato para participar do APL. Não existe nenhum termo que diga como o associado deve se comportar dentro do APL. Existe o termo para participação nas feiras (ENTREVISTADO 08).

Alguns entrevistados relatam a ocorrência de comportamento oportunista entre algumas empresas do arranjo. No entanto, isso parece ser raro, pois foram poucos os depoimentos que identificaram esse tipo de comportamento.

Duas são as principais situações relatadas pelos respondentes. Uma delas diz respeito ao pagamento de comissão aos guias de compras que organizam excursões para compra de malhas em Imbituva. Em razão disso, convencionou-se, por intermédio da associação, que os guias receberiam 10% sobre as vendas efetuadas. Ocorre que, de acordo com alguns relatos, algumas empresas remuneraram os guias em uma proporção maior para que eles (os guias) visitem apenas a sua loja. Outra conduta considerada oportunista relatada nas entrevistas diz respeito à consignação de produtos, conduta que também havia se convencionado em não se praticar no arranjo. Além disso, existem relatos de empresas que não compartilham informações sobre fornecedores e não prestam informações a clientes sobre outras empresas existentes no município.

Claro, sempre existe alguma coisinha, alguém tentando ser oportunista isso tem. Por exemplo, têm algumas empresas que a gente tabelou a comissão para as guias, você vem com o guia, que trás um número de pessoas atacadistas, varejistas, então ficou 10% uma comissão normal, tem empresas associadas do APL que sabemos que dá 20% de comissão, mas não temos comprovação disso [...] Teve um tempo que tinha muito consignado, a pessoa chega aqui na loja e faz uma compra de R\$ 2.000,00, dá um cheque. Aí chega o vizinho do lado, ele diz: “tá leva R\$ 1.500,00 em mercadoria consignada, se vender você me paga”. O pessoal andou tomando uns calotes meio grandes, diminuiu, mas ainda existe isso (ENTREVISTADO 07).

Tem sim. Acontece de o cliente chegar aqui e dizer que procurava tal produto, a outra malharia não tinha, mas também não nos indicaram. Acontece de uma malharia ter um fornecedor, e o dono da malharia se nega a fornecer [...] Eu vejo isso na maioria [que indica fornecedor], alguns não fazem. Perfeito não é (ENTREVISTADO 09).

Sim tem [oportunismo]. Mas não conheço ninguém que quis participar apenas por oportunismo (ENTREVISTADO 10).

Conversamos, mas não tem o que fazer, já aconteceu de os guias definirem os roteiros e levarem os clientes apenas em determinadas lojas, tive uma cliente que comprou de mim na feira, e voltou aqui para comprar novamente, mas a guia não queria trazê-la aqui. As guias recebem a mesma comissão de todas as lojas e pagamos a vista, além disso, damos brinde e agradamos os motoristas, pode ser que alguém está agradando mais (ENTREVISTADO 11).

Nos poucos casos relatados, parece que os mecanismos que combatem tal conduta estão relacionados à reputação da empresa junto aos demais atores do arranjo, de forma que os casos identificados são levados à discussão nas reuniões do APL e da associação. Os relatos parecem indicar que não existe boicote dos demais empresários.

Não existe boicote, mas indiretamente sim. Não isolamos ninguém, mas falamos isso em reunião, pedindo que os empresários não façam consignado (ENTREVISTADO 07).

Assim como a conduta oportunista, a ocorrência de conflitos entre as empresas parece ser rara. Os poucos conflitos relatados ocorrem em momento que necessitam de decisões sobre ações do arranjo, em especial sobre a feira de malhas. Nota-se que tais conflitos são solucionados com intermédio da associação em que opiniões contrárias em termos das ações coletivas são levadas à votação dos membros. Nota-se também que conflitos isolados, que ocorrem em termos da conduta individual de cada empresa, também são solucionados por intermédio da associação.

Sim, dá sim. Um dá um opinião o outro da outra, então entra-se num acordo. As vezes é necessário fazer votação. Sempre que tem reunião para escolher alguma coisa é chamado todo mundo e faz votação. Até para a data da feira é feito votação com todos. Damos 2 ou 3 opções para ficar mais fácil (ENTREVISTADO 07).

Sim, ocorre. Quando ocorre de alguém não trocar informações, em alguns casos é chamado na associação (ENTREVISTADO 09).

Nas reuniões se tenta resolver os conflitos. O SEBRAE atuou com um consultor que contribuiu com questões estratégicas antes da feira, e acompanhou as reuniões regulares, atuou nas questões de conflito para o melhor desenvolvimento da feira (ENTREVISTADO 10).

São raros, mas acontecem. Não que eu saiba, normalmente quando tem alguma coisa mais agravante, ocorre durante a feira de malhas, mas faz tempo que não ocorre nada, pois já tem muito tempo (ENTREVISTADO 09).

A realização de reuniões entre as empresas do arranjo pode atuar como um mecanismo de incentivo à participação. Nesse sentido, nota-se que a frequência de reuniões realizadas pela associação e pela governança do APL são direcionadas a poucos membros e possuem pauta focada nos assuntos da feira de malhas, mesmo nas reuniões periódicas realizadas a cada 15 dias.

Mais em função do evento nosso, da feira que acontece final de abril inicio de maio. Em agosto já se começa a trabalhar para a feira do próximo ano, agora em dezembro já se iniciam as fotos para a montagem dos catálogos. O planejamento envolve a organização em si da feira. Esse ano a feira será de 20 e poucos dias, precisamos achar parceiros, elaborar o pavilhão (ENTREVISTADO 07).

Eles fazem periódicas mais frequentes nos meses que antecedem a feira (ENTREVISTADO 10).

Reunião a cada 15 dias com a diretoria, são 5 pessoas. Agora tem o grupo de marketing, esse grupo tem mais umas 5 pessoas, então já dá 10 malharias, e hoje são 37 ou 38. Mas são discussões específicas para a feira, para vir fornecedores (ENTREVISTADO 08)

Sempre que tem reunião para escolher alguma coisa é chamado todos e faz votação. Até para a data da feira é feito votação com todos. Damos 2 ou 3 opções para ficar mais fácil (ENTREVISTADO 11).

No que diz respeito aos incentivos à participação, nota-se que os empresários fazem parte da associação principalmente para poderem expor na feira de malhas. No entanto, a participação ativa nas atividades da associação e do APL é motivada pela perspectiva de trazer benefícios coletivos ao arranjo, principalmente influenciando políticas públicas federais e estaduais e ter acesso aos benefícios oferecidos às empresas do arranjo.

A opção agora é unir Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e também São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro e tentar baixar os impostos e é por isso que muita gente procura participar. Porque você paga imposto na cadeia toda. É uma briga difícil, mas temos que tentar, temos que achar uma solução não podemos ficar assim e isso nos motiva a continuar tentando coletivamente (ENTREVISTADO 08).

Apresentados os principais aspectos que caracterizam a governança presente no arranjo de Arapongas, é possível estabelecer uma síntese de tais aspectos a partir das dimensões de estrutura e mecanismos, conforme apresentado no quadro 16.

Quadro 16 - Caracterização da Governança no APL de Imbituva

	Dimensões	Características
Estrutura	Centralização	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de o modelo prever decisões compartilhadas entre os membros da diretoria da associação. Decisões consideradas importantes são tomadas com a participação dos demais associados. As diretorias têm autonomia para tomar decisões pertinentes a sua área por meio de suas respectivas comissões; • No grupo da governança existem poucas empresas participando das decisões.
	Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Existe documento que define o planejamento estratégico do APL; • Não existem documentos que regulamentem a participação e as ações da governança. Existe somente um termo que define as funções a serem ocupadas pelo grupo gestor; • A associação possui estatuto; • Pouca formalização, os poucos documentos dizem respeito às atas de reuniões.
Mecanismos	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma entidade responsável pela governança formada por entidade e empresários do arranjo. No entanto, o grupo de governança não tem o <i>status</i> de principal indutor das ações no arranjo, de forma que a principal entidade e que mais afeta o funcionamento do APL é a associação das malharias; • Reuniões mais frequentes para discutir a realização da feira de malhas; • Maioria das reuniões é realizada pela associação e com a participação essencialmente dos membros da diretoria; • O modelo de APL é conhecido pelas empresas, mas as ações originárias de tal conceito não são claramente visíveis pelos empresários; • Os poucos conflitos existentes, dizem respeito às ações da feira de malhas e são intermediados pela associação;
	Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem instrumentos elaborados para controle e avaliação das ações desenvolvidas no APL; • Condutas oportunistas são raras, sendo a associação responsável pelas ações de combate a esse tipo de conduta. Não existem punições previstas e registradas; • Oportunismo afeta a reputação dos envolvidos; • Comportamento oportunista diz respeito ao descumprimento de acordos sobre condições de pagamento e pagamento de comissões aos guias de compras; • A avaliação e controle se dão apenas em reuniões em que se discute o alcance de algumas ações específicas.
	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos principais incentivos à participação nas ações se dá em razão da participação como expositor na feira; • Participação para promover benefícios coletivos; • Não foram identificadas ações específicas de incentivo à participação e cooperação entre as empresas do arranjo.

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

4.1.3.4 Processo de Cooperação e Competição

A presença da cooperação e competição simultaneamente tem sido citada como uma das principais características arranjos produtivos, de modo que tanto cooperação como a competição são processos que podem ser benéficos para o funcionamento do arranjo como um todo.

No APL de malhas de Imbituva, os dados parecem indicar que a cooperação mais frequente ocorre com o intermédio da associação nas ações de promoção da feira de malhas. Uma das tentativas mais estruturadas de cooperação foi a criação da central de compras. No entanto, tal iniciativa não perdurou em razão de que não houve comprometimento dos fornecedores, pois estes ofereciam as mesmas condições a empresas que adquiriam produtos sem intermédio da central.

Foi mudando, no começo a gente tinha que se vira sozinho, aí com o APL podemos comprar junto, temos preços melhores. Já compramos aviamentos em conjunto, aí se eu ligo para o fornecedor e falo que sou associado do APL, compro individual e recebo desconto (ENTREVISTADO 11).

Os maiores reclamam de pequenos, e os pequenos dos maiores. O simples fato de não comprarem nada junto. Se eles se reunissem e comprassem juntos iria melhorar, começa a profissionalizar a gestão (ENTREVISTADO 10).

Do ponto de vista da cooperação horizontal, entre os concorrentes, notam-se alguns exemplos que demonstram colaboração direta entre os empresários. Exemplos da cooperação horizontal dizem respeito a empréstimo de materiais, como peças e até mesmo matéria-prima entre os empresários.

Aqui em Imbituva sim, há cooperação, por ser uma cidade pequena em que um depende do outro. Até porque precisamos emprestar uma peça de máquina ou um fio, até que chegue a encomenda feita (ENTREVISTADO 08).

O relacionamento é bom, existe cooperação desde a cadeia produtiva. Estamos sempre nos ajudando, por exemplo, quando estraga uma máquina, elas são importadas então emprestamos as peças até o outro receber (ENTREVISTADO 09).

Contudo, parece que a principal forma de cooperação entre as empresas do arranjo se dá por meio da troca de informações. O tipo de informação trocada entre as empresas do arranjo diz respeito a fornecedores (matéria-prima, peças e equipamentos em geral). Alguns entrevistados relatam que quando um determinado cliente está à procura de um produto que ele não possua ou não faça parte do seu portfólio, ocorre a indicação da malharia que fornecem aquele produto. Os empresários também trocam informações sobre tendência, sendo que isso ocorre mais frequentemente quando membros do arranjo participam de determinada feira e compartilham as informações sobre o evento. Apesar dos relatos indicarem a ocorrência de troca de informações e conhecimentos entre os membros do arranjo, parece que isso não é prática generalizada no setor naquela região e que não está relacionada com o reconhecimento do APL, mas que é resultado dos relacionamentos desenvolvidos ao longo do tempo.

Até mesmo quando tem uma novidade, numa ocasião eu comprei uma caldeira que tem vapor, e a gente acaba divulgando com os outros, até um fornecedor de botão, eu procuro trazer para a cidade, é a troca de informações. Você está ajudando e sendo ajudado, e na questão da comercialização, as pessoas vêm para Imbituva comprar de todos, se você não tem os produtos que ele precisa, você indica o teu concorrente que tem aquele determinado tipo (ENTREVISTADO 09).

O APL nós aproximou, agora ficamos mais tempos juntos por causa dos cursos, ou algum evento na associação, pelo menos uma vez ao mês tem uma reunião [...] Tendências, fios, peças para máquinas, quando estraga uma peça emprestamos de outro. Acontece também de avisar sobre inadimplência, cuidado com tal pessoa, esta não pagou na minha malharia, e também informações sobre clientes (ENTREVISTADO 07).

Consegui trocar informações com duas malharias. Teve anos muito bons aqui no setor de malharias. Comecei eu e minha esposa, aí trocamos informações com pessoas estranhas, de onde comprar lã e fios, tive apoios de um rapaz de Ponta Grossa e de outra malharia daqui, troquei ideias com o Leandro para saber o que mais vendia, mas isso acontece com a prática, em relação as máquinas eu tive que aprender sozinho. Algumas informações o Gilson me ajudou. São poucos que eu pude contar, mas eu ajudo todos que me procuram (ENTREVISTADO 11).

Tem uma cooperação boa, troca de informações sobre produção, sobre tendências, tivemos encontros sobre tendências com pessoal de São Paulo e do Rio Grande do Sul também e quem não vai fica sabendo do que acontecem também (ENTREVISTADO 08).

Coerente com as evidências de que existe pouca cooperação no arranjo, alguns depoimentos indicam que a característica da competição no aglomerado afeta negativamente o seu funcionamento e parecem estar relacionadas a aspectos ligados aos clientes que visitam o arranjo. Há relatos em que os entrevistados consideram desleal o comportamento de alguns empresários em razão das condições com que se realizam as vendas.

Sim é baixa. Muitas vezes é desleal. Não na parte de preços porque a lã é a mesma coisa. Até uns dois anos atrás e esse ano também a concorrência desleal é na parte da consignação, eu não trabalho com consignação, porque o meu objetivo é produzir, vender, receber e pagar as minhas dívidas, até fazer em 10 vezes isso se faz, mas consignado é complicado (ENTREVISTADO 11).

No entanto, também se identificam no arranjo de Imbituva evidências de competição característica dos aglomerados produtivos em que os atores não concorrem apenas por clientes, mas competem também por inovação em produtos e processos. No caso do arranjo de malhas, os relatos indicam que há competição por qualidade do produto final, em especial no desenvolvimento de produtos que mais se adequem ao respectivo nicho de mercado. Como relatado no depoimento a seguir, a competição também ocorre na utilização e aquisição de equipamentos, em que os concorrentes procuram acompanhar as principais inovações tecnológicas disponíveis para o setor. Tais fatores acabam por afetar o padrão de concorrência dentro e entre regiões produtivas.

Sim, compete. Em termos de qualidade, produto atual, principalmente modelagem e perfil de público, cada malharia tem um perfil de público, uns fazem mais masculino, outros senhoras, outros já fazem mais moda, há competição neste sentido. Um compra uma máquina nova, outra já vem olhar. É uma competição para melhorar o produto, de inovação (ENTREVISTADO 08).

Existe a cooperação aqui, mas em primeiro lugar está a competição. Competição em termos de você querer vender mais. Acontece de o pessoal vir aqui ver nossas máquinas, a tecnologia que utilizamos, mas isso é normal. Como nós também já fomos ver outras máquinas para adquirir também (ENTREVISTADO 07).

Basicamente em cima do design, da criatividade, da coleção em si. A nossa coleção é feita aqui dentro, a concepção dos fios é nossa, cada um trabalha de um jeito. O APL também não pode fazer uma tabela de preço [...] Em termos de tecnologia também. Pois é necessário evoluir, senão acaba sendo um problema interno e não externo. Nós temos um mercado bem competitivo lá fora, tem outros polos, que tem preço competitivo, e de alguma maneira temos que nos defender das melhores formas. (ENTREVISTADO 09).

Das evidências em relação à cooperação e à competição, se extrai que cooperação e competição coexistem no arranjo de Imbituva, de modo que os relatos permitem inferir as empresas do arranjo colaboram em algumas situações (principalmente troca de informações e conhecimento) e competem em outras. Além disso, na percepção dos entrevistados, o contexto em que se estabelece a competição não é prejudicial ao funcionamento do aglomerado, pois se tratam de ações competitivas em que as empresas buscam se destacar, fazendo com que as outras empresas também direcionem suas ações a uma melhor posição competitiva.

Com relação às mudanças ocorridas após o advento da região como um APL, os depoimentos indicam que tais mudanças se relacionam, principalmente, a acesso a conhecimentos. Isso se deu com a articulação das entidades as quais passaram a oferecer cursos para capacitação da mão-de-obra, realização de cursos destinados à profissionalização da gestão, *workshops*, além de eventos para estudos de tendências em termos de produtos e tecnologia. Ainda, relacionado ao acesso a conhecimentos, os entrevistados relatam a importância da oferta de consultoria especializada na região, o que também contribuiu para a profissionalização da gestão das malharias. Apesar de alguns depoimentos indicarem que o APL promoveu um acesso mais facilitado a crédito oferecido pelas instituições financeiras, as linhas de crédito citadas e relacionadas nos documentos como sendo com condições diferenciadas parecem não serem diferentes daquelas oferecidas em outras regiões e outras empresas, de forma que não se encontrou nenhuma ação específica das instituições financeiras destinadas arranjos produtivos. Talvez, com as ações do APL, tais linhas de crédito passaram a ser mais bem divulgadas dentro do arranjo.

As malharias também receberam apoios, foram feitos cursos, workshop, capacitação de mão de obra, muita atualização, a imagem da cidade dentro do que era, melhorou e a imagem das malharias também, eu acredito que nos ajudou bastante (ENTREVISTADO 09).

Algumas empresas se destacam em termos de tecnologia, umas 5/6 empresas tem a noção de que é necessário se atualizar. Uma das capacitações que levamos lá foi um workshop de tendências de tricô (ENTREVISTADO 10).

Nessa parte de apoio, você produz uma peça, calcula tudo certinho e acha que tá bom, tá vindo consultoria, tá tendo reunião de marketing, várias coisas que em outros lugares eu sei que não tem. A pessoa tem que buscar sozinho, investir sozinho, se for contratar uma consultoria para vir aqui eu sei que é caro, e pelo APL favorece muito (ENTREVISTADO 11).

No primeiro ano terceirizei uma pessoa com máquina eletrônica, no final do ano, vendi as quatro máquinas pequenas e com ajuda do gerente do Banco do Brasil consegui um proger, dei entrada numa máquina eletrônica, momento em que comecei a competir no mercado. Aquele ano foi muito bom, o que eu produzi eu vendi tudo (ENTREVISTADO 11).

Dos depoimentos apresentados acima em conjunto com os documentos consultados e as observações feitas no APL de Imbituva, é possível sintetizar as características mais marcantes que envolvem a cooperação e a competição naquele arranjo, sem a pretensão de esgotá-las, conforme apresentado no quadro 17.

Quadro 17 - Imbituva: Características dos Processos de Cooperação e Competição

Características
<ul style="list-style-type: none"> • Ações conjuntas mais frequentes se dão por intermédio da associação e dizem respeito à organização da feira de malhas • Exemplos de cooperação direta entre as empresas se referem a empréstimo de matéria-prima, peças para manutenção dos equipamentos e tendências de moda • A troca de informações entre os empresários parece ser frequente e dizem respeito à matéria-prima e fornecedores, no entanto, não parece ser uma prática generalizada • Os empresários costumam indicar outras empresas quando um determinado cliente busca por produtos que não possui ou não oferta • A partir da interação entre os atores foi como central de compras. No entanto, foi descontinuada por não obter resultados econômicos esperados pelas empresas, pois os fornecedores não ofereciam condições diferenciadas • A competição se dá, principalmente, por adoção de novas tecnológicas, desenvolvimento de novos produtos, mão-de-obra e mercado consumidor • A competição que se dá por aspectos ligados à inovação parece ser benéfica ao arranjo • A competição que se dá por clientes que visitam o arranjo parece prejudicar a cooperação • As principais mudanças relacionadas ao reconhecimento da região como um APL dizem respeito ao acesso a conhecimentos, inclusive com efeitos sobre a profissionalização da gestão • As entidades parecem agir no arranjo a partir de suas diretrizes próprias não sendo fruto de ações articuladas entre todas aquelas que propuseram a adoção do conceito de APL na região • As ações promovidas a partir do modelo de APL parecem não ter afetado a dinâmica do APL. Os benefícios alcançados parecem ser resultados da interação dos atores locais, sem maiores influências dos atores que propuseram o modelo, com exceção do SEBRAE

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

4.1.4 APL de *Software* de Londrina

4.1.4.1 Caracterização da Região

O município de Londrina centraliza as atividades do setor de *software* na região que também compreende os municípios de Apucarana, Cambé, Cornélio Procópio, Ibiporã, Jataizinho, Londrina, Rolândia e Uraí.

Situados na região norte do estado do Paraná eles ocupam uma área territorial total de 4.879,66 km². O censo demográfico de 2010 contabilizou que esses municípios juntos possuem uma população de 1.004.841 habitantes. A tabela 06 mostra que, com população estimada em 506.701 habitantes distribuídos em 1.653,07 km², a cidade de Londrina é a mais populosa entre os municípios que compõe o APL e tem a maior densidade demográfica. Além

disso, dados do IBGE (2011) indicam que 97,4% da população desse município reside em áreas urbanas de forma que esses dois indicadores juntos (densidade demográfica e urbanização) demonstram ser essa uma cidade essencialmente urbana.

Figura 13 - Municípios que Compõem o APL de Londrina



Fonte: APL TI (2012).

Tabela 06 - População, Demografia e IDH do APL de *Software*

Município	População	Área (Km ²)	Densidade	IDH	Tx. Pobreza
Apucarana	120.919	558,39	216,55	0,799	14,78%
Arapongas	104.150	382,22	272,49	0,774	11,91%
Cambé	96.733	496,12	194,98	0,793	15,24%
Cornélio Procópio	46.928	635,10	73,89	0,791	16,44%
Ibiporã	48.198	298,87	161,27	0,801	17,27%
Jataizinho	11.875	161,98	73,31	0,733	25,93%
Londrina	506.701	1.653,07	306,52	0,824	12,35%
Rolândia	57.862	459,02	126,06	0,784	14,23%
Uraí	11.475	234,89	48,85	0,751	28,27%
Total do APL	1.004.841	4.879,66	205,92		

Fonte: Adaptado de IBGE (2011) e PNUD (2003).

Em termos de desenvolvimento humano, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento classifica que índices entre 0,700 e 0,790 são considerados altos. Nesse

sentido, percebe-se que cinco cidades apresentam altos índices de desenvolvimento humano e outras duas possuem índices considerados muito altos. O destaque fica por conta da cidade de Londrina com um IDH de 0,824, colocando esse município como o 11º do estado. Todos os índices dos nove municípios são maiores do que o índice nacional calculado para 2011 que foi de 0,718 (PNUD, 2003). Chama a atenção os índices de pobreza apresentados pela região, pois dos dados publicados pelo IPARDES (2010) demonstram que de todos os municípios que compõem o APL, apenas Jataizinho e Uraí apresenta um índice acima da média estadual de 20,87%.

Do ponto de vista econômico, aquela região reúne um produto interno bruto de mais de R\$ 18,3 bilhões (IBGE, 2011). A tabela 07 demonstra que em valores absolutos o município de Londrina lidera o PIB regional com mais de R\$ 9,9 bilhões. Destaque que não se mantém ao se considerar a distribuição do PIB entre a população de cada cidade, por meio do PIB *per capita*, em que a cidade de Rolândia lidera com um valor de R\$ 22,1 mil. Comparando-se os valores do PIB *per capita* de cada município com a média estadual e nacional, nota-se que oito municípios apresentam um valor abaixo da média em nível estadual e federal. Sendo que a pior distribuição do PIB fica por conta do município de Jataizinho com aproximadamente R\$ 9,4 mil. Novamente, o único município com média superior à estadual e federal é Rolândia.

Tabela 07 - Comparativo do PIB do APL *Software*, Paraná e Brasil

Município	PIB (R\$ 1.000,00)	PIB per capita (R\$)
Apucarana	1.650.374	15.846,13
Arapongas	2.141.416	17.709,51
Cambé	1.439.279	15.355,09
Cornélio Procópio	780.751	16.637,21
Jataizinho	111.987	9.430,48
Ibiporã	903.315	18.741,75
Londrina	9.936.563	19.610,31
Rolândia	1.278.968	22.103,76
Uraí	104.900	9.141,61
Total do APL	18.347.553	18.259,16
Paraná		20.814,00
Brasil		21.254,00

Fonte: Adaptado IPARDES (2010), IBGE (2011).

Com relação ao emprego na região do APL de *Software*, o total de empregos soma

mais de 201 mil postos de trabalho. Londrina concentra o maior número de empregos formais somando um total de 156.471 mil (54,09%) (MTE/RAIS, 2013). Considerando dados específicos do setor de *software*, dados divulgados pela por APLTI (2012) dão conta que existem 149 empresas no setor na região, sendo aproximadamente 122 na cidade de Londrina. Juntas, essas empresas geram mais de 1.000 empregos formais (APLTI, 2013).

Tabela 08 - Empregos no APL de *Software*

Município	Totais do Município			
	Empregos		Empresas	
Apucarana	32.235	11,14%	7.909	12,10%
Arapongas	34.327	11,87%	5.926	9,07%
Cambé	20.762	7,18%	4.525	6,92%
Cornélio Procópio	13.009	4,50%	2.931	4,48%
Ibiporã	9.648	3,34%	2.092	3,20%
Jataizinho	1.291	0,45%	550	0,84%
Londrina	156.471	54,09%	37.366	57,18%
Rolândia	20.116	6,95%	3.755	5,75%
Uraí	1.401	0,48%	299	0,46%
Total do APL	289.260	100%	65.353	100%

Fonte: MTE/RAIS (2013).

4.1.4.2 Contexto Institucional Associado ao APL

No ano de 2006, a região de Londrina foi reconhecida como um APL de *software* e classificado como vetor avançado (VA), apontando que o arranjo tem importância para o setor, mas com pouca importância para a região em função de um panorama econômico local maior e mais diversificado (IPARDES, 2006c).

Assim como nos outros APLs reconhecidos, o início do processo desencadeou ações das entidades e articulação entre os atores locais que envolveram uma série de reuniões de conscientização e estruturação do arranjo resultando no lançamento da região enquanto APL naquele mesmo ano de 2006. Percebe-se que os atores locais já desenvolviam ações conjuntas e o advento do APL, apesar de ser uma iniciativa com origem externa ao arranjo, rapidamente ganhou a aceitação de atores locais, de forma que os empresários do setor passaram a ter um papel ativo no processo de estruturação do arranjo.

Entrei no momento da formação, o primeiro planejamento foi no SEBRAE. Antes disso já tinha tido contato com a rede APL, pela instituição do governo estadual, pois já fazia uma pesquisa aqui na UEL, teve um evento da rede APL, aqui a rede não tinha se fixado como um APL, mas tinha sido identificado como um potencial de APL de TI (ENTREVISTADO 12).

Então firmamos o pé, e a partir de agosto começamos a fazer algumas reuniões para deliberar, fazer um planejamento, ver o que a gente identifica como futuro do setor de *software* para Londrina e região e começou-se a trabalhar desse jeito, e culminou na formação ao longo desse grupo, na formatação desse grupo. E no dia dezesseis de novembro de dois mil e seis efetivamente lançamos o APL. Então as reuniões anteriores nós fizemos todo esse planejamento [...] Em dois mil e seis, na ACIL, nós fizemos o lançamento do APL de TI de Londrina e região (ENTREVISTADO 15).

Existe uma situação de arranjos locais, e o SEBRAE junto com a FIEP começaram a procurar no estado do Paraná quem tinha, se existia uma área propícia, uma produção propícia pra isso (ENTREVISTADO 15).

Em dois mil e seis, começou com o SEBRAE, a ADETEC existia, continua existindo, só que perdeu uma força nessa área de *software*. Mas existia sim com outras funções e começou a participar desse movimento [...] e foi assim que a gente começou fazer esse trabalho. A gente realizou algumas reuniões, foi aumentando o número de participantes, envolvendo os atores (ENTREVISTADO 15).

A presença de entidades se mostra de grande relevância para o funcionamento do arranjo, sendo que o papel delas ganhou importância a partir da identificação da região como um APL. Várias são as entidades que desenvolvem ações na região de Londrina e afetam as empresas de *software*. Dentre elas, os relatos apontam que o SEBRAE, SENAI e a UEL têm presença marcante na região desde o início do APL.

A formação foi uma estratégia do SEBRAE, pois era importante aglomerar as empresas [...] Sem o SEBRAE, o APL não teria acontecido, pois uniu, estimulou o pessoal, ofereceu todo o suporte, apoio e tecnologia necessários [...] o SEBRAE é a principal entidade que participa do APL assim como o SENAI contribui com o APL colocando em eventos, dá café, ofereceu o laboratório de teste, têm pessoas do SENAI trabalhando no APL, a UEL, as entidades estão no APL para contribuir [...] Através das entidades a gente consegue descontos no SENAI por exemplo. O SEBRAE recebe verba do governo federal para apoiar as empresas, e nós como APL somos os primeiros a receber (ENTREVISTADO 13).

O SEBRAE não segura essa informação pra falar daqui a seis meses, um ano. Então trás quente essa informação pra gente, para o pessoal começar a se mexer, e ver se há uma oportunidade ou não com isso aí. As entidades, a UEL, abriu um edital de fomento, pessoal se precisar de alguma coisa estamos à disposição. Quer dizer que a gente percebe que existe bem essa troca (ENTREVISTADO 14).

O SEBRAE puxando, as universidades UEL, UFPR, UNOPAR, também foram convidadas (ENTREVISTADO 15).

