

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO

DIMENSÕES DA CONFIANÇA QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DE
REDE HORIZONTAL DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DO
APL DE LOUÇAS E PORCELANAS DE CAMPO LARGO.

CURITIBA

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ANA TERESA STASIO

DIMENSÕES DA CONFIANÇA QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DE
REDE HORIZONTAL DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O CASO DO
APL DE LOUÇAS E PORCELANAS DE CAMPO LARGO.

Dissertação apresentada ao programa de
Mestrado em Administração do UnicenP, como
requisito para a obtenção do título de mestre em
Administração.

Campo de conhecimento: Empreendedorismo.

Orientação: Prof. Dra. Sieglinde Kindl da Cunha.

CURITIBA

2007

Lista de ilustrações

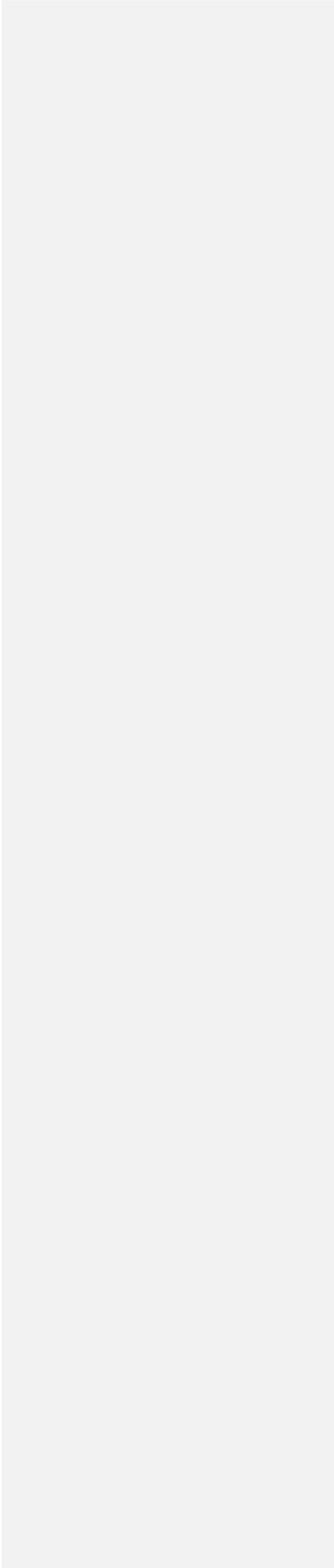
Figura 1	A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional.	38
Figura 2	Mapa de Orientação Conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos.	42
Figura 3	Desenvolvimento da rede e tipos de confiança.	72
Figura 4	Propriedades estruturais da confiança em cada fase do desenvolvimento da rede.	73
Figura 5	Principais pólos de cerâmica vermelha em alguns estados do Sul/Sudeste.	80
Figura 6	Localização das indústrias de cerâmica branca e de revestimento no Sul e Sudeste do Brasil.	83
Figura 7	Relação entre as variáveis.	92
Figura 8	Localização e área de influência do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo.	102

Lista de quadros

Quadro 1	Tipologia de APL's: Características Básicas	35
Quadro 2	Confiança como fonte de vantagem competitiva.....	55
Quadro 3	Indicadores relativos ao comportamento estratégico	57
Quadro 4	Indicadores relativos a dimensão econômica.....	60
Quadro 5	Indicadores relativos as dimensões culturais da organização.....	66
Quadro 6	Variáveis operacionais das propriedades estruturais	72
Quadro 7	Principais setores cerâmicos, matérias-primas utilizadas e características do processo de fabricação.	78
Quadro 8	Comparação e Classificação da produção cerâmica do litoral paranaense	85
Quadro 9	Categorias e variáveis.....	93
Quadro 10	Fases de desenvolvimento e evolução das bases de confiança, no APL de Louças e Porcelanas, pelas dimensões econômicas, culturais e institucionais	124

Lista de tabelas

Tabela 1 Síntese dos atributos estratégicos das redes e seus objetivos correspondentes56



Sumário

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.2.1	Objetivo Geral da Pesquisa.....	10
1.2.2	Objetivos Específicos.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	11
1.4	ESTRUTURA DO PROJETO.....	12
2	BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	14
2.1	DESENVOLVIMENTO LOCAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONCEITO DE APL'S	14
2.1.1	Arranjo Produtivo Locais: definições, características e formação.	15
2.1.2	Condições favoráveis à participação de organizações em APL's	22
2.1.3	Tipologia de APL's	24
2.2	TEORIA DAS REDES ORGANIZACIONAIS.....	36
2.2.1	Tipologia de redes interorganizacionais	41
2.2.2	Redes de pequenas e médias empresas.....	45
2.3	CONFIANÇA COMO FATOR CHAVE DA COOPERAÇÃO.....	48
2.4	CONFIANÇA COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA FORMAÇÃO DAS REDES	53
2.5	DIMENSÕES QUE INFLUENCIAM O NÍVEL DE CONFIANÇA ENTRE AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE REDES HORIZONTAIS.....	58
2.5.1	Dimensão Econômica	58
2.5.2	Dimensão Cultural.....	61
2.5.3	Dimensão Institucional	66
2.6	DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS E TIPOS DE CONFIANÇA	70
3	A INDÚSTRIA CERÂMICA	74
3.1.1	A cerâmica no mundo e suas origens	74
3.1.2	Características da cerâmica.....	77
3.1.3	A cerâmica na região metropolitana de Curitiba	83
4	METODOLOGIA	91
4.1	ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA	91
4.1.1	Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise	94
4.1.2	Definição de outros termos relevantes.....	96
4.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	97
4.2.1	Delimitação da pesquisa	97
4.2.2	Coleta e tratamento dos dados	98

4.2.3	População e amostragem	100
4.2.4	Limitação da pesquisa	100
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	102
5.1	DIMENSÕES QUE INFLUENCIAM NA CONFIANÇA ENTRE OS AGENTES DO APL.....	104
5.1.1	Dimensões Econômicas.....	104
5.1.2	Dimensões Culturais	110
5.1.3	Dimensões Institucionais.....	113
5.1.3.1	Instituições de Representação do APL de Louça e Porcelana de Campo Largo 114	
5.1.3.2	Instituições de Apoio do APL de Louça e Porcelana de Campo Largo	116
5.2	A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA REDE DE COOPERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DO APL DE LOUÇAS DE CAMPO LARGO.....	119
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
	ANEXOS	137
6.1	ROTEIRO DE PESQUISA.....	137
6.1.1	Modelo do questionário para pesquisa no Sindicato.....	137
6.1.2	Modelo do questionário para pesquisa nas empresas	140

ABREVIATURAS

Sigla	
APL	Arranjo Produtivo Local
PME's	Pequenas e Médias Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
SINDLOUÇA	Sindicato das Indústrias de Vidros, Cristais, Espelhos, Cerâmica de Louças e Porcelanas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grosso
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TECPAR	Instituto de Tecnologia do Paraná
LACTEC	Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
MINEROPAR	Minerais do Paraná S.A.

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização de mercados, que vem se intensificando nas últimas décadas devido à aceleração da abertura comercial e financeira das economias nacionais, da