A atuação das entidades também é marcada pela presença das universidades que oferecem formação na área de tecnologia da informação, das quais cinco possuem representação na governança do APL: Universidade Estadual de Londrina (UEL); Universidade do Norte do Paraná (Unopar); Instituto Filadélfia de Londrina (UNIFIL);

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR); e Faculdade Metropolitana de Londrina (FML). Juntas essas entidades oferecem cinco cursos de bacharelado, um tecnólogo e um total de 670 vagas para alunos novos anualmente. Além disso, existe uma interação por meio de projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos pelas universidades nas empresas. Também são proporcionados estágios curriculares aos alunos. Ademais, outras instituições de ensino que, mesmo não tendo participação na governança, são reconhecidas como importantes para o arranjo.

A UTFPR, IFPR, Pitágoras, UNOPAR, todas elas de uma forma ou outra estão participando. A Pitágoras aparece lá e fomenta, saiu mais uma pós em marketing digital [...] UEL tem participado frequentemente, agora a UTFPR está vindo, a UNOPAR começou há algum tempo (ENTREVISTADO 14).

Outras entidades atuando no arranjo são a Associação para o Desenvolvimento Tecnológico (ADETEC) e a Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica da UEL (INTUEL).

A ADETEC foi criada em 1993 com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento tecnológico da região a partir da experiência europeia, mas especificamente a França, desenvolvendo na região o conceito de parques tecnológicos. A implantação do programa *Softex* na região foi uma das primeiras iniciativas da ADETEC. Por meio dele, viabilizaram-se recursos não reembolsáveis para a realização de ações de promoção de exportações das empresas de *software* de Londrina. Foram viabilizados recursos para a realização de cursos de capacitação, bolsas para contratação de especialistas nas áreas de marketing e Informática, a participação de empresas em cursos e eventos nacionais e internacionais (IPARDES, 2006c).

O potencial de ações da ADETEC na região se reduziu a partir do ano de 2005 com a redução da oferta de recursos às empresas e projetos no setor. Atualmente suas ações são voltadas para a realização de eventos (palestras, cursos, *workshops*), divulgação de informações por meio de publicações próprias, e demais ações direcionadas ao incentivo da inovação e, conseqüentemente, o desenvolvimento tecnológico de Londrina e região.

Em noventa e sete, a ADETEC tornou-se um agente *softex* no norte do Paraná, e isso trouxe um diferencial e várias outras empresas, quando a ADETEC divulgou o que era agente *softex*, e por ser agente *softex* tinha outros benefícios como promoção de projetos, para as empresas, vindo recurso do *softex*. Nós do sistema ADETEC, na época foi beneficiada por apresentar um projeto, ser criadora desse projeto e receber recursos financeiros a fundo perdido, suprimentos. Em noventa e oito teve esse benefício. Então, na época nós estávamos trabalhando já num caráter associativo. O *softex* foi um alavancador daqui também, que ajudou a proporcionar isso [...] Em 2002 aproximadamente, a ADETEC perdeu o *softex* e daí de uma forma houve o

vácuo, houve um distanciamento da associação. Porém as empresas, ainda continuaram a se encontrar para fazer alguma coisa junto com a ACIL, com o SEBRAE (ENTREVISTADO 15).

Já a INTUEL foi criada em 1997 pelo departamento de computação da UEL, foi concebida por meio do projeto gênese com o objetivo incentivar e apoiar a geração de empresas na área de *software*, assessorando e capacitando empreendedores em gestão empresarial e na tecnologia de seus negócios, por meio do programa de pré-incubação. O projeto evoluiu resultando na criação de um programa mais amplo de incubação em 2000, passando a abrigar todas as modalidades de empresas de base tecnológica. A partir de 2008, com a criação da Agência de Inovação Tecnológica da UEL (AINTEC), a INTUEL passou a ser uma das três unidades da agência. Situada no campus da UEL, a INTUEL tem como seu objetivo fundamental apoiar projetos e empreendimentos de base tecnológica visando à criação de empresas inovadoras e sustentáveis. Aos empresários e empresas instaladas na INTUEL é disponibilizado espaço físico; infraestrutura operacional; serviços administrativos; capacitação e treinamento em gestão e administração empresarial; assessoria administrativa e técnica; serviços para proteção dos ativos intelectuais das empresas (depósitos de patentes; registros de marcas, de software e direito autorais); intermediação com instituições de pesquisa, órgãos governamentais e privados; apoio à participação das empresas em feiras e eventos mercadológicos e outras ações que venham a auxiliar no desenvolvimento e sustentabilidade dos empreendimentos incubados na INTUEL.

Outra entidade com atuação no arranjo é o Centro de Inovação, Desenvolvimento e Negócios Tecnológicos (CINTEC). Tal entidade foi criada no ano de 2010 com o objetivo de apoiar empreendimentos baseados em inovação e tecnologia. Apesar de sua origem recente, tal entidade tem atuação articulada com a governança do APL, SEBRAE e SENAI.

Do ponto de vista da atuação das empresas pertencentes ao arranjo, os relatos indicam que poucas empresas estão envolvidas com o mercado internacional. No entanto, a atividade de exportação aparece como objetivo explicitado em termos de perspectivas futuras de alguns empresários. Além dos depoimentos, dados do APLTI (2012) apontam que aproximadamente 30% das empresas concentram sua atuação no mercado paranaense e que próximo de 70% tem atuação predominante no mercado nacional. Mesmo predominando uma atuação doméstica, nota-se que a concorrência começa a apresentar sinais de ameaça internacional dada à atuação de empresas estrangeiras.

Eu não exparto ainda, mas pretendo. Já está no planejamento, ano que vem pretendo ter uma ação específica disso, ainda não tenho contato. Eu quero vender *software* no Chile, no México (ENTREVISTADO 13).

Eu tenho percebido que as empresas de Londrina não estão atuando fora do Brasil. Agora, algumas empresas, comentam sobre a concorrência que vem de fora, os grandes lucros que comecem a ter, então isso começa a atrapalhar o nosso mercado (ENTREVISTADO 14).

Complementar aos depoimentos anteriores, o relatório do IPARDES (2006d) indica que o fator mais importante para a entrada no mercado exterior diz respeito à intermediação que se faz entre os clientes, por meio da indicação de clientes nacionais para clientes estrangeiros. Outro fator que podem afetar é a dificuldade em encontrar parceiros para suporte e manutenção, o que requer a formação de comitivas para conhecer os países e as instituições que operam no mesmo ramo, envolvendo custos elevados.

Um aspecto que afeta a atuação das empresas de *software* naquela região, diz respeito à inovação. Contudo, os relatos dos entrevistados indicam que, apesar de se reconhecer a importância na inovação para o setor, essa valorização não é reproduzida nas ações das empresas. De acordo com as entrevistas, talvez a justificativa para essa aparente falta de percepção sobre a relevância da inovação esteja no perfil técnico e pouco preparo para a análise das condições externas.

Existe uma pesquisa, que mostra que em 2013 nós vamos ter mais dispositivos móveis ligados à internet do que os próprios *laptops* e *notebooks*. Então isso já é um aviso. Se estiverem pensando em desenvolver pra dispositivos moveis, vão ter muito mercado (ENTREVISTADO 14).

Sempre está se fortalecendo mais, a gente vai criando mais, as relações vão se fortalecendo, com essas reuniões frequentes, e que eu percebo sempre o setor quer inovar, o setor está querendo identificar oportunidades de negócio. Daí a criação da CINTEC. Quer dizer, CINTEC foi criada a partir do APL, então isso é uma inovação (ENTREVISTADO 14).

Olha a gente tem uma preocupação com isso, mas ainda é pouco perante o que se deveria se preocupar. É pouco porque as empresas não têm o poder econômico que deveriam ter. O Diogo tem uma frase muito boa “enquanto a empresa está preocupada em cumprir as atividades dela ela não consegue inovar”, quando isso estiver acontecendo de uma forma natural, quando eu estiver preocupado em crescer e não em pagar as contas (ENTREVISTADO 13).

Eu não consigo enxergar o mais importante. Por quê? Porque eu tenho um perfil 90% técnico, mas a partir do momento que eu participei desse grupo, e também por questões profissionais passei a enxergar mais o mercado (ENTREVISTADO 14).

Uma característica identificada pelo IPARDES (2006d) e constatada como ainda presente naquele arranjo, diz respeito à diversidade da estrutura produtiva e de comercialização, representada por uma variedade de produtos e serviços. Os produtos são

voltados para as áreas agrícola, industrial, comercial, de gestão financeira, entretenimento e educacional. Já os serviços das empresas se concentram em consultorias, treinamento e desenvolvimento de sítios na *internet*. Além disso, percebe-se uma demanda sazonal nas atividades da maioria das empresas, de forma que ela acompanha a atividade econômica. Assim, as atividades são mais intensas entre os meses de março a outubro, reduzindo no período entre outubro a fevereiro. Entre os fatores que contribuem para a comercialização e inserção nos mercados, destacam-se o preço e os serviços pós-venda, a marca e a tradição, o prazo, a confiabilidade e as promoções e a propaganda (IPARDES, 2006d).

Os relatos e documentos consultados não evidenciaram políticas amplas de apoio ao setor de *software*. No entanto, os entrevistados parecem reconhecer que políticas destinadas a outros setores afetam o desempenho das empresas do arranjo de Londrina. Isso se dá em razão de o aquecimento das atividades em outros setores reproduz seus efeitos ao longo da cadeia produtiva. Considerando que o setor de *software* está inserido em diferentes cadeias produtivas, isso faz com que aquele ele seja beneficiado quando são desenvolvidas determinadas políticas destinadas a setores da economia que utilizam os serviços de desenvolvimento de *software*. Como destacado pelo IPARDES (2006d), o setor *software* integra várias cadeias produtivas e é um requisito necessário para o funcionamento de diversos equipamentos. É um insumo importante para o desenvolvimento da indústria eletroeletrônica, mecânica, química, de telecomunicações e para indústrias tradicionais que informatizam seus equipamentos, por exemplo.

Essa questão da política cambial, a questão dos juros para nós influencia pouco, mas ajuda muito porque nossos clientes podem comprar produtos pelo cartão BNDES. Em relação ao IPI para mim é importante porque a cadeia que ele movimenta tem a maioria dos meus clientes, a maioria dos meus clientes está em algum elo de valor da montadora e de outras cadeias que recebem incentivos do governo (ENTREVISTADO 13).

Assim, como nos outros APLs participantes deste estudo, alguns relatos evidenciam a falta de continuidade das ações que deram origem a inclusão do arranjo no rol dos 22 arranjos apoiados.

Quando formou essa daí, nós também conseguimos formar a rede APL, que não tinha a rede APL. Tinha a rede APL estado do Paraná. Ai depois também de dois mil e sete acabou, hoje não tem mais, ficaram só as que já estavam (ENTREVISTADO 15).

A diversidade da economia da região faz com que o setor de *software* não tenha uma importância destacada em termos locais, mas pode-se dizer que ela se destaca em nível

estadual, sendo a segunda região produtora de *software* no estado, perdendo em posição apenas para Curitiba. Isso faz com que o setor seja pouco reconhecido pela comunidade. De acordo com os depoimentos, o reconhecimento da importância do arranjo parece se resumir àquelas pessoas envolvidas com o setor na região.

Existe mas [o reconhecimento] é muito pequeno. Praticamente quem está envolvido consegue entender a dimensão do nosso setor (ENTREVISTADO 13).

Dos dados apresentados acima, é possível caracterizar os aspectos mais marcantes do ambiente técnico que envolvem o setor de *software* e o APL de Londrina a partir das dimensões que afetam a incerteza e a dependência conforme o modelo proposto por Scott (1992). Uma síntese de tais características é apresentada no quadro 18.

Quadro 18 - Ambiente Técnico do APL de Londrina: Incerteza e Dependência

	Dimensões	Características
Incerteza	Homogeneidade/Heterogeneidade	Consumo: Tendência a padrões internacionais no desenvolvimento de produtos; Fornecedores: As características dos serviços não exigem relacionamentos com uma diversidade de fornecedores, de forma que são principalmente fornecedores de equipamentos relacionados à tecnologia da informação;
	Estabilidade/Variabilidade	O setor possui maturidade tecnológica e, em geral, utiliza tecnologia comum e disponível no mercado, indicando uma possível estabilidade do progresso tecnológico.
	Ameaça/Segurança	O setor não é vulnerável diretamente às ameaças externas e flutuações da economia. No entanto, enquanto elo da cadeia produtiva, é afetado indiretamente em razão de compor o elo de diferentes cadeias produtivas; Pouco afetado pela oferta de produtos e serviços importados no mercado doméstico. No entanto, as empresas que produzem <i>software</i> para grandes empresas começam a sentir a presença da concorrência internacional.
	Interconexão/Isolamento	Fraca conexão com consumidores finais e forte conexão com os elos intermediários em várias cadeias produtivas; Na conexão com diversas cadeias produtivas também é afetado pelas crescentes exigências de qualidade, diversificação e competitividade.
	Coordenação/Não-Coordenação	Tendência para a realização de parcerias para a garantia de baixo custo, qualidade e eficiência do processo produtivo com intensificação dos relacionamentos com distribuidores; Parcerias são essenciais para a exploração do mercado internacional.
Dependência	Abundância/Escassez	Insumos não parecem ser restritivos às necessidades do APL; Escassez de mão-de-obra qualificada afeta o fortemente desempenho das empresas. Recursos financeiros estão disponíveis, no entanto exigem condições que dificultam o pleno acesso.
	Concentração/Dispersão	Os recursos necessários para as atividades são conhecidos, no entanto mão-de-obra e recursos financeiros não estão plenamente disponíveis; O APL em si não oferece a totalidade dos recursos necessários à atividade.

Fonte: Elaborados partir dos dados primários e secundários, com base no esquema de Scott (1992).

Apesar de a caracterização genérica do ambiente técnico apresentada acima permitir uma noção de como o setor e o APL é influenciado por fatores ambientais, a inclusão das pressões de caráter institucional ampliam o entendimento da relação daquelas organizações e o seu ambiente, principalmente ao se considerar o nível contextual predominante em que tanto os fatores de caráter técnico e institucional são mais presentes na visualização do ambiente.

Dito isto, é possível estabelecer um contexto institucional de referência inicial como predominante no setor e no APL de Londrina delineado a partir dos dados apresentados nesse capítulo. Portanto, a partir dos dados qualitativos apresentados, considera-se que o nível do contexto institucional que mais afeta aquelas organizações é o nível nacional. Os principais motivos que justificam tal conclusão são:

- O setor de desenvolvimento de *software* é predominantemente afetado por fatores associados ao contexto nacional, mesmo adotando padrões de desenvolvimento internacionais de *software*;
- No setor de *software* o padrão de competição se dá predominantemente por adoção tecnológica e inovação nos produtos e serviços oferecidos e menos por mercado consumidor;
- O relacionamento com clientes tende a ser de longo a médio prazo, pois a venda de um *software* implica suporte e manutenção de forma que o relacionamento se estende após a efetivação da venda, na forma de um relacionamento intenso de pós-venda, exigindo proximidade geográfica ou parcerias, limitando a participação no mercado exterior;

Apresentados os principais dados referentes ao contexto que envolve o APL de *software* de Londrina, o próximo subcapítulo passa a tratar da forma com que se configura a governança naquele aglomerado.

4.1.4.3 Governança

A partir do advento do conceito de APL na região, formou-se a governança local, que atualmente é composta por 26 empresas e 10 entidades, sendo que o grupo gestor da governança é formado por um presidente e cinco coordenadores (reuniões, finanças, eventos, projetos e internacionalização) e dois secretários. Dos oito membros desse grupo, apenas um secretário não é empresário do setor, nesse caso se trata de um representante da UEL. Outra característica é personalidade jurídica da governança que conta com registro de pessoa jurídica junto aos órgãos oficiais.

São três coordenadores, mais o quarto que é o financeiro, depois são mais três pessoas do conselho moral e ética. E ai sim, é cobrado mensalidade, temos registro de pessoa jurídica, tem conta bancaria, tem outro perfil de negocio (ENTREVISTADO 14).

No que diz respeito às decisões, nota-se uma característica compartilhada de processo decisório em que permite a participação integral dos membros da governança nas decisões. Isso parece ser facilitado pela credibilidade dos principais responsáveis pelo grupo gestor do APL, pois os entrevistados demonstram confiar naqueles líderes e em suas intenções, tal característica também parece ter um papel incentivador à participação.

As decisões são todas de consenso, o que está polarizado não é quem comanda é quem trabalha. Ocorrem reuniões para tomar decisões são sempre 4 ou 5, tem que estimular a liderança, porque todos tem responsabilidade (ENTREVISTADO 13).

Basicamente, essas pessoas já estão no mercado a quinze, vinte ou vinte e cinco anos e elas conseguem lutar por esse movimento, sem querer ganhar dinheiro com isso [...] discutindo coisas que não são só para o seu próprio benefício (ENTREVISTADO 14).

Em relação à formalização da estrutura de governança nota-se que não há o estabelecimento de normas e regras rígidas sobre as ações e funcionamento da entidade de governança. Os documentos existentes, como o planejamento estratégico e regimento, têm um papel de orientador, apenas como definição genérica para tomada de decisões e estabelece, entre outros aspectos, a dinâmica das reuniões semanais realizadas com a participação dos membros da governança. Por outro lado, considerando que na dinâmica das interações entre as entidades locais, a CINTEC tem influência destacada nas ações que afetam o APL dada a sua base de associados composta por 43 empresas. Nessa entidade, nota-se maior formalização que se dá por meio de um estatuto em que se preveem detalhadamente os direitos e deveres dos associados, inclusive prevendo punições para comportamentos considerados inadequados.

O APL é a aberto, não tem essa de o estatuto estar proibindo. Agora, na CINTEC não, lá tem um termo de ética e conduta, tem um conselho de ética lá (ENTREVISTADO 13).

Existiu [um estatuto] para que tivesse um pouco de norte, mas não pra ser colocado em prática no sentido de “olhe no estatuto diz que você não pode estar fazendo isso, se fez não entra mais aqui”. Em nenhum momento foi rigoroso assim, existe uma linha de conduta. Então, no estatuto está dizendo que vai ter reunião toda quinta-feira, das sete e meia as nove, que a governança tem o principal líder, que é o presidente para conduzir as reuniões (ENTREVISTADO 15).

Do ponto de vista dos mecanismos de coordenação presentes no modelo de governança, percebe-se o constante ajuste das interações entre os membros da governança. Nota-se que as interações promovidas por meio de reuniões periódicas são consideradas relevantes pelos entrevistados. Tais reuniões são realizadas semanalmente nas sextas-feiras nas dependências do SENAI e, de acordo com os depoimentos e observações *in loco*, contam

com a participação da maioria dos membros. As reuniões semanais parecem fazer parte da rotina da governança de forma que é destinada grande atenção para este tipo de encontro, ao ponto de se destinar um membro do grupo gestor apenas para coordenação de tais reuniões semanais. Além disso, chama a atenção que as reuniões não dependem de demanda prévia em relação a decisões ou discussões específicas, elas ocorrem como o propósito principal de promover a interação coletiva entre os membros da governança sendo vista, ainda, como resultado do grau de organização presente na governança do APL.

Fui fazendo reuniões semanais, escolhemos isso como prioridade, até pra que existisse um hábito. Eu comecei a fazer a cada sexta-feira, ia a algum lugar, uma sexta-feira no SEBRAE, outra sexta-feira no SENAI, sexta-feira na ACIL, na UNIVERSIDADE [...] Uma vez por mês nos fazíamos um reunião maior, trazendo uma pessoa de fora pra fazer uma palestra, tendo um churrasco no final, e ai a gente foi tomando gosto, tendo as reuniões. E em dois mil e sete, nós adotamos o SENAI como nossa casa mãe, e estamos lá até hoje (ENTREVISTADO 15).

Antes [do APL] funcionava como um workshop, cada empresário falava, e não estava funcionando porque o modelo estava errado e além disso, é importante interagir, nessa movimentação que fizemos lá trás. Agora quem compõe a reunião são os empresários com apoio do SEBRAE e ficou *show*, foi o dia que eu me senti o melhor dos homens, foi um momento de ajustar o modelo (ENTREVISTADO 13).

O APL de Londrina é o mais organizado, pois tem reuniões semanais, e o estilo daqui também, o Joel é o cara certo [...] e isso ajuda nas relações, porque sempre se está conversando [...] tem reunião na sexta-feira, toda a semana (ENTREVISTADO 13).

Outros encontros também são promovidos e reconhecidos como importantes pelos entrevistados como o “Café Tec” que ocorre mensalmente nas dependências do SEBRAE em que os empresários interagem trocando informações sobre o setor e têm oportunidade de participação em palestras e *workshops*. Neste caso, é permitida a participação de qualquer empresário do setor, não sendo limitada apenas aos membros da governança.

Amanhã nós vamos ter um “cafêtec”. Toda quinta-feira do mês, o SEBRAE promove um café, pelas oito horas da manhã, até às oito e meia, onde a gente toma um café e faz um *networking*. E a partir das oito meia até às dez horas, tem uma palestra com um convidado. A palestra é gratuita e ela é aberta ao setor. Então todo mundo, independente que seja da governança ou não, até as próprias entidades são convidadas, vão lá, fazem a sua inscrição, de forma gratuita (ENTREVISTADO 14).

Sobre os mecanismos para a resolução de conflitos, os entrevistados relatam que a intermediação da governança tem papel efetivo na solução de eventuais discordâncias entre os empresários do setor, principalmente quando ocorrem opiniões divergentes nas reuniões sobre as decisões. Mesmo conflitos que ocorrem fora do âmbito dos encontros periódicos, as soluções também são promovidas por meio das decisões coletivas nas reuniões.

Até dentro da APL existem brincadeiras e nessas brincadeiras se fala a verdade. Tem isso em qualquer grupo, com algumas pessoas se tem afinidades maiores e trabalhos mais fechados. Na governança existe, mas prega-se que todo mundo tem os mesmos direitos e deveres. Trabalhar com o perfil de empresariado é difícil, pois há diferença de discurso de envolvimento em relação aos professores/pesquisadores (ENTREVISTADO 12).

Sempre é colocada na governança. Então, tudo vai ser definido ali por aquelas pessoas que vão participar da governança (ENTREVISTADO 14).

Assim como os conflitos, a percepção sobre a existência de comportamento oportunista parece ser reduzida. Aqui também se nota que as frequentes interações entre os empresários do setor contribuem para que condutas oportunistas sejam evitadas. Aqui, os encontros semanais parecem ser importantes para as ações de combate ao comportamento oportunista, pois quando identificadas tais tipos de atitudes, são levadas à discussão para o grupo de governança.

Eu já peguei dois casos complicados, que depois das reuniões nós ficamos conversando [...] Não pode ficar aqui (ENTREVISTADO 15).

Sempre tem, na governança sempre aparecem pessoas oportunistas e a gente sempre fala disso. Às vezes acontece até dentro do grupo, querem fazer alguma coisa para benefício próprio (ENTREVISTADO 12).

Não tem o que se fazer, porque o pessoal sai, porque há diferença de valores. Sempre vai ter um ou outro oportunista, o que importa é que o objetivo fim do APL está sendo cumprindo (ENTREVISTADO 13).

Dois tipos de comportamentos são mais visíveis em termos de ao oportunismo no APL. O primeiro deles diz respeito a membros que participam por pouco tempo do grupo, pois, de acordo com os relatos, desde o início demonstram atitudes para o benefício próprio, como empresas que entram para o grupo para oportunizar suas vendas. Considerando que a característica do grupo de governança não permite a tais empresas alavancar suas vendas, os relatos indicam que empresas que iniciam sua participação com tais interesses deixam de participar em um curto período de tempo, de forma que a exclusão do grupo se dá por iniciativa da própria empresa.

Na verdade o que eu escutei disso. Sempre aquele que entra no APL, naturalmente, não existe nada forçado, a pessoa que entra com o intuito de vender algo ali [...] Então se ela vê que não fez um bom negócio, automaticamente, ela sai da governança, é uma seleção natural. Ai eu percebo que aqueles que estão lá, eles enxergam aquilo como uma forma de crescimento, no grupo [...] Ai automaticamente ela pede desligamento, por que ela perdeu o interesse [...] vou entrar lá, pessoal liberou, sou do APL, vou tentar participar da governança. Ai entrou ai não vendeu nenhum, ou vendeu um e saiu [...] (ENTREVISTADO 14).

Mas também já não fazem parte mais, foi aquele efeito que já entrou e saiu [...] a empresa mesmo acaba se afastando (ENTREVISTADO 15).

Outro tipo de comportamento que, mesmo raro, parece afetar os relacionamentos é causado pela escassez de mão-de-obra no arranjo. Nesse caso, os relatos indicam que algumas empresas abordam funcionários de outras com ofertas de emprego, fato que é visto como o principal ponto de tensão e prejudicial para o funcionamento do APL, afetando a reputação das empresas com esse tipo de comportamento.

[O comportamento oportunista] afeta sim [a reputação], porque todo mundo fica com pé atrás com o cara [...] Outra coisa que afeta a reputação da empresa é a questão dos funcionários é o maior problema em todo o APL, maior ponto de tensão, quando o funcionário sai de uma empresa e vai para outra, e isso continua acontecendo. O que a gente quer é transparência [...] Agora tirar o funcionário de uma empresa para desenvolver um projeto que o cliente quer não dá, se eu não posso fazer o que o cliente pede deixa ele ir. No caso de tirar um funcionário de outra empresa, reúne o conselho e entra num consenso e tira essa empresa da CINTEC esse problema aconteceu no ano da constituição (ENTREVISTADO 13).

Como mencionado anteriormente, mesmo estando presente em alguns relatos, a ocorrência da conduta oportunista parece ser rara. Isso talvez explique o fato de não haver ações concretas por parte do grupo de governança no sentido de punir eventuais comportamentos considerados inadequados.

Não, não existe nada. De forma alguma [...] Não, nada acontece. Por que é um fórum, um fórum deliberativo, a pessoa entrou, ela pediu pra entrar (ENTREVISTADO 14).

Do ponto de vista da comunicação com as empresas do APL, o arranjo de Londrina parece utilizar sua característica voltada para a tecnologia da informação para promover inovação na forma de comunicação entre a governança e seus membros contribuindo para o funcionamento do APL enquanto um mecanismo de coordenação e, ainda, de controle das relações, pois permite que os usuários possam acompanhar as ações que estão sendo desenvolvidas no arranjo. Além disso, também permitem avaliar o nível de acesso dos usuários, avaliar as ações da governança e promover ajustes nas ações.

E ai eu comecei a visualizar que eu poderia criar uma ferramenta, não é que é fechado, você poderia fazer uma pesquisa, com *login* e senha e poder acompanhar. E ai eu senti que isso podia ser uma oportunidade, para o grupo poder acompanhar, puxa eu estou fora de Londrina, e não vou poder estar na reunião, vai lá naquela ferramenta. Bom às ações que estão saindo agora, primeira ação, aumentar o numero de empresas do APL, como que estão ação hoje? A pessoa vai lá e ver como que está essa ação, e acompanha. Então quem que são os responsáveis por essas atividades [...] É, na verdade é mais um controle pra gerar indicadores, pra aquilo que você falou: poxa agora nós temos quinhentos usuários do site do APL, vamos gerar ações pra esses quinhentos, gerar pra cem, quem eles são? (ENTREVISTADO 14).

A governança não possui outras formas mais elaboradas de controle e monitoramento das ações. Aqui também se nota que a importância das reuniões para avaliação e definição de ações corretivas. Basicamente, procura-se avaliar se o grupo está atingindo os objetivos propostos, os próprios relatos apontam não existirem instrumentos formalizados para o acompanhamento e avaliação das ações.

Existe um monitoramento, mas é um pouco falho, a gente vê o que está acontecendo, mas todo ano se faz um balanço e analisa tudo, o que foi bom o que faltou, é um planejamento estratégico. O que falta um pouco são os indicadores, estes já estão sendo criados no observatório (ENTREVISTADO 13).

A questão é que até hoje ainda não existe uma questão muito formalizada, tem indicadores. A gente tem uma percepção, o próprio SEBRAE um pouco, o próprio SENAI um pouco, as metas deles (ENTREVISTADO 15).

Na verdade o meu intuito de trazer aquela ferramenta foi justamente esse, de chegar no final do ano e efetivamente analisar dessas ações o que nós fizemos quais os indicadores, acompanhamos, ou não finalizamos, concluímos, observação, então realmente eu quis fazer isso daí. Pra que? Pra que no ano que vem a gente não volte em determinadas ações de novo, que ficaram no *stand by*, e não foram efetivamente trabalhadas, porque nós vamos voltar nelas. Provavelmente vai ter uma avaliação, elas foram importantes ou não, ou deixamos de lado, porque não é necessário (ENTREVISTADO 14).

Outro aspecto relacionado aos mecanismos de coordenação se refere à forma adotada para o ingresso de novos participantes no grupo de governança em que todo o potencial participante passa por um processo em que lhe é apresentado o conceito de APL e avaliado sobre a possibilidade de ser aceito como membro do grupo. Nota-se que o principal critério para ser aceito diz respeito ao entendimento do que é um APL e seus propósitos. A governança do APL também demonstra não ter interesse em agregar o maior número possível de participantes, pois considera que é necessário controlar o tamanho do grupo para que não se tornem complexas as decisões. Isso parece, ainda, uma forma de preservar a identidade adquirida pelo grupo.

[O SEBRAE] faz esse processo que seria uma peneira, porque um dos atores é o SEBRAE. O SEBRAE é o órgão ou a instituição que criou o APL [...] o Joel agendou uma entrevista comigo, fui até lá, aí eu acabei lembrando que eu conhecia o Joel do clube, etc., mas não foi na hora, de imediato [...] E foi passando a entrevista, ele explicando o que era o APL, um pouco do histórico [...] E que não haveria problema nenhum, que eu estaria sempre no grupo, e só não poderia votar nas próximas eleições, porque coincidiu de ser a primeira reunião minha, a primeira reunião também seria junto com a da eleição. Mas, que eu já estava convidado a participar (ENTREVISTADO 14).

Tem alguns critérios, primeiro de conhecer um pouco o que é e ter algumas orientações do SEBRAE, pra entender o que é, e como se fosse uma quarentena. E a gente também está limitando um pouco, para que não fique uma reunião, que não tenha mais de 30 pessoas por enquanto (ENTREVISTADO 15).

Do ponto de vista dos mecanismos de incentivos, parece que o principal motivador à participação nas interações promovidas pelo APL se concentra na possibilidade de fazer parte de um empreendimento coletivo. Isso é reforçado pela imagem transmitida pelos principais empresários que lideram o movimento, em que são vistos como pessoas engajadas em promover benefícios coletivos para o conjunto das empresas do arranjo.

Basicamente, essas pessoas já estão no mercado a quinze, vinte ou vinte e cinco anos e elas conseguem lutar por esse movimento, sem querer ganhar dinheiro com isso. Porque elas estão lá todas as sextas-feiras, isso é a mola propulsora pra mim, eu consigo ver empresas que estão consolidadas às sete e meia da manhã, discutindo coisas que não são só para o seu próprio benefício isso talvez seja uma das coisas que mais me motive a estar lá (ENTREVISTADO 14).

Apresentados os principais aspectos que caracterizam a governança presente no arranjo de Londrina, é possível estabelecer uma síntese de tais aspectos a partir das dimensões de estrutura e mecanismos, conforme apresentado no quadro 19.

Quadro 19 - Caracterização da Governança no APL de Londrina

	Dimensões	Características
	Centralização	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões são compartilhadas por todos os membros e compõem a governança; • A coordenação do grupo de governança é feita essencialmente por empresários do setor.
Estrutura	Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma entidade responsável pela governança formada por entidades e empresários do arranjo e com personalidade jurídica; • A entidade de governança possui regimento próprio que define o funcionamento genérico do grupo; • Existe planejamento estratégico documentado; • Não existem normas rígidas sobre as ações e funcionamento da governança; • A CINTEC apresenta maior nível de formalização por meio de estatuto que prevê com mais detalhes os direitos e deveres de seus associados; • Todas as reuniões são registradas em atas;
Mecanismos	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • A credibilidade dos membros que lideram a governança facilita as ações; • São realizadas reuniões semanais toda a sexta-feira, no início da manhã. Grande atenção é dada à realização de reuniões tendo, inclusive, um coordenador responsável; • As reuniões não dependem de demanda prévia. Elas ocorrem para promover a interação entre as empresas do setor; • Além das reuniões da governança, existem outros encontros promovidos pelas entidades; • O modelo de APL está difundido entre as empresas, em especial aquelas que participam da governança; • A CINTEC funciona como um instrumento das ações de desenvolvimento do setor; • A entidade da governança é a principal; • Os conflitos são intermediados pela governança; • O fato de o setor ser voltado à tecnologia da informação facilita a comunicação entre a governança e as empresas; • A entrada de novos membros é avaliada a partir de um conhecimento prévio do conceito de APL; • Limitar o número de membros é levado consideração para manter a coesão do grupo.
	Controle	<ul style="list-style-type: none"> • O estatuto da CINTEC prevê punições para comportamentos considerados inadequados; • Condutas oportunistas são raras, sendo a governança a principal responsável pelas ações de combate a esse tipo de conduta; • Oportunismo afeta a reputação dos envolvidos; • Empresas com comportamento oportunista têm a participar por pouco tempo e deixa a governança por iniciativa própria; • Ações oportunistas afetam a reputação da empresa; • A avaliação e controle se dão em reuniões em que se discute o alcance das ações específicas, sem a definição de indicadores específicos; • Existem ferramentas disponíveis <i>on line</i> para que os membros avaliem as ações.
	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade dos líderes do grupo de governança; • Possibilidade de fazer parte de um empreendimento coletivo; • Participação para promover benefícios coletivos; • Não foram identificadas ações específicas de incentivo à participação e cooperação entre as empresas do arranjo.

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

4.1.4.4 Processo de Cooperação e Competição

A cooperação no arranjo de Londrina apresenta características que o diferenciam dos demais no sentido de que os relacionamentos são mais frequentes. O que se nota é que a percepção sobre a cooperação é reduzida e as ações de colaboração não estão disseminadas pelo APL como um todo, de maneira que os exemplos mais visíveis se concentram entre àquelas empresas que participam da governança. Ao serem questionados sobre o que predomina na relação cooperação-competição naquele arranjo, os entrevistados demonstram que a competição não é um fator que prejudica a colaboração entre eles. No caso de Londrina, a competição parece ser focada na inovação e mão-de-obra em que as empresas mais competitivas são reconhecidas por serem mais inovadoras e por possuírem maior qualidade de mão-de-obra.

No APL as soluções em conjunto ainda são tímidas. As empresas devem ser vistas como complementaridade e não como concorrência (ENTREVISTADO 12).

Você tem mais cooperação do que concorrência, muito mais cooperação. No início teve vários interesses, ao formar o APL teve vários interesses, de pessoas que quiseram ganhar dinheiro, por que podiam vender cursos pra outras empresas de *software*. Mas hoje tem mais cooperação (ENTREVISTADO 15).

Não mexe no meu que eu não mexo no seu. Vamos atuar juntos porque temos o mesmo interesse. Quando não é o ponto final, mas o meio de como alcançar os objetivos existe uma cooperação entre as empresas (ENTREVISTADO 12).

De forma complementar, alguns relatos apontam especificamente que a cooperação sem intermédio da governança é limitada a alguns casos isolados. Como nos casos em que uma determinada empresa ao perceber que não tem condições de atender às necessidades de um determinado cliente, indica outra empresa com condições de atender.

Então às vezes de uma empresa ela fornece um *software* e uma demanda surge, onde essa empresa identifica que um outro parceiro do grupo tem algo que pode ser apontado ali. E aí cria-se uma parceria das duas empresas. Então isso eu já escutei ali dentro [...] eu percebo assim, às vezes não são todos, mas sempre existem pessoas, que querem, por afinidade, com determinada ação ou outra, acabam por dizer eu não tenho perfil, comercial, mas dentro do grupo existem pessoas que tem (ENTREVISTADO 14).

O que eu fiquei meio na dúvida é que a gente como governança tem algumas vantagens em relação a isso tem acesso ao SEBRAE, tem a capacidade de acesso à capacitação, porém é pouca a participação por parte da empresa (ENTREVISTADO 12).

Na verdade o que eu escutei disso. Sempre aquele que entra no APL, naturalmente, não existe nada forçado, a pessoa que entra com o intuito de vender algo ali. “Bom. Eu vou entrar, vou participar da governança, eu quero vender meu produto ali”. (ENTREVISTADO 14).

Com relação à cooperação desenvolvida a partir das ações da governança, parece claro para os entrevistados que as ações desenvolvidas no arranjo pelo grupo de governança trás benefícios para todas as empresas do APL. Isso é identificado principalmente nas ações realizadas pelas entidades como, por exemplo, o SENAI e SEBRAE, em que suas atividades têm como público alvo todas as empresas que compõem o APL. Tal percepção também está presente no discurso do grupo de governança no qual se identifica nos relatos que as atividades desse grupo que, apesar de serem definidas por uma minoria, também têm o objetivo de beneficiar o arranjo como um todo independente da participação na governança.

O APL é importante para trazer recursos através das entidades. Através das entidades a gente consegue descontos no SENAI por exemplo. O SEBRAE recebe verba do governo federal para apoiar as empresas, e nós como APL somos os primeiros a receber. O APL não é apenas para a governança é para todos, mas é difícil trazer pessoas para o APL. O APL não é excludente. Todos que estão na região querendo ou não estão no APL. O APL não depende de você, é uma delimitação geográfica que diz respeito a uma região que tem algumas características envolvendo as empresas que atuam ali. Ninguém cria um APL, ele existe por causa de uma característica regional (ENTREVISTADO 13).

Qualquer um pode participar. Então são iniciativas que não são só pra governança [...] Até vou te dar um exemplo simples, o SEBRAE vai lançar um treinamento de três dias, quarta, quinta e sexta à noite, ou quinta, sexta e sábado. E aquele treinamento custa X reais, qualquer empresa pode ir lá e se inscrever (ENTREVISTADO 14).

Nós queremos é que todos tenham conhecimento, não necessariamente participem da governança, mas que tenham conhecimento, que possam trabalhar em algumas vertentes, algumas ações, alguns projetos (ENTREVISTADO 15).

Assim como em outros APLs, parece que uma das principais demandas que envolvem a cooperação de forma mais ampla diz respeito a possíveis ações no sentido de influenciar políticas públicas que venham a promover o desenvolvimento do setor. Isso ocorre, principalmente, por meio da articulação com outras entidades de representação em nível estadual e nacional como as que vêm sendo desenvolvidas pela ASSEPRO com o intuito de promover mudanças na legislação que possam beneficiar o setor de tecnologia.

Então a ASSEPRO ela já vem isso trabalhando dentro frente nacional de Tecnologia de Informação. E também está se posicionando, cobrando do governo federal, para que consiga colocar ações realmente para setor de tecnologia e, a ASSEPRO está conseguindo alguns. A ASSEPRO junto com algumas entidades nacionais conseguiram como, por exemplo, a redução da carga no INSS. Isso é um feito nacional (ENTREVISTADO 15).

As demandas por capacitação de mão-de-obra também estão presentes no arranjo de Londrina e esse parece ser um dos aspectos beneficiados com o advento do APL. Os entrevistados relatam a maior presença das universidades que atuam nas empresas por meio

de projetos financiados por órgãos de fomento em que disponibilizam estudantes com bolsistas para desenvolverem tais projetos em parceria com as empresas, de maneira que se forma mão-de-obra capacitada para o setor e promove a integração entre o meio acadêmico e o setor naquela região. Além das universidades, também atuam em termos de capacitação o SENAI e o SEBRAE na forma de cursos de curta duração e mais específicos para a atualização da mão-de-obra. A atuação das universidades, bem como de outras entidades voltadas para a capacitação, parecem ser percebidas como efeitos positivos da articulação entre os atores do arranjo. Juntamente com a capacitação da mão-de-obra, as ações desenvolvidas no arranjo parecem ter efeitos sobre as práticas de gestão. Os relatos indicam que o acesso aos programas de treinamento oferecidos aos empresários afetou a capacidade de gestão por meio da adoção de novas práticas e técnicas de gestão.

A universidade acaba auxiliando a empresa oferecendo benefício e promover igualmente, não sendo algo aleatório [...], a capacitação de colaboradores é um processo mais comum hoje no APL [...] O governo financia os bolsistas para trabalhar nas empresas, as empresas pagam as mensalidades dos bolsistas, e a universidade ganha com esta interação. O objetivo geral do projeto é a capacitação. As empresas podem desenvolver e colocar em prática os projetos sozinha, mas quando se tem o apoio da universidade se torna mais fácil (ENTREVISTADO 12).

A partir do momento que eu entrei no APL e comecei a participar com outros empresários que tinham essas políticas [de gestão profissional], mais as políticas do SENAI, mais a política SEBRAE, depois eu participei daquele programa do SEBRAE o EMPRETEC. Então o EMPRETEC me ajudou muito, eu consegui identificar meus pontos fracos no EMPRETEC [...] a questão tecnológica em si eu sempre venho me atualizando, isso nunca tive dificuldades, mas a questão de gestão, como gerir essa empresa (ENTREVISTADO 14).

Mudou o conhecimento sobre a metodologia de vendas, de cobrança, hoje tem uma meta muito clara de que preciso ultrapassar o meu ponto de equilíbrio, as minhas mensalidades aqui não pagam meu custo operacional [...] No geral é uma gestão que está se profissionalizando, a uma busca pela profissionalização, todo mundo querendo melhorar a gestão (ENTREVISTADO 13).

As interações que ocorrem entre os empresários por meio do APL surgem como uma das principais conquistas coletivas. Os depoimentos indicam uma aproximação entre os atores locais no sentido de que, no relacionamento entre os empresários, houve oportunidades de troca de experiências entre eles. Isso também é notado na forma de atuação das entidades locais que se concretizam com a promoção de encontros entre os empresários e consultores em áreas específicas. Essa aproximação entre os empresários também parece ter efeito sobre o significado dado pelos participantes ao setor, de maneira que implica um sentido de pertencimento em que, ao ampliar o número de contatos com outros atores vinculados ao setor, os empresários passam visualizar que fazem parte de um empreendimento comum.

A vantagem é que existe abertura no APL, pois não há como entrar nas empresas e aprender com elas, os erros e acertos, mas no APL dá (ENTREVISTADO13).

É eu percebo assim, na verdade existem várias entidades que levam suas informações. Olhe abriu esse MBA, vai ter um treinamento disso [...] Você vai ter contato com consultores do marketing, consultores do planejamento estratégico, então você vai ter condições assim, de trazer melhores praticas pra tua empresa (ENTREVISTADO 14).

Eu mudei a mentalidade, porque eu conheci pessoas, conheci coisas que eu não conhecia e a gente conseguiu juntos qualificações do SEBRAE, suporte, redução de custos (ENTREVISTADO 13).

Com a ideia do APL, foi uma oportunidade que eu encontrei de volta ao segmento, ou seja, um segmento de relacionamento. Onde eu posso estar em contato com alguns empresários, fazia parte de um objetivo profissional meu, de estender [...] Então o que quis fazer, justamente, um objetivo estratégico, criar uma rede de contatos (ENTREVISTADO 14).

Da interação que ocorre entre os atores do arranjo, os respondentes percebem benefícios relacionados à troca de informações em que se toma conhecimento sobre novas tecnologias e processos. Um dos exemplos relatados claramente aponta a intermediação das entidades nesse processo na forma de promoção de visitas entre os empresários do setor. Outras interações relacionadas à troca de informações são relatadas como fonte de conhecimentos sobre novas práticas de gestão e métodos de trabalho e, até mesmo, novos produtos.

Sim, troquei tecnologia também, um usa isso, outro faz assim, os processos utilizados, isso aconteceu [...] Isso acontece naturalmente quando existe uma estratégia quando fizemos a CINTEC a gente fez um ciclo de visitas houve uma interação (ENTREVISTADO 13).

O pessoal de alguma forma ou de outra tem como trocar informações sobre as ferramentas que são adotadas, ferramentas de desenvolvimento ou as próprias ferramentas de gestão. E ai facilita essa troca, é tranquilo [...] Novo produto ou criar até métodos ou processos internos pra gente pode conhecer a própria empresa (ENTREVISTADO 14).

As interações entre as empresas do setor extrapolaram os limites do arranjo a partir das ações do APL, permitindo contato com arranjos de outras regiões do estado. Conforme apontam os depoimentos, ocorrem encontros periódicos entre os representantes de diferentes arranjos e até mesmo eventos com o intuito de reunir e promover o contato entre as empresas dos diferentes arranjos. Nos encontros periódicos, procuram-se discutir soluções para problemas comuns e desenvolvimento de projetos em conjunto, bem como fortalecer a representatividade do setor no sentido de influenciar as políticas públicas. O grupo formado pelos diferentes arranjos foi denominado rede APL que, apesar de mesma denominação, não

se confunde com aquela Rede APL formada por várias entidades estaduais de apoio aos arranjos.

Existe uma integração muito forte, porque existe a rede APL que existe no estado como um todo, e existem já negócios que saíram de um ou outro APL. Ou por exemplo, alguém daqui do APL de Londrina tem negócios com o APL de Maringá ou Francisco Beltrão [...] Os encontros que acontecem a cada três ou quatro meses [...] Cada APL vai [indicar] cinco pessoas, existem um acordo que as pessoas vão se manter ao longo dos encontros e no mínimo três vão ser sempre as mesmas pra que exista continuidade dessas ações (ENTREVISTADO 14).

A gente conversa discute. Pra ter uma ideia se instituiu em 2006 e em 2007 nós fomos pra Cascavel, Curitiba, Ponta Grossa e Maringá. Então Londrina ajudou assim. Como nós fizemos isso, isso, Curitiba foi fazendo, porque foram duas empresas em Curitiba, duas em Cascavel, Maringá [...] também conseguimos formar a rede APL, que não tinha a rede APL. Tinha a rede APL estado do Paraná (ENTREVISTADO 15).

Assim como nos demais arranjos estudados, no APL de Londrina também ocorreu a iniciativa de formação de uma central de compras. Isso resultou na criação da CINTEC que agrega associados além daqueles que participam da governança e suas atribuições contemplam aspectos que vão além das compras coletivas, voltando-se também para a intermediação de negócios entre as empresas e os fornecedores.

CINTEC ela é a central de inovação tecnológica, foi criada com o intuito de fazer compras coletivas e também fomentar as vendas de negócios entre os cooperados [...] Ela é um fruto do APL. Então dentro daquela ideia, puxa nós precisamos comprar coisas em conjunto para baratear. Nós temos descontos na Renault, como frotista. Hoje eu posso ir lá, micro empresário, comprar um carro só, que eu vou estar dentro do desconto de cotista. Porque Estou dentro da CINTEC. Meu bolsista do CNPQ veio como? Com a CINTEC, então a UEL, conseguiu trazer 14 bolsas pra nós, também via da CINTEC (ENTREVISTADO 14).

Pela CINTEC nós conseguimos fazer compras coletivas [...] O futuro é negócios, venda, eu pude vender para uma empresa, a empresa vai receber de mim, só que eu terceirizei “quarterizei”, fiz trabalho junto, e a entrega é a mesma (ENTREVISTADO 15).

A central de negócios é a primeira central de negócios do Brasil, exclusiva para o setor de *software*, isso foi feito já em 2009. Isso também é pauta dessas conversas, reuniões (ENTREVISTADO 15).

Dos depoimentos apresentados acima em conjunto com os documentos consultados e as observações feitas no APL de Londrina, é possível sintetizar as características mais marcantes que envolvem a cooperação e a competição naquele arranjo, conforme apresentado no quadro 20.

Quadro 20 - Londrina: Características dos Processos de Cooperação e Competição

Características
<ul style="list-style-type: none"> • As empresas são os principais atores na governança do APL • As ações de cooperação não estão disseminadas no arranjo • A cooperação é mais presente entre as empresas que participam da governança • Cooperação sem intermédio da governança é limitada • Predomina a competição • A competição não prejudica a cooperação • Competição por inovação e mão-de-obra qualificada • A descontinuidade das ações da rede APL parece afetar a disseminação do conceito no arranjo • As empresas percebem benefícios a partir após a implantação do APL • Algumas entidades se destacam em suas atividades no arranjo, como SENAI e SEBRAE • As universidades também tem presença marcante por meio dos projetos desenvolvidos em parceria com as empresas do APL e formação de mão-de-obra gerando efeitos positivos sobre o arranjo • As ações desenvolvidas pela governança beneficiam empresas que não participam desse grupo, sendo ações direcionadas ao arranjo como um todo • Cooperação com entidades externas ao arranjo, como outros APL e entidades representativas do setor • As empresas percebem efeitos da implantação do APL como capacitação da mão-de-obra, troca de informações, acesso a conhecimentos, novas práticas de gestão e relacionamentos entre os empresários, por exemplo • Foi criada e permanece ativa a CINTEC que entre outras finalidades procura realizar compras coletivas para o setor • As ações do APL também geram um sentido de pertencimento nas empresas • As entidades parecem agir no arranjo a partir de suas diretrizes próprias não sendo fruto de ações articuladas entre todas aquelas que propuseram a adoção do conceito de APL na região • Os resultados alcançados pela disseminação do conceito de APL parece ser fruto da iniciativa dos atores locais, principalmente empresários do setor e não da articulação de entidades externas de apoio

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

4.2 DADOS QUANTITATIVOS

Neste capítulo são apresentados os dados resultantes do levantamento realizado por meio de questionário estruturado junto às empresas pertencentes aos arranjos produtivos locais selecionados para a pesquisa. A tabulação se deu com o auxílio do *software* Excel® e, para a análise dos dados, utilizou-se o pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for The Social Sciences*).

Previamente à realização das análises propriamente ditas foi realizada a verificação dos dados da amostra em busca de erros nas respostas, de forma a identificar respostas fora dos valores possíveis; identificação de *missing values* e identificação de *outliers*. No caso dos erros nas respostas, primeiramente foi avaliado visualmente o banco de dados em busca de tais erros. Na sequência, por meio de tabelas de frequência e estatística descritiva. Dessa primeira avaliação os erros encontrados foram devidamente corrigidos diretamente no banco de dados.

Também com o auxílio de tabelas de frequência e estatística descritiva, foi avaliada a ocorrência de *missing values* (dados perdidos). Assim, foram identificados 08 casos com respostas parciais dos questionários, mais especificamente foram questionários disponíveis na ferramenta *Qualtrics*® em que o respondente iniciou o preenchimento e não concluiu, sendo que o questionário ficou com um grande número de variáveis não respondidas. Dessa forma, esses 08 casos foram excluídos da amostra. Outras ocorrências aleatórias de *missing values* foram avaliadas e, como se considerou que não prejudicaria a análise, os casos foram mantidos. Já, a identificação de *outliers*, se deu com a verificação visual do gráfico *Boxplot*. Nos casos identificados foi realizada análise individual de cada um deles e constatado que não representavam possibilidade de interpretações equivocadas, de forma que também foram mantidos. Por fim, com a exclusão de 08 casos da amostra em um total de 102, a amostra final foi composta por 94 casos válidos.

A seguir é apresentada a caracterização da amostra e os resultados dos testes realizados.

4.2.1 Caracterização da Amostra

Após a verificação inicial dos dados, a seguir são apresentadas as características dos respondentes e suas respectivas organizações em cada um dos APLs. As questões utilizadas para tal caracterização fazem parte do quinto bloco de perguntas do instrumento de coleta (APÊNDICE B). No caso desse grupo de questões, um respondente do APL de Arapongas não preencheu. Contudo, o restante do instrumento foi respondido, de modo que se optou por mantê-lo na base de dados.

Para a caracterização dos respondentes foram consideradas a idade, escolaridade e, ainda, a fonte de renda (se possui outra além da empresa). Em relação à idade, os dados

demonstram que os respondentes têm, em média, 40,23 anos. A tabela 09 mostra que nos três APL a média se situou próxima dos 40 anos. Resultados parecidos também foram encontrados nos valores máximos e mínimos de cada APL.

Tabela 09 - Idade dos Respondentes

APL		Statistic	Std. Error
Arapongas	Mean	40,4000	1,88862
	Std. Deviation	10,34441	
	Minimum	23,00	
	Maximum	59,00	
Imbituva	Mean	40,3448	1,80944
	Std. Deviation	9,74414	
	Minimum	22,00	
	Maximum	59,00	
Londrina	Mean	39,9706	1,57887
	Std. Deviation	9,20634	
	Minimum	24,00	
	Maximum	56,00	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Com relação à escolaridade dos respondentes, nota-se que apenas 2,2% possuem apenas o ensino fundamental e 24,7% possui o ensino médio completo. Chama a atenção que 62,4% dos respondentes possuem pós-graduação ou o ensino superior completo. Considerando cada APL individualmente, percebe-se que no arranjo de Arapongas a escolaridade se concentra no nível superior completo, com um total de 13 em um universo de 30 respondentes. No caso de Imbituva, dos 29 respondentes 17 possuem o ensino médio completo. Já, no caso do arranjo de Londrina, 21 dos 34 respondentes possuem curso de pós-graduação.

Tabela 10 - Escolaridade dos Respondentes

	APL			Total		
	Arapongas	Imbituva	Londrina			
Escolaridade do Respondente	Até 1º Grau	1	1	0	2	2,2%
	2º Grau Incompleto	0	1	0	1	1,1%
	2º Grau Completo	5	17	1	23	24,7%
	Superior Incompleto	4	2	3	9	9,7%
	Superior Completo	13	6	9	28	30,1%
	Pós-Graduação	7	2	21	30	32,3%
Total	30	29	34	93	100%	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Para caracterizar a fonte de renda, os respondentes foram questionados se possuíam outra renda além daquela proveniente da atividade na empresa. Os resultados apontam que 80,4% dos entrevistados possuem como única fonte de renda sua atividade na empresa. Enquanto que os outros 19,6% declararam que possuem outros rendimentos. Dos respondentes que declararam a fonte de renda extra, foram identificados casos de rendimentos provenientes de aposentadoria, rendas de investimentos financeiros, aluguéis e rendimentos do cônjuge. Por outro lado, ao declarar a fonte extra de rendimentos, nota-se que alguns respondentes têm em outras atividades sua principal fonte de renda. Isso foi identificado principalmente no APL de Imbituva, em que profissionais liberais, agricultores, funcionários públicos, entre outros, exploram a atividade de malharia como forma de investimento de recursos provindos de outras atividades.

Tabela 11 - Fonte de Renda

		APL			Total	
		Arapongas	Imbituva	Londrina		
Tem Outra Renda?	Sim	Count	1	8	9	18
		% of Total	1,1%	8,7%	9,8%	19,6%
	Não	Count	29	20	25	74
		% of Total	31,5%	21,7%	27,2%	80,4%
Total	Count	30	28	34	92	
	% of Total	32,6%	30,4%	37,0%	100,0%	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Para a caracterização das empresas participantes da pesquisa, a primeira variável a ser descrita diz respeito à atuação predominante da empresa. Para tanto, foi considerada a atuação no âmbito estadual, nacional ou internacional. A tabela 12 mostra que 48,4% do total de empresas pesquisadas atuam de forma predominante no estado. Proporção igual atua com

predominância no mercado nacional. Somente 3,2% têm suas atividades voltadas para o mercado internacional. No caso de Imbituva, nenhuma empresa declarou atuar no mercado de forma predominante no internacional, sendo que para 21 das 29 empresas desse arranjo predomina a atuação dentro do estado do Paraná. No caso do arranjo de Arapongas, 19 empresas, de um total de 30, destinam a maior parte de sua produção para o mercado nacional. Quantidade parecida com as empresas do arranjo de Londrina, em que 18 empresas focam sua atuação no mercado doméstico.

Tabela 12 - Atuação da Empresa

		APL			Total	
		Arapongas	Imbituva	Londrina		
Atuação Predominante da Empresa	Estadual	Count	9	21	15	45
		% of Total	9,7%	22,6%	16,1%	48,4%
	Nacional	Count	19	8	18	45
		% of Total	20,4%	8,6%	19,4%	48,4%
	Internacional	Count	2	0	1	3
		% of Total	2,2%	0,0%	1,1%	3,2%
Total	Count	30	29	34	93	
	% of Total	32,3%	31,2%	36,6%	100,0%	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os empresários também foram questionados sobre a sua participação na governança do APL. A esse respeito, os dados mostram que 53,8% dos respondentes são ou foram membros da governança dos seus respectivos APLs. No caso do APL de Arapongas e Imbituva, percebe-se que a maioria dos empresários nunca participou da governança. Por outro lado, no arranjo de Londrina 28 dos 34 respondentes, já tiveram ou tem participação com membros da governança.

Tabela 13 - Participação na Governança

		APL			Total	
		Arapongas	Imbituva	Londrina		
Participa/Participou da Governança	Sim	Count	4	11	28	43
		% of Total	4,3%	11,8%	30,1%	46,2%
	Não	Count	26	18	6	50
		% of Total	28,0%	19,4%	6,5%	53,8%
Total	Count	30	29	34	93	
	% of Total	32,3%	31,2%	36,6%	100,0%	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Talvez esses dados sejam resultado da forma de coleta adotada. Em todos os APL, foram abordados empresários que detinham um conhecimento razoável sobre a implantação do modelo de APL na região. Assim, priorizou aqueles empresários que tem ou tiveram participação na governança. Ocorre que, tanto no arranjo de Arapongas como no de Imbituva a governança formada conta com poucos participantes. Isso foi identificado durante a coleta, pois, no caso de Arapongas, o responsável pela governança informou que apenas seis empresários tinham participação ativa na governança. Situação parecida ocorre no arranjo de Imbituva em que a participação é concentrada na associação e não no grupo de governança. Nesses dois casos, praticamente todos os participantes da governança foram incluídos na coleta. Por outro lado, no arranjo de Londrina, percebeu-se durante a coleta que a governança formada no arranjo é a principal entidade no desenvolvimento de ações e participação das empresas, de forma que o APL de Londrina alcançou maior aceitação entre os empresários.

Com relação ao tempo de existência da empresa, a média foi de 15,06 anos de existência. A tabela 14 mostra que a empresa mais antiga a participar da pesquisa foi criada à 50 anos no arranjo de Arapongas; a mais nova foi criada há 01 ano e pertence ao APL de Imbituva. A maior média foi registrada entre os respondentes de Arapongas com um tempo de 18,37 anos de existência. Em Imbituva, as empresas participantes da pesquisa possuem um tempo médio de 15,21 anos de criação. Já, no arranjo de Londrina, foi registrado o menor tempo médio de existência entre as empresas participantes do levantamento, situando-se em 12,02 anos.

Tabela 14 - Tempo de Existência da Empresa

APL		Statistic	Std. Error
Arapongas	Mean	18,3667	1,99049
	Std. Deviation	10,90234	
	Minimum	3,00	
	Maximum	50,00	
Imbituva	Mean	15,2069	1,61610
	Std. Deviation	8,70295	
	Minimum	1,00	
	Maximum	30,00	
Londrina	Mean	12,0294	1,61184
	Std. Deviation	9,39853	
	Minimum	2,00	
	Maximum	43,00	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O levantamento também procurou classificar as empresas pesquisadas a partir do porte considerando o número de funcionários, em que se utilizou o critério adotado pelo SEBRAE. Três empresas não responderam a essa questão, sendo duas em Imbituva e outra em Londrina. Das respostas válidas, a partir do critério adotado, nota-se na tabela 15 que 82,3% se classificam como micro ou pequena empresa, coerentemente com a noção de que os arranjos produtivos são formados em sua maioria por empreendimentos desse porte. Chama a atenção o fato de que todas as empresas participantes da pesquisa no arranjo de Imbituva são classificadas como micro. De acordo com o critério adotado, são empresas industriais que possuem menos de 20 empregados. Talvez isso ocorra em função das características da atividade de malharia, pois o processo de produção envolve automatização em grande parte dos processos. Apenas os acabamentos finais demandam mão-de-obra de costureiras que, normalmente, são realizados por meio de facções em que não há vínculo empregatício com a respectiva malharia. Além disso, dados do IPARDES (2006c) apontou que a média nacional de pessoas empregadas por de malharia é de 12 pessoas, o que também enquadraria a maioria das indústrias desse setor na categoria de micro.

Tabela 15 - Porte em Função do Número de Empregados

		APL			Total	
		Arapongas	Imbituva	Londrina		
Porte em Função do N° de Empregados	Micro	Count	9	27	14	50
		% of Total	10,0%	30,0%	15,6%	55,6%
	Pequena	Count	9	0	15	24
		% of Total	10,0%	0,0%	16,7%	26,7%
	Média	Count	10	0	3	13
		% of Total	11,1%	0,0%	3,3%	14,4%
	Grande	Count	2	0	1	3
		% of Total	2,2%	0,0%	1,1%	3,3%
	Total	Count	30	27	33	90
		% of Total	33,3%	30,0%	36,7%	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A classificação do porte das empresas em relação do faturamento apresentou resultados parecidos comparados ao porte em função do número de empregados, pois 85,2% das empresas pesquisadas foram classificadas como sendo micro ou pequena. No caso dessa variável, a coleta de informações financeiras para classificação do porte das empresas foi prejudicada. Como se observa na tabela 16, apenas 54 empresas forneceram dados sobre o faturamento. O destaque fica por conta do arranjo de Imbituva em que, das 29 empresas

pesquisadas, apenas uma informou o faturamento anual. Talvez isso seja resultado do tratamento sigiloso que tais empresas dão as suas informações financeiras.

Tabela 16 - Porte em Função do Faturamento Anual

		APL			Total	
		Arapongas	Imbituva	Londrina		
Porte em Função do Faturamento	Micro	Count	2	1	10	13
		% of Total	3,7%	1,9%	18,5%	24,1%
	Pequena	Count	15	1	17	33
		% of Total	27,8%	1,9%	31,5%	61,1%
	Média	Count	1	0	2	3
		% of Total	1,9%	0,0%	3,7%	5,6%
	Grande	Count	5	0	0	5
		% of Total	9,3%	0,0%	0,0%	9,3%
	Total	Count	23	2	29	54
		% of Total	42,6%	3,7%	53,7%	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Semelhante aos dados sobre faturamento, a variável lucro também foi prejudicada por um menor índice de respostas em que apenas 51 dos 94 respondentes forneceram esse dado. Dos respondentes é possível identificar que 39,2% declararam lucrar até 10% sobre o faturamento; outros 41,2% informaram que o lucro da empresa está na faixa de 11 a 20% sobre o lucro. Comparando-se o setor de móveis com o de software, percebe-se que a maior parte dos respondentes de Londrina se situa na faixa de lucro acima daqueles que informaram o faturamento no arranjo de Arapongas. Novamente, dos respondentes do arranjo de Imbituva, somente um deles forneceu tal dado, impossibilitando uma descrição mais bem apurada para aquele aglomerado, como apresentado na tabela 17.

Tabela 17 - Lucro Sobre o Faturamento

		APL			Total	
		Arapongas	Imbituva	Londrina		
Lucro Sobre o Faturamento	Até 10%	Count	13	1	6	20
		% of Total	25,5%	2,0%	11,8%	39,2%
	De 11% a 20%	Count	10	0	11	21
		% of Total	19,6%	0,0%	21,6%	41,2%
	De 21% a 30%	Count	0	1	4	5
		% of Total	0,0%	2,0%	7,8%	9,8%
	De 31% a 40%	Count	0	0	4	4
		% of Total	0,0%	0,0%	7,8%	7,8%
	Acima de 40%	Count	0	0	1	1
		% of Total	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%
	Total	Count	23	2	26	51
		% of Total	45,1%	3,9%	51,0%	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.2.2 Análise Descritiva das Variáveis e Construtos

Neste capítulo são apresentadas a análise e verificação dos dados da amostra a partir das medidas estatísticas de tendência central e de dispersão, de acordo com as escalas utilizadas. Além disso, verifica-se a confiabilidade das escalas em cada construto adotado. Isso é feito a partir da análise individual de cada construto e respectivos indicadores.

Para as medidas de tendência central foram utilizadas a média aritmética em razão da sua ampla aplicação, o que a coloca como a principal medida de tendência central (HAIR *et al.*; 2011). No que diz respeito às medidas de dispersão, foi considerado o desvio padrão pela sua facilidade de interpretação. Além do desvio padrão, também se utilizou como medida de dispersão o coeficiente de variação, pois ele apresenta uma medida em relação à média, significando que valores próximos a zero indicam percepções próximas entre os respondentes e coesão entre os valores atribuídos (MAROCO, 2003).

Quanto à confiabilidade das escalas, ou seja, sua consistência interna, esta foi verificada por meio do alpha de *cronbach* que, de acordo com Hair *et al.* (2011) é a medida mais comum para a verificação da confiabilidade de escalas. Nesse sentido, foram adotadas as recomendações de autores como Field (2009), Hair *et al.* (2011) e Malhotra (2006). Para Field (2009), valores aceitáveis para o alfa de *Cronbach* oscilam entre 0,7 e 0,8, sendo que valores abaixo indicariam escalas não confiáveis. No entanto, para Malhotra (2006), o valor mínimo esperado para a confiabilidade seria de 0,6, de modo que valores inferiores poderiam

indicar consistência interna insatisfatória. Já, Hair *et al.* (2005) recomenda que o alfa de *Cronbach* seja avaliado considerando os valores expostos no quadro 21. Os autores ainda recomendam que, de acordo com objetivo da pesquisa, valores inferiores aos recomendados podem ser aceitos em razão da importância que um determinado indicador ou construto tenha para a pesquisa. No entanto, isso só deve ser considerado para valores não inferiores a 0,3.

Quadro 21 - Consistência das Escalas a Partir do Alfa de *Cronbach*

Coeficiente	Intensidade da Associação
< 0,6	Baixa
0,6 < 0,7	Moderada
0,7 < 0,8	Boa
0,8 < 0,9	Muito Boa
> 0,9	Excelente

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2005).

O construto contexto institucional de referência foi avaliado com base nos indicadores constantes na parte 01 do instrumento de coleta baseados o qual se baseou em autores como Guarido Filho (2000), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001), Machado-da-Silva e Barbosa (2002), Machado-da-Silva e Fonseca (1996; 1999) e Scott (1992), em que, a partir de uma escala de importância de cinco pontos, avaliou-se a valoração dada pelos respondentes a cada um dos níveis do contexto institucional em termos de nível local/regional, nacional e internacional. Os resultados das são apresentados na tabela 18.

Tabela 18 - Contexto Institucional de Referência

	Média	DP	CV
Cumprir as normas e regras definidas pela governança para as empresas do APL.	3,9341	1,03067	26,2%
Agir de maneira apropriada ao que as outras empresas do APL esperam.	3,8681	,83278	21,5%
Expandir ou consolidar sua posição no mercado paranaense.	4,2198	,82734	19,6%
Evitar perda de posição no mercado paranaense, garantindo a sobrevivência da empresa.	4,1319	,81933	19,8%
Investir em nichos do mercado paranaense, levando em consideração as características do consumidor do estado.	3,6374	,98338	27,0%
Os programas de desenvolvimento regional, o perfil econômico do estado, os subsídios à produção e as propostas de apoio à modernização e capacitação da indústria paranaense.	3,7033	,91280	24,6%
Estimular a competitividade da indústria paranaense, conceder subsídios e incentivos fiscais e investir em infraestrutura.	4,1978	,85920	20,5%
Variável Contexto Local/Regional	3,956	,5846	14,8%
Alfa de Cronbach		0,773	
	Média	DP	CV
Considerar o impacto das normas (ABNT, INMETRO, etc.) sobre o mercado de atuação.	3,7865	,89788	23,7%
Ampliar sua atuação comercial, do mercado paranaense para o nacional.	4,1124	,94674	23,0%
Manter ou expandir sua posição no mercado nacional.	4,0337	,92256	22,9%
Reduzir custos para melhorar a competitividade no mercado nacional, reagindo ao aumento da concorrência.	4,2022	,90679	21,6%
Adaptar-se às exigências impostas por novas faixas de renda do mercado nacional.	3,7191	,82557	22,2%
As condições econômicas nacionais internas (nível de inflação e de atividade da indústria, reformas da previdência e fiscal e oscilações de consumo).	3,8090	,81011	21,3%
Reduzir entraves à concorrência da indústria nacional, facilitar o acesso ao crédito, reduzir a tributação e promover o crescimento e a estabilidade econômica.	4,2472	,85654	20,2%
Variável Contexto Nacional	3,987	,5238	13,1%
Alfa de Cronbach		0,694	
	Média	DP	CV
Ampliar sua atuação comercial, do mercado nacional para o exterior.	3,0543	1,22577	40,1%
Consolidar sua participação no mercado internacional.	2,7826	1,18439	42,6%
Manter uma estrutura produtiva moderna para atuação competitiva no mercado internacional.	3,1087	1,20855	38,9%
Organizar-se segundo tendências internacionais de consumo.	3,5870	,93940	26,2%
As regulações e oscilações do mercado internacional, as cotações de preços e a situação econômica internacional.	3,1522	,85079	27,0%
Incentivar o comércio exterior, combater práticas ilegais de comércio e realizar acordos internacionais de comércio.	3,5217	1,09422	31,1%
Variável Contexto Internacional	3,201	0,8141	25,4%
Alfa de Cronbach		0,839	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O nível local/regional foi composto por 07 indicadores. O alfa de Cronbach indicou um valor de 0,773 confirmando uma boa intensidade de associação entre as escalas. A média para esse construto foi de 3,956 e as medidas de dispersão indicam um nível próximo de coesão entre as respostas do construto com pouca variação entre eles.

O contexto de referência nacional, por sua vez, apresentou uma média de 3,987, um pouco superior à média do nível local/regional. Aqui as medidas de dispersão também indicaram um nível próximo de coesão entre as respostas. Já a consistência das escalas pode ser considerada moderada em razão do alfa de *Cronbach* ter registrado um valor de 0,694.

Por fim, o contexto de referência internacional apresentou a menor média entre os três níveis estabelecidos com média de 3,201. Isso indica que os respondentes apresentam menos escore de valoração para as pressões de origem internacional. Nesse caso, houve maior variação entre as respostas indicadas pelas medidas de dispersão, indicando menor nível de coesão entre os respondentes. No entanto, o resultado do teste de confiabilidade das escalas apresentou um valor considerado muito bom (0,839).

Dos dados apresentados, nota-se que o nível local/regional comparado ao nível nacional apresentam médias próximas entre si ($M=3,956$ e $M=3,987$, respectivamente). Estes dois comparados ao nível internacional ($M=3,201$) apresentam médias superiores, indicando que os respondentes são mais pressionados por fatores localizados no nível local/regional e nacional. Tais diferenças são confirmadas pelo teste *T* pareado, o qual indicou haverem diferença significativas na comparação do nível internacional com o local/regional ($p=0,000$) e com o nacional ($p=0,000$).

O construto estrutura de governança foi avaliado com base nos indicadores constantes na parte 02 do instrumento de coleta baseados em autores como Albers (2005; 2010), Roth *et al.* (2010), Spekman *et al.* (1998) e Wegner (2011), em que, a partir de uma escala de concordância de sete pontos, avaliou-se a percepção dos respondentes sobre como se caracteriza a governança do APL do qual ele faz parte em termos de centralização e formalização.

No caso da centralização, a escala utilizada indica que escores maiores representam uma estrutura de governança descentralizada/compartilhada, enquanto que escores menores indicam processo de tomada de decisão do APL mais centralizado. Foram utilizados sete

indicadores para avaliar a centralização. Os resultados apresentados na tabela 19 indicam uma média de 4,595, o que caracterizaria uma estrutura de governança mais próxima de uma situação de um compartilhamento de decisões. As escalas desse construto foram avaliadas como sendo boa por um alfa de *cronbach* com um valor de 0,795. Os resultados das medidas de dispersão, no entanto, apresentam uma ligeira dispersão entre as variáveis do construto.

Tabela 19 - Construto Estrutura de Governança

	Média	DP	CV
As decisões sobre as ações do APL são tomadas com a participação dos associados.	4,6044	1,954	42,4%
Os gestores do APL têm autonomia para tomar decisões importantes.	5,1099	1,120	21,9%
Os associados do APL são sempre consultados antes que seja tomada alguma decisão importante.	4,5604	1,857	40,7%
Os gestores têm autonomia para tomar decisões sobre ações rotineiras (menos importantes).	5,2527	1,310	25,3%
Os gestores sempre necessitam da aprovação dos associados para qualquer ação rotineira.	3,7802	1,533	40,6%
No nosso APL, são sempre as mesmas pessoas que conduzem e monitoram as ações.	4,7912	1,524	31,8%
No nosso APL, as decisões rotineiras necessitam de aprovação em assembleia ou reunião.	4,0659	1,611	39,6%
Variável Centralização	4,595	1,060	23,1%
Alfa de Cronbach		0,795	
No nosso APL, todas as atividades dos membros são detalhadas e previstas em documentos.	4,1304	1,570	38,0%
Para saber como devem proceder, os associados podem consultar documentos (atas, regimento, relatórios).	4,5978	1,569	34,1%
Variável Formalização	4,364	1,433	32,9%
Alfa de Cronbach		0,801	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A evidência de processo decisório se aproxima de uma situação de compartilhamento das decisões, coincide com os achados de Wegner (2011) ao estudar redes de cooperação. Tal situação representa que os responsáveis pelas ações no contexto dos APLs têm reduzida autonomia para decisões individuais, algo que parece ser característico de relações baseadas na cooperação e voluntariedade dos atores.

No que diz respeito ao construto formalização, ele foi avaliado por meio de dois indicadores, de forma que escores menores indicam pouca formalização. O resultado apresentado na tabela 19 demonstra que, no conjunto, os três APLs apresentam média de

4,364. Aqui também se observa uma maior dispersão entre as respostas. No entanto, o alfa de *cronbach* confirma a consistência das escalas com um valor de 0,801.

O construto mecanismos de governança também foi avaliado com base nos indicadores constantes na parte 02 do instrumento de coleta e baseados em autores como Albers (2005; 2010), Roth *et al.* (2010), Spekman *et al.* (1998) e Wegner (2011), em que, a partir de uma escala de concordância de sete pontos, avaliou-se a percepção dos respondentes sobre como se caracteriza a governança do APL do qual ele faz parte em termos de mecanismos de controle, coordenação e incentivos.

O construto mecanismo de controle se propõe a medir o nível de adoção de práticas para avaliar e monitorar as ações desenvolvidas no APLs, bem como verificar o comportamento dos seus membros no sentido de evitar atitudes oportunistas e aplicar sanções nos casos identificados, de forma que escores maiores indicam maiores níveis de adoção de mecanismos de controle. Foram utilizados sete indicadores para tal avaliação e a média geral do construto foi de 4,154, indicando a presença de tais mecanismos. Nota-se, por meio das medidas de dispersão, que há uma ligeira dispersão entre as respostas. Por outro lado, a tabela 20 demonstra que a consistência das escalas pode ser considerada muito boa com um alfa de *cronbach* de 0,847. Analisando os indicadores individualmente, nota-se um nível maior para os indicadores relacionados à avaliação e ações corretivas. Médias menores foram encontradas para os mecanismos relativos ao controle do comportamento, e respectivas punições, dos membros dos arranjos pesquisados.

Tabela 20 - Construto Mecanismos de Governança

	Média	DP	CV
O APL controla rigorosamente se os associados estão cumprindo as regras estabelecidas.	4,0326	1,362	33,8%
O APL controla com rigor o comportamento dos associados em relação aos demais membros, fornecedores e clientes.	3,8696	1,408	36,4%
As empresas que não participam das atividades do APL são punidas ou advertidas.	3,1196	1,696	54,4%
O APL sempre avalia os resultados que as ações realizadas geraram para os seus membros.	4,5543	1,432	31,5%
Os associados têm oportunidade de avaliar a qualidade da gestão do APL.	4,3261	1,505	34,8%
Periodicamente, o APL realiza reuniões com os associados para avaliar se os objetivos foram alcançados.	4,5652	1,485	32,5%
As empresas que não agem corretamente, não são bem vistas pelos demais membros do APL.	4,6087	1,452	31,5%
Variável Controle	4,154	1,069	25,7
Alfa de Cronbach		0,847	
O APL oferece incentivos, bônus ou prêmios para as empresas que participam ativamente do APL.	3,6809	1,718	46,7%
O APL incentiva os associados a participar de feiras, palestras e eventos do setor.	5,1064	1,455	28,5%
Os serviços que o APL oferece satisfazem as necessidades da minha empresa.	4,3617	1,665	38,2%
Variável Incentivos	4,383	1,309	29,9%
Alfa de Cronbach		0,737	
No APL, existem oportunidades para que as empresas possam se conhecer e discutir sobre o seu negócio.	4,6154	1,473	31,9%
Sempre são definidas ações, prazos e responsáveis para o atingimento dos objetivos do APL.	4,6923	1,388	29,6%
Periodicamente são realizadas atividades em que se planejam as ações do APL.	4,8681	1,507	31,0%
O APL se comunica com os associados de uma forma ágil e eficiente.	4,3846	1,866	42,6%
Sou comunicado frequentemente sobre as estratégias, ações e atividades desenvolvidas pelo APL.	4,3736	1,959	44,8%
Existem normas para avaliar se uma empresa interessada tem potencial para contribuir com o APL.	3,9890	1,457	36,5%
Variável Coordenação	4,487	1,375	30,6%
Alfa de Cronbach		0,921	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em relação aos mecanismos de incentivos, estes dizem respeito à avaliação dos fatores presentes no arranjo que motivam a participação daquelas empresas, no qual escores maiores indicam maior nível de adoção de tais mecanismos. Para tanto, foram utilizados três indicadores que resultaram em uma média de 4,383. A consistência das escalas é atestada como boa pelo alfa de *cronbach* no valor de 0,737. Dentre os indicadores utilizados, nota-se maior média em relação aos incentivos para a participação em feiras e eventos do setor. Por

outro lado, a menor média foi registrada para o indicador referente à oferta de bônus e prêmios para a participação no APL.

Já os mecanismos de coordenação representam as ações de organização das atividades dispersas dos membros do arranjo de modo que os objetivos coletivos sejam cumpridos. Para tanto, foram utilizados seis indicadores em que escores maiores representam maior nível de adoção de mecanismos de coordenação na percepção dos respondentes. Nesse caso, a média registrada foi de 4,487 indicando certo nível de adoção de tais mecanismos. As medidas de dispersão indicam ligeiro distanciamento em relação à média nas respostas. No entanto, a consistência das escalas é atestada como muito boa por um alfa de *cronbach* com um valor de 0,921, conforme demonstrado anteriormente na tabela 20.

Como demonstrado no referencial teórico, arranjos produtivos são caracterizados por relações interorganizacionais concentradas em um espaço geográfico em que coexistem relações de cooperação e competição em diferentes níveis, sendo que tanto cooperação como competição podem ser benéficos para o funcionamento do arranjo. Assim, o advento do APL em cada um dos arranjos pesquisados foi considerado como um processo que envolveu a cooperação entre as empresas sem, no entanto, eliminar a competição entre elas (VASCONCELOS; GOLDZMIDT; FERREIRA, 2005).

Assim, foram utilizados 26 indicadores que compõem parte 04 do questionário estruturado em que os respondentes avaliaram as mudanças ocorridas a partir das ações do APL. Isso foi feito a partir de uma escada de concordância composta por sete pontos em que os 26 indicadores iniciais foram agrupados em seis variáveis que representam tais efeitos. As variáveis são as seguintes: legitimidade (2 indicadores); acesso a informações e novos conhecimentos (4 indicadores); desempenho operacional e benefícios econômicos (7 indicadores); estabilidade e crescimento (3 indicadores); relacionamentos (7 indicadores); e cooperação entre competidores (3 indicadores). Uma síntese dos resultados é apresentada na tabela 21.

Tabela 21 - Construtos Efeitos dos Processos de Cooperação e Competição

	Média	DP	CV
Melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa.	4,4149	1,555	35,2%
Fortaleceu o poder de influência da minha empresa junto a outras organizações, como fornecedores.	4,2979	1,619	37,7%
Variável Legitimidade	4,356	1,473	33,8%
Alfa de Cronbach		0,839	
Obtive acesso a novos conhecimentos e, assim, melhorei as minhas habilidades de gestão para resolver problemas do dia a dia.	4,6848	1,630	34,8%
Melhorou a capacitação de meus funcionários com a participação nos treinamentos, palestras e cursos oportunizados pelo APL.	4,5217	1,641	36,3%
Permitiu que a minha empresa tivesse maior acesso a informações sobre o setor que anteriormente eram restritas.	4,4674	1,634	36,6%
Facilitou a participação da minha empresa em eventos e feiras do setor.	4,6304	1,574	34,0%
Variável Acesso a Informações e Novos Conhecimentos	4,576	1,485	32,4%
Alfa de Cronbach		0,937	
Contribuiu para o alcance dos objetivos de minha empresa.	4,3478	1,600	36,8%
Melhorou o desempenho financeiro da minha empresa (aumento do faturamento e redução de custos).	4,1522	1,610	38,8%
Melhorou o desempenho operacional da minha empresa (maior qualidade dos produtos comercializados e introdução de novos produtos).	4,2826	1,529	35,7%
A minha empresa obteve ganho de competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte do APL.	4,3478	1,613	37,1%
A minha empresa passou a oferecer melhores serviços aos clientes.	4,4022	1,569	35,6%
Permitiu o acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a minha empresa.	4,4674	1,719	38,5%
Permitiu que a minha empresa tivesse um melhor desempenho em comparação às outras empresas não participantes do APL.	4,2391	1,455	34,3%
Variável Desempenho Operacional e Benefícios Econômicos	4,320	4,428	33,1
Alfa de Cronbach		0,961	
A cooperação entre as empresas do setor contribuiu para o crescimento mútuo.	4,3804	1,547	35,3%
Permitiu um maior crescimento da minha empresa.	4,2283	1,520	35,9%
Fortaleceu a minha empresa tornando-a mais estável contra possíveis crises do setor.	4,2391	1,592	37,6%
Variável Estabilidade e Crescimento	4,283	1,407	32,9%
Alfa de Cronbach		0,891	
Melhorou o contato da minha empresa com outras empresas do setor.	4,9457	1,756	35,5%
Melhorou a comunicação da minha empresa com os outros associados, mediante troca de informações, discussão de problemas comuns e compartilhamento das melhores práticas de gestão.	4,8261	1,739	36,0%
Permitiu à minha empresa realizar parcerias com outras empresas do setor.	4,5435	1,686	37,1%
Possibilitou o contato da minha empresa com novos fornecedores.	4,2717	1,577	36,9%
Melhorou o relacionamento da minha empresa com os fornecedores.	4,1304	1,556	37,7%
Hoje, possuo melhor relacionamento com as empresas do APL do que com as empresas que não fazem parte dele.	4,6304	1,721	35,5%
Passei a ter mais relacionamentos sociais (amizade) com os membros do APL.	4,7065	1,641	36,0%
Variável Relacionamentos	4,579	1,449	31,6%
Alfa de Cronbach		0,945	
A cooperação entre as empresas do setor contribuiu para o crescimento mútuo.	4,3804	1,547	35,3%
Promoveu uma maior cooperação entre os competidores.	4,3804	1,511	34,5%
Diminuiu a concorrência desleal entre as empresas do setor.	4,0109	1,641	40,9%
Variável Cooperação entre Competidores	4,257	1,446	34,0
Alfa de Cronbach		0,913	

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Analisando os valores expostos na tabela 21, nota-se que todas as variáveis apresentam médias próximas entre elas. O conjunto as médias apresentadas parecem indicar que todas elas foram afetadas positivamente pelas mudanças ocorridas no arranjo a partir do advento do APL. A menor média é apresentada pela variável cooperação entre competidores ($M=4,257$) indicando que, na percepção dos respondentes, essa variável foi a menos afetada com as mudanças ocorridas no arranjo. Já a maior média foi registrada para a variável relacionamentos ($M=4,579$), representando que foi a variável mais afetada a partir das ações implementadas na região. Todas as variáveis do construto apresentaram consistência satisfatórias em suas escalas, variando de boa a muito boa a partir do valor do alfa de *cronbach*. O menor valor foi registrado para a variável legitimidade (0,839) e o maior valor para o alfa de *cronbach* foi registrado para a variável desempenho operacional e benefícios econômicos com um alfa de 0,961.

4.2.3 Comparativo entre Grupos para as Variáveis Analisadas

4.2.3.1 Contexto Institucional de Referência

A análise sobre as pressões ambientais percebidas pelos respondentes foi feita a partir das variáveis que compõem o contexto institucional de referência das empresas, identificadas a partir do ambiente técnico e ambiente institucional; e dos níveis local/regional, nacional e internacional.

Para a verificação das possíveis diferenças nas médias do contexto institucional de referência das empresas dos três APLs investigados foi utilizado o teste ANOVA. O teste de homogeneidade de variâncias, apresentado na tabela 24, resultou em um valor $p > 0,05$ para os três níveis do contexto institucional de referência, significando que a variância entre os grupos são iguais.

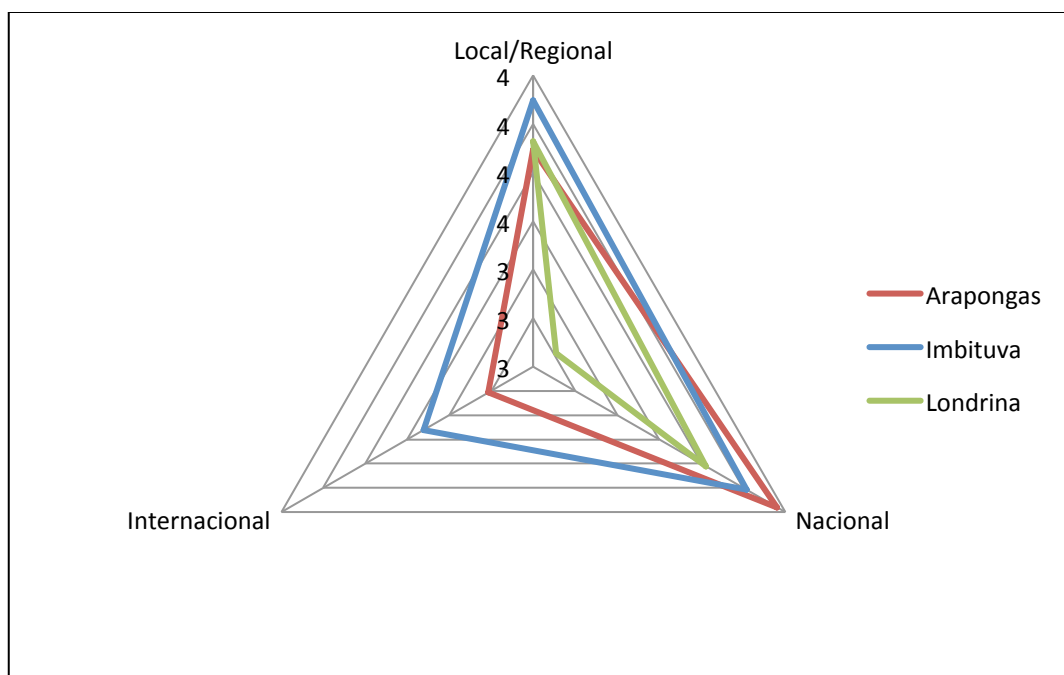
Tabela 22 - Homogeneidade de Variâncias

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Local/Regional	,792	2	91	,456
Nacional	,608	2	91	,547
Internacional	,826	2	91	,441

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O teste ANOVA propriamente dito revelou não existirem diferenças para o nível local/regional do contexto institucional de referência ($p=0,359$). Já para os níveis nacional e internacional o teste indicou respectivamente valores $p=0,029$ e $p=0,007$, indicando haver diferenças significativas entre ao menos um dos outros dois grupos. Considerando que o teste de homogeneidade de variância não indicou diferenças nas variâncias dos grupos analisados, a verificação de quais grupos se diferenciam entre si foi realizada utilizando-se o teste de *Tukey*. O resultado indicou que a diferença significativa para nível nacional dos grupos analisados ocorre entre o APL de Araçongas e Londrina ($p=0,022$). Analisando-se a média entre esses grupos, nota-se que os respondentes de Araçongas ($M=4,16$) apresentam maior valoração do contexto nacional em relação à Londrina ($M=3,82$). No caso do nível internacional a diferença apontada diz respeito à Imbituva e Londrina ($p=0,005$) em que a primeira apresenta maior valoração ($M=3,52$) comparativamente à segunda ($M=2,89$). O gráfico 01 ilustra a diferenças nas médias entre os três APLs.

Gráfico 01 - Comparativo para o Contexto Institucional de Referência



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Também foram verificadas diferenças entre os grupos formados pelas variáveis participação na governança, porte e escolaridade, de forma que para nenhuma delas foram encontradas diferenças em relação ao contexto institucional de referência.

Após os procedimentos de comparação entre os grupos formados pelos três APLs, o construto contexto institucional de referência foi submetido à técnica de Análise de *Cluster* (Análise de Conglomerados). Considerando os três níveis que compõem esse construto, as médias entre eles foram submetidas ao teste *T* para amostras dependentes. Os resultados deste teste indicaram diferenças significativas entre o contexto internacional e os demais.

Na sequência, foi realizado o primeiro procedimento para a verificação da existência de grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si. Para tanto, foi realizada a análise de *cluster* hierárquica, com o método de *Ward* e distância euclidiana ao quadrado (HAIR *et al.*, 2005). A partir da observação do dendograma (representação gráfica dos *clusters*), verificou-se a existência de três grupos mais gerais.

Para a confirmação das diferenças entre os três grupos apontados pela análise de *cluster* foi realizado o teste ANOVA. Os resultados apontam diferenças estatisticamente significantes (*p-value* = 0,000, ao nível de significância de 95%) nos três níveis do contexto institucional de referência.

O primeiro *cluster* consiste em um grupo composto de 43 respondentes (45,7% da amostra). A maioria se concentra no APL de Imbituva com 19 respondentes, 13 estão no APL de Arapongas e outros 11 no APL de Londrina. Ao analisar o porte das empresas que compõem esse grupo, chama a atenção o fato de que as três empresas de grande porte identificadas na amostra pertencem a esse grupo. Nesse grupo também se encontram as empresas com maior tempo de existência com média de 18,23 anos. A partir das médias constantes na tabela 23, nota-se que esse grupo apresenta valoração equilibrada para os três níveis do contexto institucional de referência, de forma que parece considerar relevantes os valores ambientais presentes nos três níveis de forma parecida, mesmo considerando uma média um pouco menor para o nível internacional.

Tabela 23 - Médias dos *Clusters* para Contexto Institucional de Referência

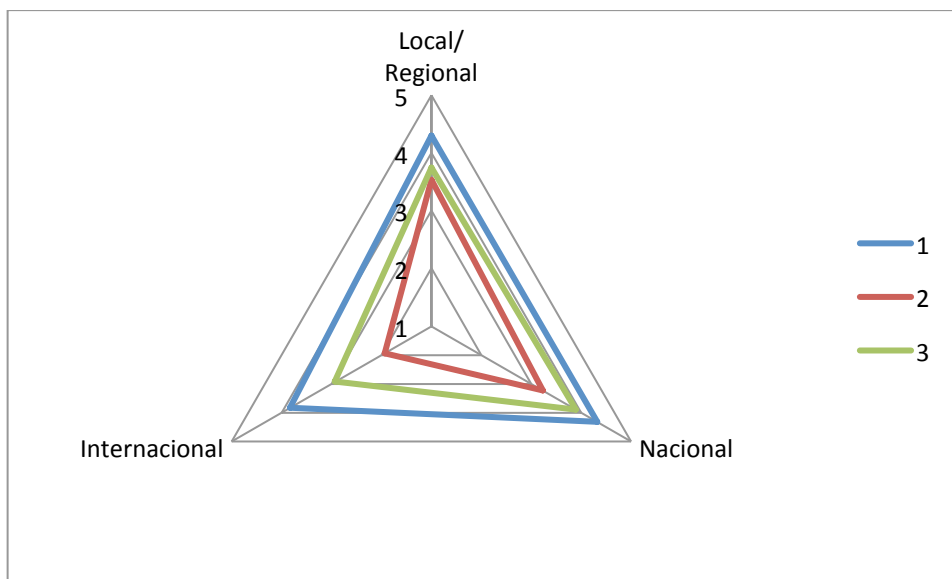
		N	Mean
Local/Regional	1	43	4,3032
	2	14	3,5408
	3	37	3,7439
Nacional	1	43	4,3261
	2	14	3,2347
	3	37	3,8950
Internacional	1	43	3,8295
	2	14	1,9381
	3	37	2,9270

Fonte: Dados primários da pesquisa

O segundo *cluster* é composto por 14 respondentes (14,9% da amostra). Desses, 08 estão no APL de Londrina, 03 estão no APL de Arapongas e outros 03 no APL de Imbituva. Ao analisar o porte das empresas que compõem esse grupo, chama a atenção o fato de que 08 delas são consideradas micro empresas. O tempo médio de existência para esse grupo é de 13,71 anos. A partir das médias constantes na tabela 23, nota-se que esse grupo apresenta valoração concentrada para os níveis local/regional, relativa importância ao contexto institucional de referência nacional, de forma que parece considerar pouco relevantes os valores ambientais presentes no nível internacional.

O terceiro *cluster* é composto por 37 respondentes (39,4%% da amostra). Desses, 15 estão no APL de Londrina, 15 estão no APL de Arapongas e outros 07 no APL de Imbituva. Ao analisar o porte das empresas que compõem esse grupo, chama a atenção o fato de que 17 delas são consideradas micro e outras 12 são pequenas empresas. O tempo médio de existência para esse grupo é de 13,55 anos. A partir das médias constantes na tabela 23, nota-se que esse grupo apresenta valoração equilibrada entre os níveis local/regional e nacional do contexto institucional de referência, de forma que menor importância é dada aos fatores presentes no nível internacional. O gráfico 02 ilustra as diferenças apresentadas pelos três grupos para o contexto institucional de referência.

Gráfico 02 - Clusters para Contexto Institucional de Referência



Fonte: Dados primários da pesquisa

4.2.3.2 Estrutura e Mecanismos de Governança

A análise da estrutura de governança se deu por meio da verificação da ocorrência de diferenças nas médias apresentadas pelos três APLs considerando as duas variáveis que compõem a dimensão estrutural da governança, ou seja, centralização e formalização. A aplicação do teste ANOVA indicou haver diferenças tanto para centralização ($p=0,000$) quanto para formalização ($p=0,000$) entre os APLs. Considerando que o teste de homogeneidade de variâncias indicou que estas são iguais para cada variável ($p=0,753$ e $p=0,070$), o teste utilizado para identificar quais grupos se diferenciam foi o *Tukey*.

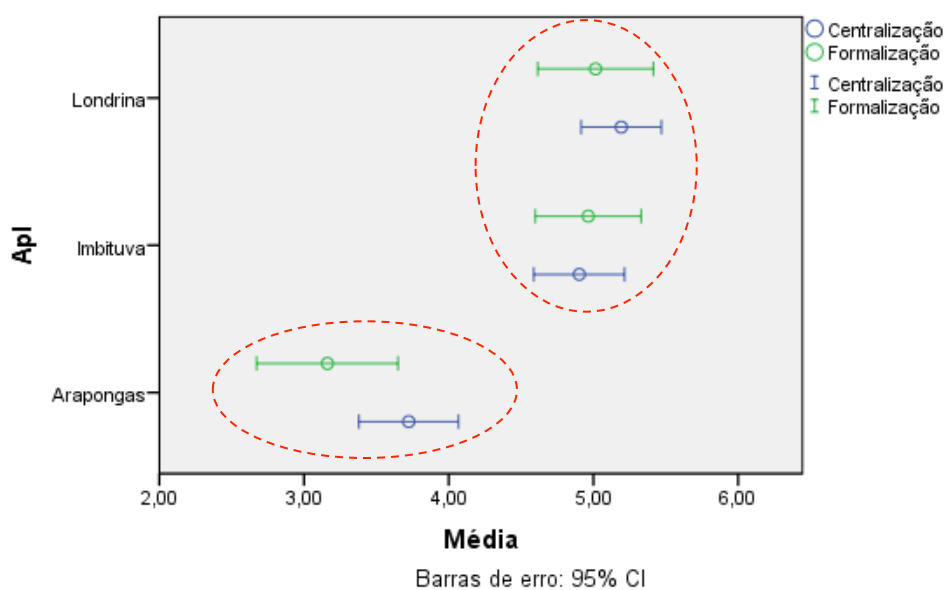
Com relação à centralização, as diferenças ocorrem entre o APL de Arapongas e os dois outros. Considerando que escore maior indica maior descentralização, constatou-se que, na percepção dos respondentes, o APL de Arapongas apresenta menor descentralização das decisões ($M=3,725$; $p=0,000$) em comparação à Imbituva ($M=4,93$, $p=0,000$) e Londrina ($5,19$, $p=0,000$). Os testes não apresentam diferenças para essa variável entre os APL de Imbituva e Londrina.

No que diz respeito à formalização, os resultados são semelhantes à variável anterior em que somente Arapongas se diferencia dos outros dois. Assim, o arranjo de Arapongas se

apresenta como o menos formalizado ($M=3,16$, $p=0,000$) em comparação à Imbituva ($M=4,96$, $p=0,000$) e Londrina ($M=5,01$).

O gráfico 03 ilustra os resultados dos testes apresentados acima, de forma que se percebe que em termos de estrutura de governança, seja centralização ou formalização, o APL de Arapongas é diferente dos demais, formando dois grupos.

Gráfico 03 - Comparativo para Estrutura de Governança



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os mecanismos de governança foram analisados a partir das variáveis controle, incentivos e coordenação. O teste ANOVA apontou que existem diferenças entre os grupos para as três variáveis analisadas em que todas apresentaram um valor $p=0,000$. Considerando que teste de homogeneidade de variâncias indicou haver diferenças entre os as variáveis, conforme demonstra a tabela 24 (valor $p<0,05$), o teste utilizado para identificar quais grupos se diferenciam entre si foi o *Gomes-Howell*.

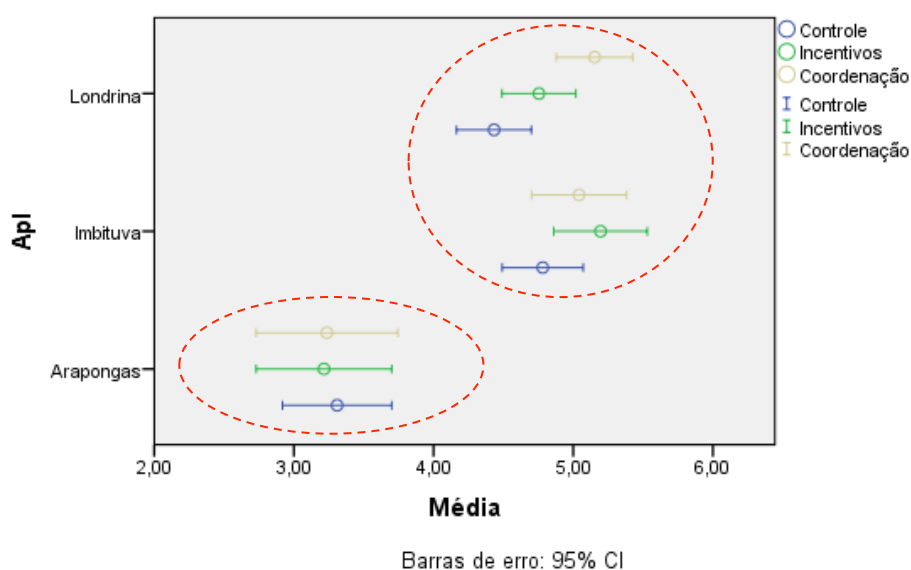
Tabela 24 - Homogeneidade de Variância para Mecanismos de Governança

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Controle	4,531	2	91	,013
Incentivos	5,526	2	91	,005
Coordenação	8,731	2	91	,000

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os resultados demonstram que para as três variáveis o APL de Arapongas apresenta médias diferentes em relação à Imbituva e Londrina. No caso da variável controle, os resultados indicam que Arapongas ($M=3,31$, $p=0,000$) utiliza em menor grau os mecanismos de coordenação que compõem a variável em comparação à Imbituva ($M=4,78$, $p=0,000$) e Londrina ($M=4,43$, $p=0,000$). Em relação aos mecanismos de incentivo, os respondentes de Arapongas percebem menos a presença de tais mecanismos ($M=3,22$) em comparação à Imbituva ($M=5,20$, $p=0,000$) e Londrina ($M=4,75$, $p=0,000$). Situação parecida ocorre com a variável coordenação em que o APL de Arapongas apresenta média inferior ($M=3,28$) em relação à Imbituva ($M=5,02$, $p=0,000$) e Londrina ($M=5,21$, $p=0,000$).

O gráfico 04 ilustra os resultados dos testes apresentados acima, de forma que se percebe que em termos de mecanismos de governança, considerando as três variáveis analisadas (controle, coordenação e incentivos), o APL de Arapongas é diferente dos demais, formando dois grupos.

Gráfico 04 - Comparativo para Mecanismos de Governança

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Tanto para o construto estrutura quanto para mecanismos de governança foram realizados os devidos testes para verificar possíveis diferenças entre os grupos formados pelas variáveis escolaridade, atuação predominante e porte. Os resultados indicaram não haver diferenças para esses grupos.

4.2.3.3 Efeitos dos Processos de Cooperação e Competição

Os processos de cooperação foram analisados a partir das mudanças percebidas pelos respondentes após o reconhecimento da região como APL. Assim, considera-se que as ações conjuntas realizadas pelos mais diversos atores se configuram como parte do processo de cooperação em que se avalia neste estudo o efeito que elas tiveram sobre as empresas que compõem os APLs e suas ações. Dessa forma, a partir da percepção daqueles respondentes, busca-se verificar os resultados advindos da implantação do modelo de APL. Para tanto, a literatura em conjunto com os dados qualitativos, resultaram nas variáveis legitimidade, acesso a informações e novos conhecimentos, estabilidade e crescimento, desempenho e benefícios econômicos, estabilidade e crescimento, relacionamentos e cooperação entre concorrentes.

Primeiramente foi realizado o teste ANOVA para verificar as possíveis diferenças entre os três APLs investigados. O teste indicou haverem diferenças para as seis variáveis analisadas, conforme demonstra a tabela 25.

Tabela 25 - Teste ANOVA APL x Processos de Cooperação e Competição

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Legitimidade	Between Groups	68,083	2	34,042	23,165	,000
	Within Groups	133,728	91	1,470		
	Total	201,811	93			
Acesso a Novas Informações e Conhecimentos	Between Groups	88,079	2	44,040	35,561	,000
	Within Groups	112,698	91	1,238		
	Total	200,777	93			
Desempenho e Benefícios Econômicos	Between Groups	72,035	2	36,017	28,812	,000
	Within Groups	113,756	91	1,250		
	Total	185,790	93			
Estabilidade e Crescimento	Between Groups	70,989	2	35,494	28,642	,000
	Within Groups	112,772	91	1,239		
	Total	183,760	93			
Relacionamentos	Between Groups	100,157	2	50,079	48,577	,000
	Within Groups	93,813	91	1,031		
	Total	193,971	93			
Cooperação entre Competidores	Between Groups	69,433	2	34,716	25,393	,000
	Within Groups	124,413	91	1,367		
	Total	193,845	93			

Fonte: Dados primários da pesquisa.

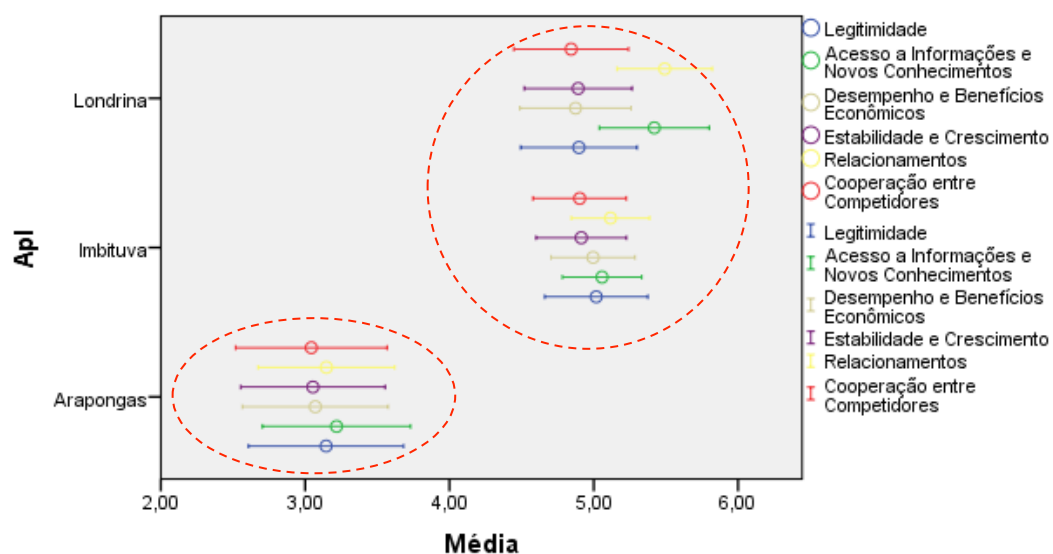
O teste de homogeneidade de variâncias indicou haverem diferenças para todas as variáveis (valor $p < 0,05$), de forma que o teste utilizado para identificar quais grupos se diferenciam entre si foi o *Gomes-Howell*. O resultado indicou resultados parecidos aos encontrados nos construtos estrutura e mecanismos de governança em que se formaram dois grupos. No primeiro deles está o APL de Arapongas com médias inferiores para as variáveis analisadas. No segundo grupo, estão os APLs de Imbituva e Londrina com médias superiores. Isso indica que, de acordo com a percepção dos respondentes, as ações desenvolvidas no APL de Arapongas causaram menos efeitos comparativamente aos APLs de Imbituva e Londrina. A descrição das variáveis para cada APL é apresentada na tabela 26.

Tabela 26 - Descrição das Variáveis por APL

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Legitimidade	Arapongas	31	3,1452	1,46739	,26355
	Imbituva	29	5,0172	,94001	,17456
	Londrina	34	4,8971	1,15980	,19890
Acesso a Novas Informações e Conhecimentos	Arapongas	31	3,2177	1,39902	,25127
	Imbituva	29	5,0575	,72310	,13428
	Londrina	34	5,4191	1,09184	,18725
Desempenho e Benefícios Econômicos	Arapongas	31	3,0707	1,37903	,24768
	Imbituva	29	4,9951	,76597	,14224
	Londrina	34	4,8739	1,10476	,18946
Estabilidade e Crescimento	Arapongas	31	3,0538	1,36381	,24495
	Imbituva	29	4,9138	,82450	,15311
	Londrina	34	4,8922	1,07221	,18388
Relacionamentos	Arapongas	31	3,1475	1,29125	,23192
	Imbituva	29	5,1161	,71403	,13259
	Londrina	34	5,4916	,94577	,16220
Cooperação entre Competidores	Arapongas	31	3,0430	1,43176	,25715
	Imbituva	29	4,9023	,84927	,15771
	Londrina	34	4,8431	1,13777	,19513

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O gráfico 05 ilustra os resultados dos testes apresentados acima, de forma que se percebe que em termos de efeitos dos processos de cooperação e competição, considerando as seis variáveis analisadas, o APL de Arapongas é diferente dos demais, formando os dois grupos indicados pelos testes.

Gráfico 05 - Comparativo para os Efeitos dos Processos de Cooperação e Competição

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os testes de comparação de grupos para as variáveis, escolaridade, atuação predominante e porte não indicaram diferenças para as variáveis analisadas. No entanto, o teste *T* para amostras independentes realizado para a variável participação na governança indicou haverem diferenças entre os respondentes que participam para aqueles que não participam da governança do APL para todas as variáveis analisadas com valor $p=0,000$. As médias para as variáveis em cada um dos grupos são apresentadas na tabela 27.

Tabela 27 - Efeitos e Participação na Governança

	Participação na Governança	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Legitimidade	Sim	43	5,1047	1,09413	,16685
	Não	50	3,7400	1,47510	,20861
Acesso a Informações e Novos Conhecimentos	Sim	43	5,4167	,98752	,15060
	Não	50	3,8950	1,45519	,20579
Desempenho e Benefícios Econômicos	Sim	43	5,0033	,98408	,15007
	Não	50	3,7524	1,47902	,20917
Estabilidade e Crescimento	Sim	43	4,9070	1,01920	,15543
	Não	50	3,7900	1,49558	,21151
Relacionamentos	Sim	43	5,4219	,91045	,13884
	Não	50	3,9302	1,46465	,20713
Cooperação entre Competidores	Sim	43	4,8527	1,15768	,17654
	Não	50	3,7900	1,49709	,21172

Fonte: Dados primários da pesquisa

Conforme demonstrado na tabela 27, os respondentes que têm ou tiveram participação na governança percebem maiores efeitos em relação às mudanças ocorridas no arranjo após o advento do APL. Diferentemente, aqueles respondentes que nunca tiveram participação na governança visualizam menos efeitos para essas variáveis.

Considerando que o instrumento de coleta também procurou levantar o grau de importância e satisfação em relação ao APL e suas ações, essas duas variáveis também foram submetidas aos testes de comparação para dois tipos de grupos: APLs e participação na governança.

Tabela 28 - ANOVA para Importância e Satisfação X APLs

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Importância do APL	Between Groups	49,677	2	24,838	31,070	,000
	Within Groups	71,149	89	,799		
	Total	120,826	91			
Satisfação com o APL	Between Groups	16,045	2	8,023	11,882	,000
	Within Groups	61,444	91	,675		
	Total	77,489	93			

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O comparativo para os APLs, os resultados do teste ANOVA constantes da tabela 28, juntamente com o teste *Tukey*, mantém as tendências apontadas nos testes anteriores, em que o arranjo de Arapongas se diferencia significativamente dos demais. Para a variável importância, a diferença foi atestada por um valor $p=0,000$ em que a média de importância dada ao APL foi de 2,516, no caso de Arapongas, representando que este arranjo considera menos importante o APL para as suas ações em comparação à Imbituva e Londrina ($M=4,148$ e $M=4,000$, respectivamente). No caso da variável satisfação, os resultados são semelhantes, de maneira que a satisfação dos respondentes do APL de Arapongas apresenta diferenças estatisticamente significantes de Imbituva e Londrina ($p=0,000$), de forma que as médias para essa variável indicam que respondentes do arranjo de Arapongas parecem apresentar menor satisfação ($M=2,903$) em comparação à Imbituva ($M=3,724$) e Londrina ($3,823$). Os resultados constam da tabela 29.

Tabela 29 - Médias por APL para Importância e Satisfação

		N	Mean	Std. Deviation
Importância do APL	Arapongas	31	2,5161	1,09151
	Imbituva	27	4,1481	,66238
	Londrina	34	4,0000	,85280
	Total	92	3,5435	1,15228
Satisfação com o APL	Arapongas	31	2,9032	,90755
	Imbituva	29	3,7241	,75103
	Londrina	34	3,8235	,79661
	Total	94	3,4894	,91281

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Já o comparativo dos grupos formados pela participação ou não na governança, foi realizado por meio do teste *T* para amostras independentes em que se verificou diferenças estatisticamente significantes ($p=0,000$) para os dois grupos. Assim, os respondentes que participam da governança apresentam maiores médias de importância ($M=4,190$) e satisfação ($M=3,860$) em comparação aos respondentes que não participam ou participam da governança do seu respectivo APL com médias de 3,020 para importância e 3,200 para satisfação.

4.2.4 Testes de Correlação para os Construtos Analisados

Para verificar as possíveis relações entre os construtos analisados, utilizou-se o coeficiente de *Pearson* o qual mede a correlação entre variáveis de forma a determinar a existência e a intensidade das relações entre as variáveis. Os critérios adotados para interpretar o grau de correlação seguiram os parâmetros apresentados no quadro 22.

Quadro 22 - Parâmetros para Interpretação do Coeficiente de Correlação

Coeficiente de Correlação	Parâmetros
$\pm 1,0$	Positiva/Negativa Perfeita
$\pm 0,91$ a $0,99$	Positiva/Negativa Muito Forte
$\pm 0,71$ a $0,90$	Positiva/Negativa Forte
$\pm 0,61$ a $0,70$	Positiva/Negativa Moderada Alta
$\pm 0,51$ a $0,60$	Positiva/Negativa Média
$\pm 0,41$ a $0,50$	Positiva/Negativa Moderada Baixa
$\pm 0,21$ a $0,40$	Positiva/Negativa Fraca, Mas Definida
$\pm 0,01$ a $0,20$	Positiva/Negativa Leve, Quase Inexistente
0	Nula

Fonte: Adaptado de Collis Hussey (2005) e Hair *et. al.* (2011).

De acordo com os objetivos propostos para esta pesquisa, as possíveis correlações analisadas foram:

- Contexto institucional de referência e estrutura de governança;
- Contexto institucional de referência e mecanismos de governança;
- Contexto institucional de referência e efeitos dos processos de cooperação e competição;
- Contexto institucional e importância do APL;

- Contexto Institucional e satisfação em relação às ações do APL;
- Estrutura de governança com efeitos do processo de cooperação e competição; e
- Mecanismos de governança com efeitos do processo de cooperação e competição;

Os resultados do teste de correlação do construto contexto institucional de referência com estrutura e mecanismos de governança, e com os efeitos dos processos de cooperação e competição, aparentemente, demonstram não haver correlação entre eles em nenhum dos níveis do contexto institucional. Assim, os dados quantitativos evidenciam que o nível do contexto institucional não apresenta correlação com a variação dos escores para estrutura, mecanismo e efeitos dos processos de cooperação. Também não foi encontrada correlação entre o contexto institucional de referência e o grau de satisfação dos respondentes com o APL. No entanto, o coeficiente de *Pearson* indicou haver correlação para a importância do APL para as empresas. Os resultados apresentados na tabela 30 indicam haver significância estatística por meio de um valor $p=0,001$ a um nível de significância de 0,01. A partir do valor do coeficiente de *Person* apresentado, (0,333) percebe-se uma correlação positiva fraca (porém definida) entre as duas variáveis. Assim, tal resultado pode significar que uma maior valorização dos fatores ambientais de origem local/regional varia conjuntamente com a importância dada ao APL na percepção daqueles respondentes.

Tabela 30 - Importância e Contexto Institucional de Referência Local/Regional

		Local/Regional
Importância do APL	Pearson Correlation	,333**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	92

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Considerando que a governança representa umas das bases do empreendimento cooperativo contribuindo para a unidade entre os atores em direção ao alcance dos interesses coletivos, de forma que se admite que a forma como ela se configura afeta os processos de cooperação e competição que ocorrem no arranjo regulando de diferentes formas o funcionamento da rede (ALBERS, 2005; 2010; ALMEIDA; CÁRIO, 2010; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; PROVAN; KENIS, 2007; ROTH *et al.*, 2010; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007; WEGNER, 2011). Baseado nesse argumento procurou-se verificar possíveis correlações entre os elementos que compõem a governança com os efeitos dos

processos de cooperação e competição. Isso foi verificado, primeiramente, a partir dos elementos que compõem a estrutura de governança, conforme apresentados na tabela 31.

Tabela 31 - Correlação entre Estrutura de Governança e Efeitos

		Centralização	Formalização
Legitimidade	Pearson Correlation	,671	,708
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	94	93
Acesso a Informações e Novos Conhecimentos	Pearson Correlation	,707	,689
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	94	93
Desempenho e Benefícios Econômicos	Pearson Correlation	,707	,717
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	94	93
Estabilidade e Crescimento	Pearson Correlation	,702	,709
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	94	93
Relacionamentos	Pearson Correlation	,754	,721
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	94	93
Cooperação entre Competidores	Pearson Correlation	,659	,690
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	94	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Nota-se que os elementos da estrutura de governança apresentam correlação positiva alta com todas as variáveis que compõem o construto efeitos dos processos de cooperação e competição, indicando que maiores níveis de compartilhamento de decisões e formalização presentes na estrutura de governança estão relacionados a maiores efeitos das ações desenvolvidas nos arranjos pesquisados.

Os resultados apresentados pelo teste de correlação entre os mecanismos de governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição, apresentam resultados semelhantes ao anterior, de maneira que os mecanismos de incentivos, controle e coordenação demonstram correlações positivas altas ou fortes em relação aos efeitos dos processos de cooperação e competição nos APLs pesquisados, conforme apresentados na tabela 32.

Tabela 32 - Correlação entre Mecanismos de Governança e Efeitos

		Controle	Incentivos	Coordenação
Legitimidade	Pearson Correlation	,676	,751	,780
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	94	94	94
Acesso a Informações e Novos Conhecimentos	Pearson Correlation	,631	,704	,753
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	94	94	94
Desempenho e Benefícios Econômicos	Pearson Correlation	,731	,754	,808
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	94	94	94
Estabilidade e Crescimento	Pearson Correlation	,714	,720	,767
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	94	94	94
Relacionamentos	Pearson Correlation	,719	,730	,815
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	94	94	94
Cooperação entre Competidores	Pearson Correlation	,727	,728	,793
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	94	94	94

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Encerrada a apresentação dos dados, o próximo capítulo trata de analisar conjuntamente os dados qualitativos e quantitativos em busca de especificidades e traços comuns entre os casos.

4.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS: Especificidades e Traços Comuns

O esforço em concretizar o potencial de desenvolvimento de determinadas regiões produtivas paranaenses teve seu auge por volta da metade da década de 2000, período em que as regiões de Arapongas, Imbituva e Londrina foram classificadas como APLs a partir de metodologia específica baseada em um conceito então disseminado em nível nacional.

A partir da análise do conceito de APL propagado no estado, do perfil das entidades envolvidas e do foco das ações desenvolvidas é possível observar que o contexto institucional de referência associado ao modelo diz respeito ao nível internacional devido aos valores identificados, os quais são mais consistentes com esse nível. O conjunto de valores representa que os atores envolvidos na disseminação no conceito de APL no estado do Paraná buscam apoiar as empresas no sentido desenvolver ou expandir sua participação no mercado internacional praticando intensa monitoração da concorrência estrangeira. Desse modo, o

desenvolvimento dos arranjos produtivos a partir desse conceito privilegia a modernização das empresas, de modo que permita o melhor atendimento das demandas de mercado, assim como procuram acompanhar as tendências de consumo mundial e satisfazer os requisitos de qualidade, diversificação de linhas de produtos e sustentabilidade socioambiental; além disso, é marcante a noção de cooperação presente no conceito de forma a permitir a aprendizagem, inovação e desenvolvimento global do arranjo. O papel do Estado nesse nível se dá em facilitar o acesso aos mercados internacionais e desenvolver políticas específicas de apoio às empresas inseridas nos arranjos produtivos. Essa síntese de valores extraídos do modelo paranaense de APL e das respectivas entidades envolvidas em sua disseminação são coerentes com aqueles encontrados em estudos anteriores, como os de Guarido Filho (2000), Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002).

Na análise individual de cada APL, a triangulação entre os dados qualitativos e quantitativos revela que os valores referenciados pelas empresas de Araçongas e Imbituva são mais consistentes com o nível internacional, enquanto Londrina parece ser mais consistente com o nível nacional do contexto de referência. Isso não significa dizer que os casos podem ser classificados como sendo puramente internacional ou nacional, mas que apresentam um conjunto de valores mais marcantes em determinado nível do contexto, ou seja, aquele que é mais levado em consideração pelas organizações que compõem os respectivos arranjos (GUARIDO FILHO, 2001; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999).

No caso do arranjo de Araçongas, nota-se que o setor de móveis é afetado por padrões de consumo internacionais, principalmente relacionados ao *design* de móveis, de forma que os padrões de desenvolvimento de produtos são rapidamente disseminados no contexto nacional. Isso pressiona as organizações do setor a adotar não somente os padrões de *design*, mas também de produção por meio da adoção de tecnologias sustentáveis e desenvolvimento de inovações dentro do arranjo. E isso é mais presente ainda naquelas empresas que atuam ou tem pretensões de atuação no mercado exterior. Assim, mesmo que o arranjo seja composto essencialmente por empresas que atuam no mercado nacional, o padrão de consumo, de produção e, conseqüentemente, o padrão competitivo parece ser mais consistente com o nível internacional. No entanto, mesmo que o contexto internacional predomine no arranjo de Araçongas, aspectos delimitados no nível nacional e local/regional também estão presentes, como as fracas relações de cooperação entre fornecedores e

concorrentes, concentração nos ganhos de escala como estratégia de competição, reatividade frente a situações ambientais, noção de qualidade como diferencial competitivo e a preocupação com as políticas nacionais de apoio e incentivo. Tais aspectos talvez expliquem a média encontrada para o nível nacional do contexto demonstrada pelos dados quantitativos, demonstrando que existe um maior compartilhamento de valores no nível nacional e que, determinados valores com contexto internacional, mesmo sendo em menor número definem o nível do contexto daqueles atores. Além disso, trabalhos como os de Guarido Filho (2000) e Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) atestam as tendências associadas ao nível internacional presentes na indústria nacional compondo os contornos que definem o ambiente da maior parte das indústrias deste país.

Para o caso de Imbituva os dados qualitativos e quantitativos convergem no sentido de que o contexto institucional de referência predominante é o internacional. Mesmo que a atuação das empresas do arranjo em sua totalidade não extrapole os limites do mercado nacional, aquele arranjo parece ser sensível aos padrões internacionais de consumo e produção em razão da presença crescente dos produtos importados no mercado nacional. Isso pressiona as empresas do setor de malharias como um todo a adotar padrões competitivos globais para os seus produtos e processos produtivos. Nesse caso em específico, a principal pressão de origem internacional está relacionada aos preços praticados pelos concorrentes nesse nível do contexto, fazendo com que o setor como um todo se volte para diferenciais competitivos que não o custo como alternativa à competição, investindo em ações competitivas baseadas na qualidade e diferenciação a partir de nichos específicos do mercado, aspectos também identificados por Machado-da-Silva e Barbosa (2001). Nesse caso, também são encontrados valores do nível local/regional e nacional com certo destaque a aspectos como fracas relações de cooperação com os fornecedores e concorrentes, reatividade frente a situações ambientais, e a preocupação com as políticas nacionais de apoio e incentivo.

Já o arranjo de Londrina parece ser mais afetado por valores presentes no nível nacional do contexto institucional de referência. Isso foi identificado por meio da interpretação dos dados qualitativos e fortemente corroborado pelos resultados quantitativos desta pesquisa. Portanto, mesmo que a presença de padrões internacionais de consumo e desenvolvimento de produtos e serviços afetem as empresas daquele arranjo, outros aspectos como a baixa sensibilidade às flutuações externas da economia, a tendência ao pouco impacto da ação de concorrentes externos no país e o relacionamento de médio e longo prazo com os

clientes, o qual exige proximidade geográfica e personalização dos serviços, convergem para um nível nacional como contexto predominante no conjunto de valores dos atores daquele arranjo.

A principal explicação para as diferenças acima apontadas em termos de nível de visualização do contexto institucional e os respectivos valores entre os APLs reside na ideia de que tanto o ambiente técnico quanto o institucional podem se revelar estrutural e simbolicamente diferentes de acordo com o setor, podendo, ainda, apresentar conotação diversa ao se levar em consideração os diferentes níveis do contexto institucional. Tais diferenças são resultado da concreta possibilidade de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; SCOTT, 1992).

A análise da governança presente nos arranjos aqui estudados também revela diferenças marcantes entre eles. Do ponto de vista da estrutura foram consideradas duas dimensões: centralização e formalização. No que diz respeito à centralização, os dados demonstram que os três arranjos adotam um modelo compartilhado de decisão caracterizado pela intermediação das decisões por meio de uma entidade denominada pela literatura como a “organização administrativa da rede” (PROVAN; KENIS, 2007; ROTH *et al.*, 2010; WEGNER, 2011). Nesse modelo, a governança é concentrada em um ou poucos atores com autoridade para exercer o papel junto aos demais membros do grupo. Como pela literatura, as diferenças nos APLs estudados se encontra na forma e no grau em que a intermediação (compartilhamento) ocorre, de maneira que os dados quantitativos demonstraram diferenças mais marcantes entre o arranjo de Arapongas para os demais. Assim, cada um dos APLs estudados se enquadra entre um *continuum* entre uma situação compartilhada e centralizada de decisão (WEGNER, 2011).

No arranjo de Arapongas são identificadas duas entidades que poderiam se enquadrar como responsáveis pela intermediação das decisões. A entidade criada como sendo a governança do APL, apesar de ainda ter reuniões e contar com a participação de alguns empresários, parece não ter influência sobre o funcionamento do arranjo e das ações coletivas que são encaminhadas, pois tem pouca visibilidade por parte das empresas, chegando ao ponto de alguns empresários visitados não terem o conhecimento de sua existência. Os dados qualitativos demonstram que o papel de intermediador de decisões é desempenhado pelo

sindicado que representa a indústria de móveis da região, o SIMA. Outra característica marcante reside no grau com que as decisões são compartilhadas com os demais membros do arranjo e, no caso, com os associados do SIMA. Nota-se que, mesmo adotando um modelo compartilhado de decisão, o grau de compartilhamento é reduzido a poucas pessoas que compõem a direção do sindicato, de forma que poucas são as oportunidades em que os demais associados participam das decisões, conforme convergem os dados qualitativos e quantitativos desta pesquisa.

Situação parecida ocorre no arranjo de Imbituva, onde a governança formada no APL não representa a principal entidade em termos de intermediação das decisões. Neste caso, mesmo os empresários tendo o conhecimento de que existe uma entidade com esse fim, esse papel é desempenhado pela associação das malharias, a IMBITUMALHAS. Nota-se que as decisões de caráter rotineiro ou de pouco impacto sobre o APL são tomadas em nível de diretoria ou de comitê gestor de cada área e que decisões de maior importância são compartilhadas com os demais membros da associação, demonstrando maior compartilhamento de decisões comparativamente ao arranjo de Arapongas.

Por sua vez, no arranjo de Londrina, a principal entidade responsável pela intermediação das decisões é a própria governança formada com a criação do APL. Neste caso, nota-se um alto grau de compartilhamento de decisões. Mesmo contando com um corpo de membros responsáveis pela gestão, as constantes interações entre os empresários e entidades permite uma frequência maior de encontros e decisões compartilhadas conforme previsto por Albers (2005; 2010).

Em relação à formalização da estrutura de governança ela diz respeito ao grau no qual os termos para os relacionamentos acordados, regras e regulamentações para as diferentes contingências são predefinidos, descritos e fixados, além das respostas adequadas a tais contingências (GRANDORI; SODA, 1995). Para essa categoria, os resultados encontrados são semelhantes aos encontrados em relação à centralização, de modo o arranjo de Arapongas é diferente dos demais, em que menor grau de formalização foi encontrado no APL de Arapongas, e os arranjos de Imbituva e Londrina apresentam um grau de formalização maior e semelhante entre si. Mesmo se identificando diferenças em termos de formalização nos APLs, isso não significa que os arranjos de Imbituva e Londrina adotem um modelo em que todas as ações são previstas e detalhadas em documentos. O que se percebe do conjunto dos dados é que esses dois APL adotam maior grau de organização de suas ações, o

que se reflete na percepção sobre o grau de formalização enquanto base contratual dos relacionamentos entre os atores (ALBERS, 2010; GRANDORI; SODA, 1995).

Os mecanismos de governança representam a dimensão processual do sistema de governança da rede e sua função básica é promover a coordenação em um sentido que as atividades dos diferentes atores forneçam o suporte para os interesses coletivos, bem como promovam os incentivos para a participação dos atores de acordo com tais interesses (OXLEY, 1997). Desse modo, a avaliação dos mecanismos de governança dos três arranjos objeto dessa pesquisa considerou aspectos relacionados à coordenação, controle e incentivos. Nesse sentido, para essas três dimensões os resultados foram semelhantes apresentando o APL de Arapongas como diferente dos demais.

O grau de interação presente nos arranjos parece afetar os aspectos de coordenação e controle nos arranjos estudados. Isso se verifica ao considerar as oportunidades de interação entre aqueles atores por meio do conteúdo e da frequência em que são realizadas reuniões. No caso de Arapongas se nota pouca frequência de reuniões entre os atores e, quando ocorre, a participação é limitada. Frequência maior é encontrada no arranjo de Imbituva, onde as reuniões são periódicas e se intensificam em época prévia à realização da feira de malhas. Por sua vez, o arranjo de Londrina se destaca por adotar um modelo de coordenação em que os membros do arranjo se reúnem semanalmente para discutir ações de trocar informações e conhecimentos. A frequência com que ocorrem os encontros também parece afetar os mecanismos de controle, pois oportuniza momentos em que se avaliam as ações coletivas e se definem as possíveis correções necessárias, caracterizando uma forma de controle baseada em resultados (ALBERS, 2005; BALIGA; JAEGER, 1984; WEGNER, 2011). Além disso, esses momentos também permitem que se discutam coletivamente ações para combater práticas oportunistas dentro do arranjo e até mesmo entre os membros da governança. Assim, os dados evidenciam que não somente a frequência em que os membros do arranjo têm oportunidade de interagir, mas também o conteúdo das interações afeta o arranjo em termos de coordenação e controle. Isso parece ser coerente com o que autores como Albers (2005) e Grandori e Soda (1995) denominaram de ajuste mútuo em sua forma mais estruturada, pois envolvem fóruns institucionalizados ou comitês, os quais dão uma base regular aos processos de comunicação. A partir desses fóruns e comitês, percepções, necessidades e requisitos em relação ao desempenho das atividades de cooperação são discutidos entre os parceiros.

Em relação aos incentivos, para este estudo eles são considerados como o grau que um determinado ator deseja ou decide se engajar em certos comportamentos específicos (ALBERS, 2005; GRANDORI; SODA, 1995; WEGNER, 2011), de forma que atua como mecanismo de suporte às funções de coordenação e monitoramento (ALBERS, 2010). Nesse sentido, assim como no caso dos mecanismos de coordenação e controle, o arranjo de Arapongas se diferencia dos demais, de modo que os dados demonstram que as empresas participantes da pesquisa não percebem claros benefícios em participar das ações coletivas desenvolvidas naquele APL. Os dados também demonstraram não existirem ações específicas nesse sentido. Além disso, mesmo que o conceito de APL seja focado no desenvolvimento das relações entre as micro e pequenas empresas, parece que as grandes empresas, mesmo percebendo poucos benefícios em participar da governança, são as mais presentes e influentes na governança do arranjo.

No caso de Imbituva, parece que um dos principais incentivos à participação nas ações se dá em razão da participação como expositor na feira demonstrando influência predominante de incentivos materiais ou recompensas tangíveis naquele arranjo (ALBERS, 2005). Por outro lado, também parece presente, em menor grau, a influência de incentivos denominados imateriais ou intangíveis (ALBERS, 2005) em que participação em ações coletivas se dá para promover benefícios coletivos em uma noção subjetiva de pertencimento a um determinado grupo social (ALBERS, 2005; OLIVER, 1990).

Em relação ao arranjo de Londrina, mesmo não se identificando ações específicas de incentivo para a participação em ações conjuntas, parece que existe influência dos membros que lideram o grupo de governança, os quais são vistos com credibilidade para conduzir as ações. Esse aspecto aliado à imagem de um grupo organizado em com objetivos legítimos parece atuar como incentivador para o desenvolvimento de ações coletivas naquele arranjo. Neste caso, também se identifica a presença da noção subjetiva de pertencimento ao grupo social como fator influenciador da participação. Portanto, diante das especificidades desses arranjos coletivos, parece que a participação em um empreendimento cooperativo de forma deliberada represente estar inserido em uma estrutura institucional que justifique suas ações.

Os processos de cooperação e competição foram caracterizados e analisados a partir das mudanças percebidas pelos respondentes após o reconhecimento da região como um APL se pautando no pressuposto indicado pela literatura de que as organizações que participam de relacionamentos interorganizacionais cooperativos obtêm vantagens relacionadas a essa forma

de atuação (*e. g.* HUMAN; PROVAN, 1997; OLIVER; EBERS, 1998; PEREIRA, 2005; WEGNER; DAHMER, 2004). Assim, considera-se que as ações conjuntas realizadas pelos mais diversos atores se configuram como parte do processo de cooperação, sem eliminar a competição entre elas, de forma que se avalia neste estudo, também, o efeito que o advento do conceito de APL, e suas conseqüentes ações, tiveram sobre as empresas que compõem os APLs.

No APL de Arapongas, parece que a interação colaborativa mais visível se dá entre aquelas empresas e entidades que lideram o sindicato e/ou o grupo de governança. Os dados revelaram poucos os exemplos de cooperação diretamente entre as empresas. Os dados parecem indicar que a cooperação ocorre de forma isolada, sendo mais presente entre os próprios concorrentes (horizontal) e que é mais rara, ainda, a colaboração entre os diferentes elos da cadeia produtiva. Do ponto de vista da competição, no APL de Arapongas parece que ela se dá principalmente pela inovação e mão-de-obra. Ao competir por inovação, as empresas procuram desenvolver novos produtos ou promover inovação em seus processos e se destacar das demais empresas. Ocorrem casos, entretanto, em que a inovação é rapidamente copiada por outras. Nestes casos, o processo de competição parece ser benéfico ao APL com um todo em função da disseminação de inovações. Tais características permitem relacionar o arranjo de Arapongas a uma situação de coexistência, em que os relacionamentos que incluem um baixo grau de qualquer tipo de interações e são basicamente de caráter econômico, e também pouca troca de informações e interações sociais. Além disso, os laços são bastante fracos, pois os competidores se conhecem, mas não interagem entre si de forma mais intensa (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997; MAIA, 2011).

Coerente com tais características, as ações resultantes da disseminação da noção de APL na região parecem ter tido pouco impacto na dinâmica do arranjo. Por meio dos dados qualitativos e, mais claramente, dos dados quantitativos, nota-se que os respondentes não percebem benefícios relacionados às ações promovidas a partir do modelo de APL em termos de apoio às empresas, acesso a recursos, competitividade, cooperação, desempenho econômico, capacitação, entre outros fatores relacionados ao desenvolvimento do arranjo. Nota-se também que algumas ações que poderiam ter maior impacto foram descontinuadas como, por exemplo, a central de compras.

No APL de malhas de Imbituva, os dados parecem indicar que a cooperação mais frequente ocorre com o intermédio da associação nas ações de promoção da feira de malhas.

Também se nota alguns exemplos que demonstram colaboração direta entre os empresários. Contudo, parece que a principal forma de cooperação entre as empresas do arranjo se dá por meio da troca de informações sobre insumos, fornecedores e tendências de moda. Além desses exemplos, os dados parecem indicar não haver cooperação em um sentido mais amplo no arranjo.

Do ponto de vista da competição, identificam-se no arranjo de Imbituva evidências de competição característica dos aglomerados produtivos em que os atores não concorrem apenas por clientes, mas competem também por inovação em produtos e processos (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005). No caso do arranjo de malhas, os relatos indicam que há competição por qualidade do produto final, em especial no desenvolvimento de produtos que mais se adequem ao respectivo nicho de mercado. A competição também ocorre na utilização e aquisição de equipamentos, em que os concorrentes procuram acompanhar as principais inovações tecnológicas disponíveis para o setor.

Das evidências em relação à cooperação e à competição se extrai que cooperação e competição coexistem no arranjo de Imbituva, mesmo tendo menor grau de cooperação em relação à competição, de modo que os dados permitem inferir as empresas do arranjo colaboram em algumas situações (principalmente troca de informações e conhecimento) e competem em outras em termos semelhantes aos apontados por estudos como de Bengtsson e Kock 1999, Lado, Boyd e Hanlon (1997) e Maia (2011).

Com relação às mudanças ocorridas após o advento da região como um APL, o conjunto dos dados indica que tais mudanças se relacionam, principalmente, ao acesso a conhecimentos. Isso se deu com a articulação das entidades as quais passaram a oferecer cursos para capacitação da mão-de-obra, realização de cursos destinados à profissionalização da gestão, *workshops*, além de eventos para estudos de tendência em termos de produtos e tecnologia e, ainda, a oferta de consultoria especializada na região, aspectos esses semelhantes aos encontrados em estudos anteriores como o de Balestrin e Vargas (2004), Human e Provan (1997) e Wegner e Dahmer (2004).

A cooperação no arranjo de Londrina apresenta características que o diferenciam dos demais no sentido de que as interações são mais frequentes envolvendo, inclusive, as entidades de apoio, em especial, o SENAI, o SEBRAE e as universidades. No entanto, as

evidências indicam que a cooperação é reduzida e as ações de colaboração não estão disseminadas pelo APL como um todo, demonstrando que os exemplos mais visíveis se concentram entre aquelas empresas que participam da governança. Mesmo com o baixo grau de cooperação entre os atores, a relação cooperação-competição naquele arranjo parece demonstrar que a competição não é um fator que prejudica a colaboração entre eles. Assim como em Imbituva, a competição parece ser focada na inovação e mão-de-obra, em que as empresas mais competitivas são reconhecidas por serem mais inovadoras e por possuírem maior qualidade de mão-de-obra, sendo que tais evidências também caracterizam o arranjo de Londrina como uma situação em que as empresas coexistem (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997; MAIA, 2011).

Por outro lado, parece que as ações desenvolvidas no arranjo pelo grupo de governança trás benefícios para todas as empresas do APL. Para as empresas que compuseram a amostra da pesquisa os principais efeitos parecem relacionados à capacitação da mão-de-obra, troca de informações, acesso a conhecimentos, novas práticas de gestão e relacionamentos entre os empresários. Além disso, como nos demais arranjos estudados, as ações da governança também promoveram a formação de uma central de compras, no entanto esta ainda é ativa.

Nesse sentido, as interações que ocorrem entre os empresários por meio do APL surgem como uma das principais conquistas coletivas. Os dados indicam uma aproximação entre os atores locais no sentido de que, no relacionamento entre os empresários, houve oportunidades de troca de experiências entre eles. Essa aproximação também parece ter efeito sobre o significado dado pelos participantes ao setor, de maneira que implica um sentido de pertencimento em que, ao ampliar o número de contatos com outros atores vinculados ao setor, os empresários passam visualizar que fazem parte de um empreendimento comum (SCOTT, 2008).

Contudo, merece destaque, que os resultados alcançados pela disseminação do conceito de APL parece ser mais fruto da iniciativa dos atores locais, principalmente empresários do setor, e menos da articulação de entidades externas de apoio. Tal evidência em relação às interações entre os atores sociais remete à condição prototípica da instituição no sentido de estar frente a frente com o outro. De acordo com Berger e Luckmann (2009) toda a dinâmica relacionada à formação das realidades sociais está intimamente lidada à situação face a face em que as pessoas se relacionam umas com as outras. Neste encontro, as

subjetividades das pessoas se confrontam continuamente. Desta confrontação, tais subjetividades são modificadas/transformadas tornando as realidades sociais objetiváveis e isso é construído na situação cotidiana em que, as pessoas, a todo instante interagem. A partir do momento que as diversas realidades se tornam partilháveis ela ganha existência própria, ou seja, ela se torna objetiva. Então por trás do funcionamento de toda a dinâmica da cooperação interorganizacional estão diversos fatores, mas aqueles que ganham relevância são o encontro face a face e o processo de objetivação da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2009).

Como forma de ilustrar as principais diferenças e semelhanças apresentadas anteriormente entre os arranjos pesquisados, o quadro 23 sintetiza as características de cada APL.

Quadro 23 - Comparativo entre os APLs

Características	Arapongas	Imbituva	Londrina
Contexto Institucional de Referência	Internacional	Internacional	Nacional
Valores	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade é essencial Adoção de inovações Sustentabilidade Atenção do <i>Design</i> Competitividade internacional Preocupação com imagem Conquista de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade é diferencial Tendência da moda Diferenciação por nichos Adoção de inovações Competitividade internacional Preocupação com imagem 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade é essencial Perfil de consumo nacional Adoção de inovações Concorrência nacional Preocupação com imagem Conquista de clientes Satisfação pós-venda
Centralização	<ul style="list-style-type: none"> Poucos atores decidem Compartilhamento reduzido Entidade de governança não consolidada 	<ul style="list-style-type: none"> Poucos atores decidem com aval dos demais Decisões importantes são compartilhadas Entidade de governança não consolidada 	<ul style="list-style-type: none"> Alto grau de compartilhamento Maioria das decisões permitem a participação de todos Consolidação da entidade de governança
Formalização	<ul style="list-style-type: none"> Estatuto do sindicato Documentos definem apenas funções a serem ocupadas Planejamento documentado e não atualizado 	<ul style="list-style-type: none"> Estatuto a associação Termo de adesão à feira Planejamento formalizado Poucos registros sobre as reuniões e decisões tomadas 	<ul style="list-style-type: none"> Regimento genérico e regimento detalhado do CINTEC (vinculado à governança) Registros em ata das reuniões
Governança	<ul style="list-style-type: none"> Poucas reuniões e oportunidades de interação Reuniões em função da feira Maior presença de entidades do que empresários Comunicação deficiente entre governança e empresários Poucos conhecem o conceito de APL 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões a partir de demandas (feira) Realizada pela associação Conhecimento sobre o conceito de APL 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões semanais Interações frequentes oportunizadas pela governança Conhecimento sobre o conceito de APL Credibilidade dos líderes Comunicação entre os membros facilitada Potenciais membros são avaliados
Controle	<ul style="list-style-type: none"> Por resultados Sem instrumentos elaborados Avaliação das ações em reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> Por resultados Sem instrumentos elaborados Avaliação das ações em reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento dos processos Por resultados Oportunismo afeta a reputação Ferramentas tecnológicas para avaliar as ações
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Sem ações específicas Sem benefícios para as grandes empresas Ações não atingem as MPEs 	<ul style="list-style-type: none"> Sem ações específicas Participação na feira Sentido utilitário 	<ul style="list-style-type: none"> Sem ações específicas Sentido de pertencimento de um empreendimento coletivo Credibilidade dos líderes
Cooperação e Competição	<ul style="list-style-type: none"> Pouca cooperação, casos isolados sem a ação da governança Competição por mão-de-obra e adoção de inovação Sem envolvimento constante Descontinuidade Coexistência 	<ul style="list-style-type: none"> Pouca cooperação Concentrada na realização da feira Troca de informações Competição por clientes e adoção de inovações Descontinuidade Coexistência 	<ul style="list-style-type: none"> Membros da governança cooperam mais Pouca cooperação fora da governança Coopetição entre os membros da governança Coexistência fora da governança

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

4.4 ANÁLISE DAS HIPÓTESES DO ESTUDO

Os resultados da análise do conceito de APL e das características e ações das entidades responsáveis pela sua disseminação no estado do Paraná permitiram identificar um conjunto de valores de caráter técnico e institucional predominantemente relacionados a traços internacionais no contexto de referência. No nível dos APLs, os dados qualitativos e quantitativos apresentaram convergência permitindo que se determinasse que o nível internacional é o que mais afeta os APLs de Arapongas e Imbituva e que, no caso de Londrina, o contexto nacional seja considerado como predominante.

Analisando os dados quantitativos isoladamente, os testes de correlação indicaram não haver aparente correlação entre o nível do contexto institucional de referência das empresas que participaram da pesquisa com a configuração da governança e com os efeitos dos processos de cooperação e competição. Inclusive os testes gerados pela técnica de análise de *cluster* apontaram resultados semelhantes significando que, por meio dos testes quantitativos, não se pode afirmar que diferentes níveis do contexto institucional de referência das empresas que integram os APLs tenha relação com a configuração da governança ou com os efeitos dos processos de cooperação e competição.

A partir da análise do contexto institucional de referência das empresas que integram os arranjos comparativamente com o contexto associado ao modelo, nota-se convergência para os arranjos de Arapongas e Imbituva, ou seja, esses dois APLs têm nível do contexto institucional predominante como sendo o internacional, de maneira que converge com o encontrado nos dados referentes aos atores que propõem o modelo de APL. No caso de Londrina por ser mais afetado pelo contexto nacional não há o compartilhamento de nível do contexto com o encontrado no modelo de APL. Analisando-se os dados puramente a partir do nível do contexto de referência definido para cada conjunto de atores, não se nota relação com a configuração da governança e com os efeitos dos processos de cooperação e competição, pois considerando que Arapongas tem contexto convergente com o contexto associado ao APL e apresenta uma governança pouco estruturada e com fraca presença dos mecanismos estudados, uma análise menos apurada poderia sustentar a afirmação de que não há relação entre as categorias aqui estudadas. No entanto, deve-se levar em consideração as características dos diferentes atores e os respectivos contextos de referência que são objeto de comparação. Os atores que compõem a Rede APL e foram responsáveis pela disseminação do conceito de APL no estado do Paraná são basicamente entidades ligadas às diversas esferas

governamentais (SEPL, SEBRAE, instituições públicas de ensino, por exemplo) ou, então, ligadas às entidades representativas de classe (como o SESI, SENAI e a FIEP como um todo), além de instituições de ensino privadas. Na definição de Scott e Meyer (1991), essas são organizações que são mais pressionadas pelo ambiente institucional e sofrem fracas pressões do ambiente técnico. Por outro lado, as empresas que integram os arranjos pesquisados representam, nos termos de Scott e Meyer (1991), setores da indústria (Arapongas e Imbituva) e organizações comerciais (Londrina) que operam em ambientes caracterizados por fortes pressões técnicas e fracos controles institucionais (SCOTT, 1992; SCOTT; MEYER, 1991). Diante disso, cada nível do contexto institucional de referência dos atores considerados nesse estudo se revela estrutural e simbolicamente diferenciado apresentando uma conotação diversa entre eles (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Analisando mais detidamente os valores que compõem o contexto institucional de referência de cada grupo de atores, conclui-se que eles são estruturalmente diferentes entre si, ou seja, mesmo que grupos de atores compartilhem um mesmo nível do contexto institucional, os valores que integram cada um deles se mostram diferentes. Dentre os valores que integram contexto associado ao conceito de APL, os resultados demonstram que o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação no arranjo é um dos mais marcantes e, assim como encontrado na literatura sobre redes e aglomerações produtivas, parece ser esse o principal aspecto que, compartilhado entre os mais diferentes atores, afeta positivamente a dinâmica de funcionamento de um arranjo (AMATO NETO, 2000; CHILD; FAULKNER, 1998; RING; VAN DE VEN, 1992; SANTOS; PEREIRA, FRANÇA, 1994; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

Dito isso, no caso de Arapongas, as evidências parecem convergir no sentido de que as empresas que integram aquele arranjo não compartilham as interações colaborativas como um valor importante para as suas ações, de forma que, como explicitado nos capítulos específicos, as ações de cooperação são limitadas a poucos atores e os demais exemplos se mostram como casos isolados, não representando uma prática disseminada naquele aglomerado. No caso de Imbituva, a cooperação, mesmo que ainda fraca, parece ser mais presente em comparação com Arapongas. No entanto, o conteúdo da colaboração encontrada em Imbituva, e que ocorre de forma constante, tem um sentido utilitário de maneira a permitir a organização e participação na feira de malhas. Situação diferente desses dois arranjos é a encontrada em Londrina, em que a cooperação possui uma conotação diferente, de forma que

é mais presente e parece representar um sentido próximo daquele encontrado no conceito de APL em que a cooperação é uma forma de desenvolver relacionamentos duradouros e constantes em prol de benefícios coletivos.

Tais diferenças relatadas em relação ao sentido dado à cooperação em cada um dos arranjos parecem ser resultado do papel da cognição daqueles atores organizacionais no sentido de que as organizações são ambientes ordenados a partir de interpretações desses atores. Nesse sentido, tais interpretações são produzidas por meio de processos dominados pela seletividade, fazendo com que as informações apreendidas e selecionadas resultem em diferentes significados atribuídos às mesmas condições externas (BASTOS; SANTOS, 2007; GONÇALVES, 2007; GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999; WEICK, 1987).

Portanto, fundamentado no exposto, esses dois grupos de atores (entidades e empresas) não compartilham um mesmo sistema de crenças e valores dadas às distintas interpretações do ambiente que resultam também em contextos de referencia estruturalmente diferentes para suas ações. As evidências encontradas neste estudo permitem considerar que o sistema de crenças e valores de diferentes grupos de atores, em que a cooperação aparece como um valor compartilhado, pode significar que os dois grupos atribuem significados semelhantes às mesmas pressões ambientais (BASTOS; SANTOS, 2007; GONÇALVES, 2007; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; 1999; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Do ponto de vista das características da governança presentes em cada APL, Arapongas se mostrou como aquele em que os as dimensões analisadas são menos presentes, de modo que se caracteriza pelo baixo compartilhamento de decisões, pouca formalização e poucos mecanismos de coordenação, controle e incentivos. Diferentemente, nos arranjos de Imbituva e Londrina, nota-se uma maior presença dos elementos que compõem a governança, na forma de maior compartilhamento de decisões, formalização, e a presença de mecanismos de coordenação, controle e incentivos (ALBERS, 2005; 2010; WEGNER, 2011). Chama a atenção, que o principal mecanismo de coordenação utilizado por Imbituva e Londrina é representado pelas reuniões, o que ocorre em maior grau no caso de Londrina. Tais reuniões proporcionam oportunidades de interação entre as empresas e isso parece estar relacionado com a presença da cooperação como um valor relevante para promover maiores interações

entre aqueles atores.

Diante disso, os dados parecem evidenciar que a cooperação enquanto aspecto valorizado no ambiente e traduzido em ações são mais presentes naqueles arranjos que também possuem sistemas de governança mais estruturados a partir dos elementos avaliados. É possível considerar que a maior aproximação da interpretação do ambiente entre esses dois grupos (os que propõem o modelo de APL e as empresas) em relação à cooperação afeta a configuração da governança presente nos APLs. Portanto, tais evidências e argumentos corroboram a hipótese 01 formulada para este estudo, ou seja:

A convergência dos valores contexto institucional de referência associado ao modelo com os valores do contexto institucional de referência das empresas que compõem os arranjos está relacionada à configuração da governança no APLs.

O referencial teórico destacou que um APL é caracterizado por um contexto em que coexistem processos de cooperação e competição em diferentes graus. Tanto um quanto outro podem ser benéficos para o funcionamento do APL e potencializar os efeitos das interações que ocorrem no arranjo. Mesmo pouco presentes nos arranjos estudados, as evidências indicam que as ações de cooperação podem se traduzir em ganhos importantes para as empresas, permitindo, coletivamente, superar obstáculos que estas, isoladamente, teriam maiores dificuldades em transpor. Além disso, foram encontradas evidências de competição que conduz à adoção de inovações e melhorias. Também foram encontrados exemplos de competição com potencial de aumentar a produtividade das empresas naqueles arranjos beneficiando a expansão e o fortalecimento do aglomerado (BENGTSSON; KOCK, 1999; LADO; BOYD; HANLON, 1997; LEITE; LOPES; SILVA, 2008; MAIA, 2011; VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005). Assim, considerou-se que o advento do conceito de APL em cada um dos arranjos, significa parte de um processo de cooperação entre os diversos atores, locais ou não, principalmente empresas, sem que se elimine a competição entre elas. Desse processo, o foco desse estudo se direcionou para os seus efeitos, ou seja, os resultados advindos das ações desenvolvidas na região a partir do seu reconhecimento como um arranjo produtivo local. Claramente os dados evidenciam que no arranjo de Arapongas tais ações não estão relacionadas aos efeitos pesquisados. Já em relação à Imbituva e Londrina, parecem ocorrer efeitos positivos. Desse modo, as mesmas evidências sobre a cooperação como o principal aspecto do contexto institucional compartilhado pelos atores e que revelou relação com a governança, também se aplica para a relação com os

efeitos dos processos de cooperação e competição, ou seja, a maior de aproximação da interpretação do ambiente entre esses dois grupos (que propõem o modelo de APL e as empresas) em relação à cooperação está relacionado aos efeitos dos processos de cooperação e competição nos APLs estudados. Portanto, tais evidências e argumentos corroboram a hipótese 02 formulada para este estudo, de modo que:

A convergência dos valores contexto institucional de referência associado ao modelo com os valores do contexto institucional de referência das empresas que compõem os arranjos está relacionada aos efeitos dos processos de cooperação e competição nos APLs.

Também foi discutido no referencial teórico que a governança, por meio das suas duas dimensões (estrutura e mecanismos) é destinada a promover o ordenamento das atividades e relacionamentos, de forma a coordenar os esforços e recursos individuais em um contexto de ação coletiva. Tal noção permite a compreensão do funcionamento dos arranjos interorganizacionais e como certas condições presentes na rede podem afetar os resultados obtidos. Portanto, a governança contribui para a unidade entre os atores em direção ao alcance dos interesses coletivos, de forma que se admite que o comportamento dos atores seja afetado por mecanismos que operam na rede interorganizacional regulando de diferentes formas o seu funcionamento (ALBERS, 2005; 2010; ALMEIDA; CÁRIO, 2010; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; PROVAN; KENIS, 2007; ROTH *et al.*, 2010; SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007; WEGNER, 2011). Os dados qualitativos demonstraram que aqueles arranjos que apresentam em maior grau a presença dos elementos de governança analisados também alcançaram melhores resultados, notadamente no arranjo de Londrina. Isso pareceu muito claro nos testes de correlação realizados, em que os elementos da governança apresentaram alta correção com os efeitos dos processos de cooperação e competição. Em síntese, esses dados permitem corroborar e hipótese 03 formulada para este estudo, ou seja:

A configuração da governança (estrutura e mecanismos) está relacionada com os efeitos processos de cooperação e competição dos APLs.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final da tese retoma os principais pontos da investigação realizada de forma a demonstrar o alcance dos objetivos propostos e responder o problema de pesquisa. Também são feitas considerações sobre os desafios impostos às políticas de apoio aos APL. O capítulo finda com as limitações e sugestões para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

As transformações no ambiente econômico e social ocorridas nas últimas décadas do século XX reacenderam o debate sobre as alternativas para a promoção do desenvolvimento econômico e social. O modelo produtivo que representou a proposta e estímulo de padrão para o crescimento das economias de mercado, desenvolvidas e em desenvolvimento, era caracterizado por unidades produtivas dedicadas à produção de bens padronizados em grande escala e integradas verticalmente. Nesse modelo, a empresa de pequeno porte atuava como uma organização pouco eficiente em razão das suas limitações gerenciais, financeiras e tecnológicas e incapaz de gerar dinamismo ao sistema; sua relevância era considerada residual, com atuação periférica na economia ou servindo de instrumento “amortecedor” ao desemprego em épocas de instabilidade da atividade econômica.

O desgaste desse modelo a partir dos anos de 1970 pareceu limitar a continuidade do desenvolvimento das economias industrializadas. Paralelamente, alguns países possuíam regiões apresentando destacado desenvolvimento econômico e social baseados em aglomerados de pequenas empresas, em que se tem como exemplo mais emblemático a experiência encontrada nas regiões central e nordeste da Itália. As experiências bem-sucedidas encontradas no interior da Itália colocaram o local como possibilidade de promover desenvolvimento endógeno, abrindo caminhos alternativos de crescimento para países e regiões. Destacou-se a importância das pequenas empresas, sendo também consideradas capazes de gerar dinamismo econômico, desde que aglomeradas no espaço geográfico. Essa possibilidade, por sua vez, alterou o escopo das políticas públicas, direcionando-as não mais para a pequena empresa isolada, mas para o seu entorno econômico-institucional (COSTA; COSTA, 2005).

No contexto brasileiro, o reconhecimento das aglomerações produtivas enquanto alternativa para desenvolvimento é um fenômeno relativamente recente, de modo que teve intensa difusão país, substituindo termos afins nas agendas de políticas públicas a partir de seu desenvolvimento no final dos anos de 1990. Desde então, esforços foram realizados para a promoção e compreensão do fenômeno, tendo ocorrido nesse período inicial um intenso processo de aprendizado e de internalização de conhecimentos.

Acompanhando tal tendência, o estado do Paraná incluiu o tema em sua agenda de políticas públicas a partir do início da década de 2000, de modo que se criou a Rede APL como o propósito inicial de identificar as regiões com maior potencial de contribuição para o desenvolvimento, disseminar o conceito de APL e promover políticas de apoio ao que se denominou “APLs apoiados”.

O princípio que sustenta a inserção do tema como prioridade em termos de políticas públicas se volta para o fato de que as empresas inseridas nesses arranjos geralmente usufruem de benefícios diversos em virtude das vantagens locais relacionadas à infraestrutura existente, relações comerciais e produtivas, qualificação dos trabalhadores, entre outras. Desse modo, ganham importância as atividades de cooperação, as entidades e estruturas de governança existentes nos arranjos permitem que o tema seja abordado como uma rede interorganizacional.

Diante do fenômeno dos APLs em que se destaca como característica marcante a diversidade de atores a eles relacionados, este trabalho adotou a perspectiva institucional para o entendimento do tema da governança de redes por considerar a necessidade de uma concepção de ambiente em termos de fenômenos objetivos, mas sujeitos a diferentes interpretações por parte dos atores reconhecendo que um conjunto tangível de fatores externos tem seu significado organizacional subjetivamente estabelecido, de forma que atores enquanto indivíduos, grupos e organizações podem perceber de forma diferente o mesmo contexto institucional. Consequentemente, isso pode resultar em ações diversas na dinâmica do relacionamento entre organização e o ambiente. Em síntese, assumiu-se o de que o contexto institucional tomado como referência para as ações de governança não necessariamente é compartilhado com os demais atores de uma mesma rede interorganizacional. Assim, considerando que o contexto institucional pode ser interpretado diferentemente pelos atores que propõem o modelo de APL em relação aos demais atores que integram o arranjo, evidenciou-se a necessidade de investigar se tais diferenças ou correspondências se

relacionam ou não com a efetividade do sistema de governança do APL e seus processos de cooperação e competição. Dito isso, este estudo se voltou à compreensão da relação do contexto institucional de referência com a governança e os processos de cooperação e competição nos arranjos produtivos locais do estado do Paraná.

No que diz respeito ao modelo de APL, a análise do conceito em si, dos atores envolvidos e suas ações demonstraram que o contexto institucional de referência a eles associado é composto predominantemente por valores relacionados ao nível internacional. Em uma análise mais apurada dos valores que constituem o contexto institucional referenciado por esses atores, nota-se que os elementos que o compõem são caracterizados essencialmente pela dimensão institucional, de forma que as pressões de caráter técnico são menos presentes no contexto de referência daqueles atores que propõem o modelo. Conforme mencionado por Scott e Meyer (1991), tal constatação é explicada pela natureza dos atores que compõem a Rede APL e foram responsáveis pela disseminação de tal noção no estado. Basicamente, são entidades ligadas à esfera pública, de ensino e pesquisa ou representativas de classe, as quais são menos afetadas por pressões de caráter técnico.

Em relação ao contexto institucional de referência das empresas que compõem os arranjos, a primeira constatação foi a predominância do nível internacional para os arranjos de Arapongas e Imbituva, e o nível nacional para o arranjo de Londrina. Nesses casos, os aspectos que compõem o contexto institucional de referência dizem respeito predominantemente ao ambiente técnico, fato também explicado por Scott e Meyer (1991) no sentido de que organizações industriais e comerciais são mais afetadas por fatores da dimensão técnica.

A compreensão dos processos de mediação entre o mundo externo de estímulo-resposta do indivíduo via mecanismos que têm origem em um conjunto de representações simbólicas acerca do mundo. Assim, a compreensão ou a explicação de alguma ação exige a consideração de condições objetivas, bem como a interpretação subjetiva do ator (SCOTT, 2008). Esse pressuposto básico do pilar cognitivo da teoria institucional permitiu demonstrar que o contexto institucional de referência os distintos grupos de atores estudados é estruturalmente diferente no sentido de que os valores que compõem o contexto têm origens em diferentes dimensões (técnica ou institucional) do ambiente. Assim, a partir de uma análise mais apurada dos elementos presentes no contexto referenciado pelos atores, foi possível perceber que os valores relacionados à cooperação têm presença destacada no

conjunto dos elementos identificados no modelo de APL e aparecem em graus diferenciados entre os arranjos estudados.

Com o auxílio do corpo teórico referentes às redes interorganizacionais, em especial o tema da governança, foi possível relacionar as características da governança presente em cada APL, os achados indicam a presença de elementos pesquisados em graus distintos entre os arranjos estudados, indicando que no arranjo de Araçongas estão menos presentes em comparação à Imbituva e Londrina. As características de cada APL que parecem explicar tais diferenças estão relacionadas às formas de interação presentes em cada um deles. No arranjo de Araçongas são oportunizadas poucas interações entre as empresas. Em Imbituva, as interações são mais presentes em razão da articulação promovida pela associação e, também, pelo fato de que o arranjo é composto por um número menor de membros, fazendo com que seja facilitada a interação. Já para o caso de Londrina, mesmo possuindo maior número de empresas equivalente em relação à Imbituva e equivalente ao arranjo de Araçongas, notam-se interações frequentes entre o grupo de empresas e entidades que compõem a governança, tendo reflexos sobre o restante do arranjo.

No que diz respeito às características da cooperação e competição, os dados evidenciaram pouca evolução desde os diagnósticos realizados pelo IPARDES (2006c; 2006d; 2006f) no sentido de que as relações de colaboração são reduzidas nos três arranjos estudados. No caso de Araçongas as relações mais visíveis ocorrem entre os membros que lideram a governança do APL e o sindicato. No restante do arranjo predomina um contexto de coexistência em que os relacionamentos de cooperação representam casos isolados. Em síntese, os relacionamentos são caracterizados por trocas econômicas não representando uma integração maior na cadeia de produção. No caso de Imbituva, talvez pelo menor número de empresas e mais concentradas geograficamente, a cooperação é mais visível e baseada principalmente em relações de confiança desenvolvidas no decorrer do tempo. Maior grau de colaboração foi encontrado no arranjo de Londrina onde a articulação inicial entre as entidades e empresas se manteve após o distanciamento daquelas entidades que induziram a adoção do modelo, de forma que os atores locais, principalmente empresas, deram continuidade às ações, resultando em uma forma de colaboração contínua e em um sentido próximo ao encontrado no conceito de APL disseminado no estado, mesmo que essa forma de colaboração esteja mais presente entre os atores que compõem a governança.

Também compôs os objetivos deste trabalho a verificação do impacto nos arranjos das ações promovidas após o reconhecimento da região como sendo um APL. Os resultados gerais apontaram maiores efeitos em termos de troca de informações e acesso a novos conhecimentos e, também, para os relacionamentos. Considerando cada APL individualmente, novamente o arranjo de Araçongas diferente dos demais, de maneira que as empresas percebem menos os possíveis efeitos do APL.

A análise da relação entre os elementos da governança e os efeitos dos processos de cooperação e competição, por meio dos dados quantitativos e com o auxílio dos dados qualitativos, permitiu evidenciar que os arranjos mais ordenados em termos de governança, ou seja, que apresentam maior adoção dos elementos pesquisados (compartilhamento de decisões, formalização, controle, coordenação e incentivos) também apresentam maiores efeitos das ações do APL sobre as empresas pesquisadas. Isso claramente corrobora os estudos sobre governança de redes no sentido de que o seu funcionamento e a sua capacidade de produzir resultados é afetado pelo sistema de governança de opera na rede.

Retomando o problema de pesquisa formulado para este estudo, os achados demonstram que o compartilhamento de valores afeta a forma organizativa (governança) e os processos de cooperação e competição nos arranjos paranaenses. De maneira mais específica, os dados parecem evidenciar que o compartilhamento de determinados valores entre os diferentes grupos de atores envolvidos com arranjos produtivos se relaciona positivamente com o maior grau de presença dos elementos de governança e com a dinâmica dos processos de cooperação e competição. Também se evidenciou um possível padrão nas relações encontradas no sentido de que o compartilhamento dos valores relacionados à cooperação parece ser determinante para que a relação entre contexto institucional de referência, governança e cooperação e competição seja positiva.

Essa pode ser considerada uma das principais contribuições deste estudo, pois a forma com que os atores se organizam no contexto dos arranjos produtivos parece ser fruto das relações locais, independentemente do nível do contexto em que se referencia, de maneira que a condição prototípica da instituição se dá no sentido de estar frente a frente com o outro e toda a dinâmica relacionada à formação das realidades sociais está intimamente ligada à situação de interação face a face, de modo que diversas realidades se tornam partilháveis, ganham existência própria e se tornam objetivas. Portanto, a consolidação do modelo de APLs

no estado do Paraná foi condicionada à promoção de situações em que as principais interações se deram no nível local e protagonizado pelos atores locais.

Outra contribuição, que permitiu identificar a relação acima, diz respeito à ênfase dada ao institucionalismo por este estudo. O institucionalismo tradicionalmente privilegia a coerção resultante de pressões de escopo amplo, ou seja, as grandes explicações para a dinâmica da sociedade e com menor foco para o ator em si. Sem o propósito de negar que as instituições por si só forcem a ação humana, neste estudo a ênfase se deu no cotidiano das instituições em que se privilegia o ator em seu contexto o local. Mesmo que o conceito de APL se mostre como institucionalizado como modo viável para a promoção de desenvolvimento econômico e social, são as interações no nível local que permitem que o conceito ganhe concretude. Nesse sentido, não havendo predisposição à mudança do tipo de valor e a sua forma e, conseqüentemente, do padrão das relações, não há institucionalização do modelo. Levando a crer que a discussão forma *versus* conteúdo se dá pela visualização do local, da ação em si.

5.2 DESAFIOS À CONSOLIDAÇÃO DO MODELO DE APL

A experiência paranaense em relação aos arranjos produtivos não se mostrou efetiva em atender às expectativas geradas pela articulação que se deu durante a década de 2000. As entidades envolvidas não mantiveram o grau de articulação apresentado no início do movimento de disseminação do conceito de APL no estado, resultando na descontinuidade do processo e ações individuais e redundantes entre elas. Como relatado informalmente por alguns empresários parece que o “assunto APL esfriou no Paraná”.

Entre outros pontos que merecem reflexão em relação à forma em que se deu a disseminação de uma nova maneira de pensar as aglomerações produtivas é possível concordar com os apontamentos de Scatollin *et al.* (2010) em relação à definição das regiões apoiadas, no sentido de que a diferenciação entre os “escolhidos” e os “excluídos” priorizou aglomerações em que o grau de desenvolvimento era visivelmente mais avançado, principalmente em relação à integração em sua cadeia produtiva, à articulação entre os atores, suas entidades e sua capacidade de inovação. A tipologia adotada para a classificação dos arranjos excluiu um número considerável de aglomerações dentro do próprio setor industrial e de *software*, os quais apresentavam um desenvolvimento avançado. Além disso, muitos dos

levantamentos se basearam em dados da RAIS, fazendo com que possíveis aglomerações existentes na agropecuária ou no setor de serviços não fossem identificadas pelo levantamento. Isso resultou na identificação de aglomerados mais avançados e com maior visibilidade regional, não permitindo considerar regiões com aglomerações menos desenvolvidas. Dito isso, aqueles 22 arranjos que pautaram a agenda de políticas públicas representam a parcela mais bem desenvolvida dos APLs do estado, e não a sua totalidade (SCATOLLIN *et al.*; 2010).

Embora este trabalho não tenha propósitos prescritivos em razão de sua natureza teórica e analítica, os seus resultados permitem tecer alguns possíveis direcionamentos que poderiam potencializar a capacidade dos arranjos produtivos em promover o desenvolvimento econômico e social no estado do Paraná.

O primeiro deles diz respeito às políticas auxílio na promoção cooperação no interior dos arranjos. Isso envolve estimular o engajamento dos atores locais, as quais envolvem políticas voltadas à conscientização e aproximação entre empresas e entidades. De acordo com os resultados desse estudo, tais ações, em especial, devem se desenvolver no local, no interior dos arranjos, de forma que os atores locais sejam protagonistas do processo.

O segundo direcionamento possível se refere às ações para a promoção de serviços coletivos, como as centrais de negócios que, além de compras coletivas, podem auxiliar o acesso aos mercados por parte dos APLs, capacitação da mão-de-obra local. Tais ações parecem surtir mais efeito se forem desenvolvidas e implementadas a partir das demandas locais, resultado da própria conscientização dos empresários.

O terceiro direcionamento envolve políticas de pesquisa e desenvolvimento que realmente possam potencializar capacidade de aprendizado e inovação dos APLs. Mesmo o estado possuindo um rol de entidades capazes de desenvolver processos inovadores no arranjos, a articulação desenvolvida até aqui, parece, não tem atendido às expectativas geradas no interior dos arranjos. Considerando que os arranjos procuraram apoio ou espaço em políticas de escopo amplo, isso fez com que suas carências ou demandas perdessem visibilidade. Assim, é necessário que as políticas mantenham uma relação direta e coerência com os propósitos iniciais de fortalecimento dos APLs, evitando ações descontinuadas resultantes da adaptação a novas agendas políticas.

Além das recomendações genéricas postas acima, outras de caráter mais específico podem ser implementadas em uma possível retomada das discussões de apoio ao desenvolvimento das aglomerações produtivas no Paraná.

1. Realizar um novo levantamento sobre os APLs paranaense de maneira que não se exclua o setor de serviços e agropecuário. Além disso, atenção especial deve ser dada na identificação de potenciais arranjos localizados em regiões com menor IDH, coerentemente com a noção de promover o desenvolvimento de regiões menos desenvolvidas econômica e socialmente;
2. Em termos de qualificação, parece ser relevante a oferta de cursos técnicos de nível pós-médio e superior tecnológico de acordo com as necessidades de cada APL;
3. Intensificação das relações com as universidades e institutos de pesquisa para a solução de demandas específicas, principalmente em relação à inovação e qualificação de mão-de-obra. Atenção especial pode ser dada aos arranjos que não possuem relações com universidades em razão de não possuírem esse tipo de entidade em seu entorno;
4. Por fim, é preciso pensar formas de contínua avaliação das ações desenvolvidas, tanto no interior dos arranjos como as ações de escopo amplo que afetam as aglomerações como um todo.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Qualquer pesquisa científica é reducionista no sentido de que a realidade é muito mais complexa do que os conceitos podem dimensionar. A escolha de uma abordagem mista busca justamente diminuir este reducionismo, contudo, toda escolha delimita um arcabouço teórico que, em essência, é limitador da compreensão do fenômeno.

Outro fator limitante foi o tempo diante do desafio que uma pesquisa em duas fases proporciona. Para tanto, o envolvimento de dois pesquisadores na coleta de dados busca otimizar este tempo, ao mesmo tempo em que amplia o volume de dados, ampliando também o esforço a ser despendido no trabalho de tese e exigindo uma maior disciplina por parte do pesquisador no tratamento dos dados.

Além disso, o viés do pesquisador está sempre presente no dimensionamento dos

conceitos e na construção do método, muito embora este efeito seja minimizado diante da análise crítica atenta dos pares e do orientador durante a construção do projeto de tese.

Outros fatores limitantes dizem respeito aos métodos de coleta. Considerando que as entrevistas e os questionários estruturados foram respondidos por um único representante de cada organização, isso representa a percepção apenas desta pessoa em relação aos dados pesquisados. No entanto, tal limitação foi minimizada no momento em que se procurou abordar somente as pessoas-chave, por acreditar que estes tenham uma percepção mais ampla da organização e do seu ambiente, de forma que sua percepção representa a organização enquanto ator organizacional. Isso é possível, pois a maioria absoluta das organizações é compostas de micro e pequenas facilitando a abordagem do proprietário ou o principal gestor representa a organização.

Apesar de garantida a confidencialidade dos respondentes por meio da apresentação e análise global dos dados, um número expressivo de organizações acaba não participando do levantamento por temer que seus dados sejam divulgados ou, então, deixam de prestar informações que consideram sensíveis para o seu empreendimento. Diante disso, uma alternativa implementada durante o transcorrer do levantamento foi a flexibilização das formas de coleta e do próprio instrumento de coleta de dados para que pudessem ser preenchidos os questionários sem os dados dos respondentes e das empresas.

Por último, cabe destacar como fatores limitantes, recorrentes no Brasil, nos estudos de administração e áreas afins, que são a baixa taxa de adesão às pesquisas acadêmicas.

Evidentemente, esta pesquisa não esgota a discussão sobre o tema. Ela representa o início de um processo que poderá ser continuado por outros estudos que venham a complementá-la. Ademais, as limitações apresentadas neste estudo podem representar oportunidades para investigações futuras. Isto posto, por fim, tem-se as seguintes sugestões para estudos futuros:

1. Replicação deste estudo em outros arranjos, em especial em aglomerações de outras regiões, de diferentes setores, de modo que se possa corroborar ou não os resultados encontrados neste estudo;
2. Realização de estudos focando os grupos periféricos que se formam em arranjos com grande número de empresas no sentido de identificar o nível de

compartilhamento dos valores do contexto institucional de referência. Isso permitiria validar ou não a cooperação como aspecto do ambiente que mais afeta o contexto coletivo do arranjo;

3. Dados que neste estudo surgiu como aspecto relevante, sugere-se a realização de investigações em arranjos com ênfase na cooperação enquanto valor com o propósito de captar diferentes significados e sua relação com a dinâmica de funcionamento do aglomerado;
4. Realização de estudos sobre a governança de redes em que se considere os elementos informais que integram o sistema e como eles interagem com o contexto institucional de referência dos atores;
5. Um dos aspectos identificados neste estudo diz respeito à relação entre o advento do modelo de APLs com a disseminação de informações e troca de conhecimentos. Assim, sugere-se a realização de investigações que considere a troca de conhecimentos e informações como prática institucionalizada. Esse tipo de pesquisa poderia fornecer importantes contribuições no sentido de demonstrar o processo de institucionalização de práticas no interior dos arranjos;
6. Por fim, considera-se importante investigar a dinâmica social que envolve os arranjos produtivos em que se considere a comunidade local. Isso permitiria identificar outros atores, diferentes dos aqui pesquisados, e verificar como a comunidade afeta a institucionalização do modelo de APL.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: KölnerWissenschaftsverlag, 2005.
- _____. Configurations of alliance governance systems. **Schumalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.
- ALMEIDA, C. C. R.; CÁRIO, S. A. F. Processos Interativos e Estruturas de Governança do Arranjo Produtivo Local de Transformados Plásticos da Região Norte do Estado de Santa Catarina – Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; MOURA, G. L. Identificação dos avanços e tendências sobre relacionamentos interorganizacionais: uma comparação entre estudos nacionais e internacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMORIN, M. A.; MOREIRA, M. V. C.; IPIRANGA, A. S. R.A construção de uma metodologia de atuação nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 6, n. 9, p. 25-34, 2004.
- APLTI. Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Londrina e Região. **Apresentação**. Londrina: 2012. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CGQQFjAK&url=http%3A%2F%2Fportalapl.ibict.br%2Fexport%2Fsites%2Fapl%2Fmenu%2Fitens_menu%2Fgtp_apl%2Farquivos-workshop-uniao-europeia%2Fapresentacao_APL_Ti_LDB_2012_-_MDIC.ppt&ei=HuiwUa6CHafa4AOF7YHgBw&usg=AFQjCNEKLR3h9v-UfyQBcerdMNp2-u3jYQ&sig2=A4kwjO9DiszMIOARGJP7vQ&bvm=bv.47534661,d.dmg>. Acesso em: 29 mai 2013.
- ARAÚJO, L. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.) **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 500-523.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1005-1032, 1996.
- AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: (Orgs.) SHIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: Interorganizational relations and interorganizational strategies**. Greenwich, Connecticut: Jai Press, 1994. p. 3-40.

- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte : UFMG, 2001.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- _____. VERSHOORE, J. R.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010
- BALIGA, B. R.; JAEGER, A. M. Multinational corporations: control systems and delegations issues. **Journal of International Business Studies**, v. 15, n. 2, p. 25-40, 1984.
- BARBOSA, S. L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro no Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001, 193 p.
- BARLEY, S. R.; FREEMAN, J.; HYBELS, R. C. Strategic alliances in commercial biotechnology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.) **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. p. 311-347.
- BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 27-39, 2007.
- BEAMISH, P. W. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. **Management International Review**, v. 27, n. 1, p. 23-37, first quarter, 1987.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.
- _____. “Coopetition” in business networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 30^a ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- BLEEK, L. K.; ERNST, D. The death of the predator. In: BLEEK, L. K.; ERNST, D. (Eds.) **Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace**. New York: Wiley, 1993.
- BIRD, F. Good governance: a philosophical discussion of the responsibilities and practices of organizational governors. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 18, n. 4, p. 298-312, 2001.
- BRADLEY, M.; SCHIPANI, C.; SUNDARAM, A.; WALSH, J. P. The purposes and accountability of the corporation in contemporary society: corporate governance at a crossroads. **Law and Contemporary Problems**, v. 62, n. 3, p. 9-85, 1999.
- BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. Relationships and unethical behavior: a social network perspective. **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 1, p. 14-31, 1998.
- _____. GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração On Line**, v. 1, n.1, jan./fev./mar. 2000.
- BRESSER, R. K. F. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal**, v.9, n. 4, p. 375-385, jul./aug. 1988.
- _____. DUNBAR, R. L. M.; JITHENDRANATHAN, T. Competitive and collective strategies: an empirical examination of strategic groups. In: SHIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.) **Advances in strategic management: Interorganizational relations and interorganizational strategies**. Greenwich, Connecticut: Jai Press, 1994. cap. 6, p. 187-211.
- _____. HARL, J. E. Collective strategy: vice or virtue? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 408-427, 1986.
- BUNGE, M. A. **Treatise on basic philosophy**. London: Reidel, 1979.
- BURGESS, R. G. **In the field: An introduction to field research**. London: Routledge, 1984.
- BURT, R. The social structure of o competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.) **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992.
- BUSSAB, W. O.; SAMARTINI, A. L. S. Modelos com variáveis latentes aplicados à mensuração de importância dos atributos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2000, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso do “Estudo de Caso” em pesquisas para dissertação e teses em administração. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- CAMPOS, R. R.; STALLIVIERI, F.; VARGAS, M. A.; MATOS, M. Análise das políticas para arranjos produtivos locais no Brasil: uma introdução. In: CAMPOS, R. R.; STALLIVIERI, F.; VARGAS, M. A.; MATOS, M. (Orgs.). **Políticas estaduais para os arranjos produtivos locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: E-Pappers, 2010. Cap. introdutório, p. 35-40.
- CAMPOS, R. R.; VARGAS, M. A.; STALLIVIERI, F. As experiências estaduais de políticas para arranjos produtivos locais. In: CAMPOS, R. R.; STALLIVIERI, F.; VARGAS, M. A.; MATOS, M. (Orgs.). **Políticas estaduais para os arranjos produtivos locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: E-Pappers, 2010. Cap. 1, p. 41-54.
- CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H. M. Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- CHEN, M. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 100-134, jan. 1996.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.
- CHOI, C. J. Contract enforcement across cultures. **Organizational Studies**, v. 15, n. 5, p. 673-682, 1994.
- CHURCHILL, G. A.; IACOBUCCI, D. **Marketing research**: methodological foundations. Mason, OH: South-Western, 2010.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONTRACTOR, F. J.; RA, W. Negotiating alliance contracts- strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements. **International business Review**, v. 9, n. 3, p. 271-299, 2000.
- COSTA, A. B.; COSTA, B. M. Cooperação e Capital Social em Arranjos Produtivos Locais. In: Encontro Nacional de Economia, 33., 2005, Natal. **Anais...** Natal: ANPEC, 2005.
- CROOPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. Introducing inter-organizational relations. In: COOPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (Eds.) **The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations**. New York: Oxford University Press, 2010. p. 3-24.
- CRUBELLATE, J. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Valores/crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- CUNHA, C. R.; CARRIERI, A. P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpendo os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- DACIN, M. T.; VENTRESCA, M. J.; BEAL, B. D. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 317-356, 1999.
- DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v.23, n. 3, 1998.
- _____. _____. Risk Perception Model of Alliance Structuring. **Journal of International Management**, v.7, p. 1-29, 2001.
- DENIS, D. K. Twenty-five years of corporate governance research...and counting. **Review of Financial Economics**, v. 10, n. 3, p. 191-212, 2001.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue, p. 55-83, Summer, 1996.
- _____. HAMEL, G. **Alliance advantage**: the art of creating value through partnering.

Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Ed.) **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, 1997.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMIRBAYER, M. Manifesto for a relational sociology. **The American Journal of Sociology**, v.3. n.103, p. 281-317, sep. 1997.

_____. GOODWIN, J. Network analysis, culture and the problem of agency. **The American Journal of Sociology**, v. 99, n. 6, p. 1411-1454, may. 1994.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-326, 1983.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIEMG/IEL. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Iniciação à metodologia de arranjos produtivos locais**. Instituto Euvaldo Lodi. Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana. Indústria Calçadista: diagnóstico do arranjo produtivo de Nova Serrana. Belo Horizonte, p. 15-20, 2004.

FIEP. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Mapa de APLs**. Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/fomentoeddesenvolvimento/upload/Address/Mapa-APL-PR%5B21309%5D.JPG>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R. S.; VRYZA, M. After the ink dries: The interaction of trust and control in U.S.-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 6, p. 865-886, sep. 2002.

GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v. 11, p. 281-304, 1985.

GARRETE, B.; DUSSAUGE, P. Alliance *versus* acquisitions: choosing the right options. **European Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 63-69, 2000.

GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989.

GIMENO, J. Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. **Academy of Management Journal**, vol. 47, n.6, p. 820-842, 2004.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, jul. 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./apr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995c.

_____. Estratégia de pesquisa em organizações. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p-115-146.

GONÇALVES, S. A. Mudança estratégia, esquemas interpretativos e contexto institucional: um estudo de caso longitudinal. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 2, 2007.

_____. **Ambientes institucional e técnico e esquemas interpretativos: o caso da Companhia Paranaense de Energia - COPEL**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1998, 146 p.

GRANDORI, A. An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. **Organization Studies**, v. 18, p. 897-925, 1997.

_____. SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-232, 1995.

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

_____. Problems of explanation in economy sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.) **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. p. 25-56.

_____. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.

_____. OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. Introduction. In: GREENWOOD, R. G.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds). **The Sage Handbook Organizational Institutionalism**. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional: um estudo no setor alimentício do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000, 204 p.

_____. MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, apr. 1998.

_____. GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Journal of Sociology**, v.5 n. 104, p. 1439-1493, mar. 1999.

_____. KHANNA, T.; NOHRIA, N. Unilateral commitments and the importance of process

in alliances. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 3, p. 61-69, 1994.

_____. NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic networks**. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

_____. SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, **Administrative Science Quarterly**, n.43, p. 781-814, 1998.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman: 2005.

_____. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman: 2011.

HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategy Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 141-158, mar./apr. 1988.

HART, O. Corporate governance: some theory and implications. **Economic Journal**, v. 105, n. 340, 678-689, 1995.

HASTENREITER FILHO, H. N.; SOUZA, C. M. Redes de cooperação no contexto das políticas públicas: aspirações e resultados dos principais programas nacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 71-85, 1994.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, S. (Eds.) **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press, 2010. p. 390-416.

HISHLEIFER, D.; THAKOR, A. Corporate control through board dismissals and takeovers. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 7, n. 4, p. 489-520, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2005.

HOFFMANN, R. C.; LINS, H. N. Iniciativas e impasses em uma pequena aglomeração confeccionista: as malharias de Imbituva – Paraná, na ótica do debate sobre aglomerações industriais. In: CARIO, S. A. F.; PEREIRA, L. B.; BROLLO, M. X. (Org.). **Economia paranaense: estudo de setores selecionados**. Florianópolis: UFSC/Programa de Pós-Graduação em Economia, 2002. p. 213-249.

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

_____. IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> . Acesso em: 12 abr. 2013.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em 2011, PIB cresce 2,7% e totaliza R\$ 4,143 trilhões**. Rio de Janeiro: IBGE, 06 mar. 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2093&id_pagina=1&titulo=Em-2011,-PIB-cresce-2,7%-e-totaliza-R\\$-4,143-trilhoes](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2093&id_pagina=1&titulo=Em-2011,-PIB-cresce-2,7%-e-totaliza-R$-4,143-trilhoes)> . Acesso

em: 23 abr. 2012.

ILAESE. INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **“Pacto social” e crise na indústria de transformação do Brasil**. 16 abr. 2012. Disponível em: <http://www.litci.org/pt/index.php?option=com_content&view=article&id=3056:pacto-social-e-crise-na-industria-de-transformacao-do-brasil-&catid=8:brasil&Itemid=61>. Acesso em: 23 abr. 2012.

IMBITUMALHAS. Associação das Malharias de Imbituva. **Capital das malhas**. Imbituva: IMBITUMALHAS: 2013. <www.IMBITUMALHAS.com.br>. Acesso em: 04 set. 2012.

INKPEN, A. C. A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, **Strategic Management Journal**, vol. 21, p. 775-779, 2000.

_____. BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 177-202, jan. 1997.

IPARDES. INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Arranjos produtivos locais do Estado do Paraná: identificação, caracterização e construção de tipologia**. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/Ipardes, 2006a.

_____. **Arranjos produtivo local de malhas, do município de Imbituva**: estudo de caso. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2006c.

_____. **APLs do Estado do Paraná: Arranjo Produtivo Local de Software de Londrina**. Estudo de caso. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, dez. 2006d

_____. **Os arranjos produtivos locais no Paraná: mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas públicas de apoio**. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2006e.

_____. **Arranjo produtivo local de móveis de Araongas**: nota técnica. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2006f.

_____. **Plano de desenvolvimento do arranjo produtivo local de móveis da região de Araongas – Paraná**. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2006g.

_____. **Caracterização, Análise e Sugestões para Adensamento das Políticas de Apoio a APLs Implementadas nos Estados: O caso do Estado do Paraná**. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2008.

_____. **Produto interno bruto dos municípios do Paraná 2009-2010**. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2010. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/pib_municipal.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2013.

JAMES, H. S. Separating contract from governance. **Managerial and decision economics**, v. 21, n. 2, p. 47-61, 2000.

JANSEN, M. C. Organizational theory and methodology. **Accounting Review**, v. 58, n. 2, p. 319-339, 1983.

JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KENIS, P.; OERLEMANS, L. The social network perspective: Understanding the structure of

cooperation. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, S. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press, 2010. p. 289-312.

KLEIN, K. J.; PALMER, S. L.; CONN, A. B. Interorganizational relationships: a multilevel perspective. In: KLEIN, k. j.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Eds.) **Multilevel theory, research and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 237-307.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, jan. 1997.

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. Brasília, DF: MCT, 2007.

_____. CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. 8. ed. rev. Rio de: RedeSist/UFRJ, 2006. Disponível em: <http://www.redeaplmineral.org.br/biblioteca_Janeiro/glossario-de-arranjos-e-sistemas-produtivos-e-inovativos-locais/at_download/arquivo.pdf>. Acesso em: 07 maio 2012.

_____. _____. **Estratégias para o desenvolvimento**: um enfoque sobre arranjos produtivos locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiros. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, L. A. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEÃO, D. A. F. S. Coopetição: tipologia e impactos no desempenho das empresas da indústria cachaça de alambique do Estado de Minas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

LEGARD, R.; KEEGAN, J.; WARD, K. In-depth interviews. IN RITCHIE, J.; LEWIS, J. **Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers**. London, Sage Publications, 2003.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; SILVA, S. A. D. Benefícios percebidos, cooperação e competição: uma análise dos relacionamentos no arranjo produtivo calçadista de nova serrana. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 38, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. 1 CD-ROM.

LICZBINSKI, C. R.; BITTENCOURT, S. A. M. Avaliação do sucesso das redes de cooperação de pequenas e médias empresas: uma proposta inicial de informações básicas para empresas comerciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. 1 CD-ROM.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.) **Gestão Contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.

- LUO, Y. Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 648-662, nov./dec. 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 07-32, 2002.
- _____. FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.
- _____. FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.
- _____. _____. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1999. p. 27-40.
- _____. _____. Mudança estratégica nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1999. p. 102-118.
- _____. _____. CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 9-39, 2005.
- MACIEL, C. O. **Práxis estratégica e imersão social em uma rede de organizações religiosas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007, 159 p.
- MAIA, M. H. B. **Cooperação e competição em um aglomerado produtivo: o caso do setor moveleiro de carmo do cajuru (MG)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011, 130 p.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookmann, 2006.
- MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- MARVASTI, A. **Qualitative research in sociology**. London, SAGE, 2003.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MIZRUCHI, M. S. What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates. **Annual Review of Sociology**, v. 22, p. 271-298, 1996.
- _____. GALASKIEWICZ, J. Networks of interorganizational relations. **Sociological Methods and Research**, v. 22, n. 1, p. 46-70, 1993.
- MOJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, v. 8, n. 3, p. 257-274, may./jun. 1997.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MTE/RAIS. Ministério do Trabalho e Emprego/Relação Anual de Informações Sociais. **Perfil do município**. Disponível em

- <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php> . Acesso em 26 jun. 2012.
- NANCY; L. L.; BARRET, K. C.; MORGAN, G. A. **SPSS for intermediate statistics: use and interpretation**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005.
- NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.) **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. p. 1-22.
- _____. ECCLES, R. G. Face-to-face: making network organizations work. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.) **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. p. 288-308.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, apr. 1990.
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, vol. 19, n. 4, p. 459-583, 1998.
- OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.
- OUCHI, W. G. The relationship between organizational structure and organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 95-113, 1977.
- _____. A conceptual framework for design of organization control mechanisms. **Management Science**, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.
- _____. MAGUIRE, M. Organizational control: two functions. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 559-569, 1975.
- OXLEY, J. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 13, n. 2, p. 387-409, 1997.
- PALAY, T. M. Comparative institutional economics: the governance of rail freight contracting. **Journal of Legal Studies**, v. 13 n. 6, p. 265-288, 1984.
- PARKHE, A. Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. **Organization Science**, v. 4, n. 2, p. 301-324, 1993.
- PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- PETERS, B. G. Forms of Informality: Identifying Informal Governance in the European Union. **Perspectives on European Politics and Society**, v. 7, n. 1, p. 25-40, 2006
- PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. New York: PNUD, 2003. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/IDH/Atlas2013.aspx?indiceAccordion=1&li=li_Atlas2013> . Acesso em: 01 jun. 2013.

- POPPOP, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, 707-725, 2002.
- PORTER, M. E. *Clusters* and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p.77-90, 1998.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization'. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.
- _____. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 183-203.
- _____. SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J. R.; SWEDBERG, R. **Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Russell Jage Foundation, 1994. cap. 15, p. 367-402.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, Management and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, p. 229-252, 2007.
- _____. MILWARD, H. B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 1-33, 1995.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- RAJAGOPALAN, N.; PREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1997.
- REDESIST. REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS E ARRANJOS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. Análise do mapeamento e das políticas para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. **Relatório final: síntese dos resultados, conclusões e recomendações - Paraná, 2009**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Sintese_PR.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.
- RICHARDSON, J. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, vol. 13, n.17, p. 483-498, oct. 1992.
- ROCHA, J. D.; BURSZTYN, M. Território, saberes locais e sustentabilidade: a busca do desenvolvimento via arranjos produtivos locais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM AMBIENTE E SOCIEDADE, 3., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: [s.n.], 2006.
- RODRIGUES, A. M. **Cluster e competitividade: uma análise da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília/SP**. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos/Universidade de São Paulo. São Carlos, SP, 2003. 191 f.
- ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES, J. A.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes interorganizacionais: contribuições para o campo de estudos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS

DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. **Revista do BNDES**, v. 11, n. 22, p. 151-179, 2004.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. E. A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas**. São Paulo: Sebrae, 1994.

SARANTAKOS, S. **Social Research**. Basingstoke: Macmillan, 1998.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SAXENIAN, A. **Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

SCATOLIN, F. F.; PAULA, N. M.; SHIMAJV, W. T.; ZANATTA, A. F.; LATGE, M. R.; MOURA, R. P. Análise do mapeamento e das políticas para arranjos produtivos locais no estado do Paraná. In: CAMPOS, R. R.; STALLIVIERI, F.; VARGAS, M. A.; MATOS, M. (Orgs.). **Políticas estaduais para os arranjos produtivos locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: E-Pappers, 2010. Cap. 4, p. 113-138.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

_____. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, L. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1992.

_____. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Ed). **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995. p. 38-55.

_____. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

_____. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

_____. MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

SEBRAE-PR. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Termos de Referência para atuação do Sistema SEBRAE-PR em Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: SEBRAE-PR, 2003. p. 17 (Série documentos).

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.); DIEESE. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. 4. ed. Brasília, DF: 2011.

_____. **Sistema de informação da gestão estratégica orientada para resultados**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <<http://www.sigeor.sebrae.com.br/aceso/frmAautenticarColaborador.aspx>>. Acesso em: 01 jun 2013.

SENGENBERGER, W.; PYKE, F. Small firms industrial and local economic regeneration:

- research and policy issues. **Labor and Society**, v. 16, n. 1, p. 1-24, 1991.
- SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text, and interaction**, London; Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006.
- SIMA. Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas. **Dados do setor**. Arapongas, 2013. Disponível em: < <http://www.sima.org.br/dadosdosetor.html>>. Acesso em: 01 jun. 2013.
- SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. São Paulo: Editora FGV, 1970.
- SOUTO MAIOR FILHO, J. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 146-149, out./dez. 1984.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- SPEKMAN, R. E.; FORBES, T. M.; ISABELLA, L. A.; MACAVOY, T. C. Alliance management: a view from the part and a look to the future. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. 747-772, 1998
- STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v. 20, n. 5, p. 402-422, 1991.
- SUZIGAN, W. **Agglomerações industriais como foco de políticas**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2001.
- _____. GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 425-439, 2007.
- THEURL, T. From Corporate to Cooperative Governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, 2005. p. 149-192.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 22-39, 1983.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, p. 674-98, aug. 1996.
- _____. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, mar. 1997.
- VAN DE VEN, A. H.; DELBECQ, A. L.; KOENIG, R. Determinants of coordination modes within organizations. **American Sociological Review**, v. 41, n. 3, p. 322-338, 1976.
- VASCONCELOS, F. C.; GOLDZMIDT, R. G. B.; FERREIRA, F. C. M. Arranjos produtivos. **GV Executivo**, v. 4, n. 3, p. 17-21, 2005.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.4, p. 1043-1069, 2008.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEICK, K. E. Perspectives on action in organizations. In: LORSCH, J.W. (Org.). **Handbook of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987. p. 10-28.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas**: uma análise das relações com o desempenho das empresas participantes. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011, 204 p.

_____. DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.

WHETTEN, D. A. Interorganizational relations: a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1984.

_____. LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, 1979.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Economic Issues**, v. 22, n. 2, p. 233-296, 1979.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. OUCHI, W. G. Markets and hierarchies program of research: origins, implications, prospects. In: VAN DE VEN, A.; JOYCE, W. F. (Eds.) **Perspectives on organization design and behavior**. New York: Chichester, 1981. p. 347-370.

YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1478-1517, dec. 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOON, W.; HYUN, E. Economic, social and institutional conditions of network governance: network governance in east Asia. **Management Decision**, v. 48, n. 8, 2010.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 373-392, 1995.

_____. McEVILY, B.; PERRONE, V. The strategic value of buyer-supplier relationships. **International of Purchasing and Materials Management**, v. 34, n. 3, p. 20-26, summer, 1998.

ZINGALES, L. Corporate Governance. In: NEWMAN, P. (Ed.) **The new palgrave dictionary of economics and the law**. London, 1998. p. 497-503.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. J. **Structures of capital: the social organization of the economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

APÊNDICES

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Caracterização do APL

- 1) Histórico: Por que foi formado, Mudanças ocorridas e eventos importantes, maiores dificuldades no início e atuais, perspectivas futuras.
- 2) Tamanho: Quantas organizações fazem parte do APL (nr. de empresas, faturamento do APL, faturamento médio das empresas, nr. de postos de trabalho, tempo de existência)
- 3) Fale sobre as formas de cooperação entre as empresas do arranjo (vertical/horizontal). Como ocorre a cooperação entre as organizações do APL (como elas interagem?). Como é a competição entre elas? De modo geral, como é o comportamento dos participantes na rede? Existe oportunismo?
- 4) Quais são os principais atores da rede (empresas e entidades do campo)? Como é a interação entre eles? Quem dá as cartas na rede? (Qual é o ator mais influente na rede?). Existem animadores na rede? Quem são?
- 5) Fale sobre as reuniões do APL. Qual é a periodicidade delas? Como são encaminhadas as questões coletivas? Como são definidas as estratégias do APL?

Identificação de práticas específicas no APL

- 1) Como são tomadas as decisões coletivas?
- 2) Como os participantes são incentivados a participar das atividades coletivas?
- 3) Como é feito o monitoramento e avaliação das ações coletivas? Ou seja, como o APL procede para saber se os participantes estão se comportando da forma adequada?
- 4) O que ocorre quando um participante não se comporta de forma adequada? Existem sanções (Há boicotes? Isto afeta a reputação da empresa?)
- 5) Como são solucionados os conflitos que ocorrem no APL?
- 6) Existe confiança entre os participantes? Qual o grau de confiança entre eles? Qual é a base da confiança? Existem relações sociais entre os participantes (amizade, parentesco, etc. ou somente relações comerciais?) Existem grupos distintos dentro do APL? Como eles atuam e quais os interesses envolvidos?
- 7) As atividades do APL e dos participantes estão formalizadas em algum documento? Existe algum estatuto? Existem regras formalizadas sobre os comportamentos dos participantes?

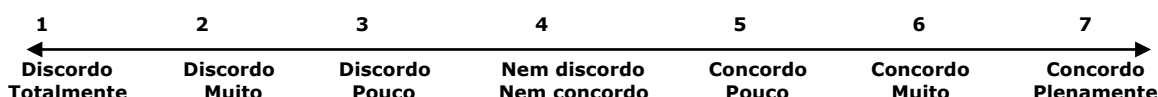
- 8) Fale sobre a difusão de conhecimentos entre os participantes do APL? Que tipo de informações são trocadas? Como ocorre o aprendizado na rede? Há trocas de conhecimentos entre os atores da rede? Como ocorrem?
- 9) O que vocês estão fazendo de novo aqui? Comente sobre as Estratégias de Inovação (práticas novas) nas organizações (sobre produtos, sobre o processo produtivo, serviços entre os parceiros, melhoria da qualidade, imitação de práticas de parceiros/concorrentes e de outros APLs/segmentos).
- 10) Como a comunidade percebe o APL? (fale sobre benefícios e aspectos negativos)
- 11) Em geral, como as empresas são gerenciadas (grau de profissionalização, gestão familiar, artesanal) e se há intercâmbio de práticas de gestão entre elas?
- 12) As atividades do APL estão mais voltadas para um contexto regional, nacional ou internacional? Quais seriam as atividades desenvolvidas em cada um desses níveis?
- 13) Em termos de concorrência, se atribui maior ênfase às empresas instaladas no estado, no país ou empresas instaladas ou não no país, mas que disputam o mercado nacional?
- 14) Para o grupo gestor, o que tem mais importância para o APL? Ser competitivo em termos de gestão, inovação, produtos e tecnologia, ou ser reconhecido como sendo importante em sua contribuição para o desenvolvimento regional?

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Qual é o seu grau de satisfação com relação aos resultados que a atuação do APL vem proporcionando para a sua empresa?

- () Muito Satisfeito
 () Satisfeito
 () Nem Satisfeito Nem Insatisfeito
 () Insatisfeito
 () Muito Insatisfeito

Parte 2: As afirmações abaixo se referem às características do **APL existente em sua região**. Caracterize o APL a partir do seu grau de concordância para cada afirmação.

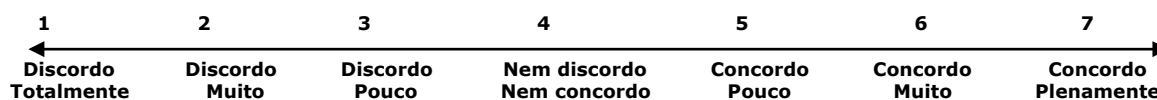


No APL existente em minha região:							
	1	2	3	4	5	6	7
1 As decisões sobre as ações do APL são tomadas com a participação dos associados.	1	2	3	4	5	6	7
2 Os gestores do APL têm autonomia para tomar decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
3 Os associados do APL são sempre consultados antes que seja tomada alguma decisão importante.	1	2	3	4	5	6	7
4 Os gestores têm autonomia para tomar decisões sobre ações rotineiras (menos importantes).	1	2	3	4	5	6	7
5 Os gestores sempre necessitam da aprovação dos associados para qualquer ação rotineira.	1	2	3	4	5	6	7
6 No nosso APL, são sempre as mesmas pessoas que conduzem e monitoram as ações.	1	2	3	4	5	6	7
7 No nosso APL, as decisões rotineiras necessitam de aprovação em assembléia ou reunião.	1	2	3	4	5	6	7
8 No nosso APL, todas as atividades dos membros são detalhadas e previstas em documentos.	1	2	3	4	5	6	7
9 Para saber como devem proceder, os associados podem consultar documentos (atas, regimento, relatórios).	1	2	3	4	5	6	7
10 O APL controla rigorosamente se os associados estão cumprindo as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5	6	7
11 O APL controla com rigor o comportamento dos associados em relação aos demais membros, fornecedores e clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12 O APL oferece incentivos, bônus ou prêmios para as empresas que participam ativamente do APL.	1	2	3	4	5	6	7
13 As empresas que não participam das atividades do APL são punidas ou advertidas.	1	2	3	4	5	6	7
14 No APL, existem oportunidades para que as empresas possam se conhecer e discutir sobre o seu negócio.	1	2	3	4	5	6	7
15 Existem oportunidades específicas para se reunir e discutir sobre como gerar inovações.	1	2	3	4	5	6	7
16 O APL incentiva os associados a participar de feiras, palestras e eventos do setor.	1	2	3	4	5	6	7
17 Sempre são definidas ações, prazos e responsáveis para o atingimento dos objetivos do APL.	1	2	3	4	5	6	7
18 Periodicamente são realizadas atividades em que se planejam as ações do APL.	1	2	3	4	5	6	7
19 No APL há um planejamento prévio das ações que serão desenvolvidas.	1	2	3	4	5	6	7
20 O APL sempre avalia os resultados que as ações realizadas geraram para os seus membros.	1	2	3	4	5	6	7
21 Os associados têm oportunidade de avaliar a qualidade da gestão do APL.	1	2	3	4	5	6	7
22 Periodicamente, o APL realiza reuniões com os associados para avaliar se os objetivos foram alcançados.	1	2	3	4	5	6	7
23 O APL se comunica com os associados de uma forma ágil e eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
24 Sou comunicado frequentemente sobre as estratégias, ações e atividades desenvolvidas pelo APL.	1	2	3	4	5	6	7
25 A gestão do APL sabe exatamente o perfil de empresas que deseja que faça parte do grupo.	1	2	3	4	5	6	7
26 Existem normas para avaliar se uma empresa interessada tem potencial para contribuir com o APL.	1	2	3	4	5	6	7
27 Os serviços que o APL oferece satisfazem as necessidades da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
28 As empresas que não agem corretamente, não são bem vistas pelos demais membros do APL.	1	2	3	4	5	6	7

Parte 3: As afirmações abaixo se referem à **avaliação do modelo de APL implantado na região**. Considere o seu grau de concordância indicado na escala abaixo, variando de **1** a **7**, um único número que melhor caracterize sua avaliação.

No modelo de APL implantado na minha região:							
1	As regras, as normas e os valores sugeridos pelas entidades que fazem parte da governança favorecem o desenvolvimento do setor.	1	2	3	4	5	6 7
2	É necessário mudar as pessoas que comandam a governança e a forma de trabalhar pelo setor.	1	2	3	4	5	6 7
3	As empresas influenciam as ações das entidades (Sebrae, Senai, Sindicato, Universidades, Governos, etc.).	1	2	3	4	5	6 7
4	As ações implantadas modificaram as regras, as normas e os valores existentes anteriormente no setor.	1	2	3	4	5	6 7
5	As ações planejadas e implantadas afetaram as decisões de negócios de minha empresa.	1	2	3	4	5	6 7
6	As regras, as normas e os valores definidos são respeitados pelas empresas ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6 7
7	São mais comuns ações conjuntas entre as empresas para comprar do que para vender.	1	2	3	4	5	6 7
8	O APL, direta ou indiretamente, consegue estabelecer regras e normas junto a governos e às entidades para desenvolver o setor.	1	2	3	4	5	6 7
9	Eu me identifico com a forma como as ações do APL são definidas e conduzidas.	1	2	3	4	5	6 7
10	As entidades (Sebrae, Senai, Sindicato, Universidades, Governos, etc.) influenciam as ações das empresas.	1	2	3	4	5	6 7
11	As empresas que fazem parte do APL obtêm mais vantagem competitiva do que as que não fazem.	1	2	3	4	5	6 7
12	As relações entre as empresas ajudaram a disseminar e aplicar conhecimentos de gestão.	1	2	3	4	5	6 7
13	A participação em reuniões e eventos do APL proporcionou acesso a tecnologias que foram implantadas em minha empresa.	1	2	3	4	5	6 7
14	Algumas práticas de gestão de outras empresas do APL foram adotadas por minha empresa.	1	2	3	4	5	6 7
15	A forma como o APL atua na região é adequada para o setor.	1	2	3	4	5	6 7
16	Há membros da governança que conseguem mudar as regras, as normas e a mentalidade de outras empresas do APL.	1	2	3	4	5	6 7
17	As ações passadas são sempre lembradas e reforçadas para definir as ações futuras do APL.	1	2	3	4	5	6 7
18	O desenvolvimento das relações é fundamental para a criação ou manutenção de ações.	1	2	3	4	5	6 7
19	As empresas participam do APL mais por causa dos benefícios advindos do que para realizar parcerias.	1	2	3	4	5	6 7
20	As empresas conseguem influenciar mais as ações das entidades de apoio do que o contrário.	1	2	3	4	5	6 7
21	As empresas do APL cooperam mais entre si do que competem.	1	2	3	4	5	6 7
22	A atuação das entidades (Sebrae, Senai, Sindicato, Universidades, Governos, etc.) foi importante para a implementação do APL.	1	2	3	4	5	6 7

Parte 4: As afirmações abaixo se referem às **mudanças ocorridas a partir das ações do APL. Considere seu grau de concordância em relação a tais mudanças.**



Mudanças ocorridas a partir das ações do APL:								
1	Melhorou a imagem, reputação, credibilidade e prestígio da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2	Obtive acesso a novos conhecimentos e, assim, melhorei as minhas habilidades de gestão para resolver problemas do dia a dia.	1	2	3	4	5	6	7
3	Melhorou a capacitação de meus funcionários com a participação nos treinamentos, palestras e cursos oportunizados pelo APL.	1	2	3	4	5	6	7
4	Contribuí para o alcance dos objetivos de minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5	Melhorou o desempenho financeiro da minha empresa (aumento do faturamento e redução de custos).	1	2	3	4	5	6	7
6	Fortaleceu o poder de influência da minha empresa junto a outras organizações, como fornecedores.	1	2	3	4	5	6	7
7	A cooperação entre as empresas do setor contribuiu para o crescimento mútuo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Permitiu que a minha empresa tivesse maior acesso a informações sobre o setor que anteriormente eram restritas.	1	2	3	4	5	6	7
9	Melhorou o contato da minha empresa com outras empresas do setor.	1	2	3	4	5	6	7
10	Melhorou a comunicação da minha empresa com os outros associados, mediante troca de informações, discussão de problemas comuns e compartilhamento das melhores práticas de gestão.	1	2	3	4	5	6	7
11	Fortaleceu a minha empresa tornando-a mais estável contra possíveis crises do setor.	1	2	3	4	5	6	7
12	Permitiu à minha empresa realizar parcerias com outras empresas do setor.	1	2	3	4	5	6	7
13	Facilitou a participação da minha empresa em eventos e feiras do setor.	1	2	3	4	5	6	7
14	Melhorou o desempenho operacional da minha empresa (maior qualidade dos produtos comercializados e introdução de novos produtos).	1	2	3	4	5	6	7
15	Possibilitou o contato da minha empresa com novos fornecedores.	1	2	3	4	5	6	7
16	Melhorou o relacionamento da minha empresa com os fornecedores.	1	2	3	4	5	6	7
17	A minha empresa obteve ganho de competitividade em comparação aos concorrentes que não fazem parte do APL.	1	2	3	4	5	6	7
18	Permitiu um maior crescimento da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
19	A minha empresa passou a oferecer melhores serviços aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20	Promoveu uma maior cooperação entre os competidores.	1	2	3	4	5	6	7
21	Diminuiu a concorrência desleal entre as empresas do setor.	1	2	3	4	5	6	7
22	Permitiu que a minha empresa tivesse um melhor desempenho em comparação às outras empresas não participantes do APL.	1	2	3	4	5	6	7
23	Hoje, possuo melhor relacionamento com as empresas do APL do que com as empresas que não fazem parte dele.	1	2	3	4	5	6	7
24	Não considero que o APL trouxe benefícios para minha empresa e para o setor.	1	2	3	4	5	6	7
25	Passei a ter mais relacionamentos sociais (amizade) com os membros do APL.	1	2	3	4	5	6	7
26	Aumentou a oferta de empregos na minha empresa (contratei mais pessoas).	1	2	3	4	5	6	7
27	Permitiu o acesso a linhas de crédito mais vantajosas para a minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Parte 5: Por gentileza, forneça algumas informações sobre você e sua empresa:

1. Idade: _____ anos

2. Qual o seu nível de escolaridade?
() Até 1º Grau () Superior Incompleto
() 2º Grau Incompleto () Superior Completo
() 2º Grau Completo () Pós-Graduação

3. Você tem alguma outra fonte de renda além da empresa? () Sim () Não

4. Se sim, qual? _____

5. Atuação predominante de sua empresa: () Estadual () Nacional () Internacional

6. Participa ou já participou da governança do APL: () Sim () Não

7. Anos de existência de sua empresa: _____ anos

8. Número de colaboradores de sua empresa: _____

9. Faturamento aproximado de sua empresa em 2012: R\$ _____

10. Percentual de lucro em relação ao faturamento em 2012: _____%

Caso deseje obter retorno dos resultados desta pesquisa, preencha os dados abaixo:

Nome da empresa: _____

Respondente: _____ Cargo ocupado: _____

Telefone: _____ e-mail: _____
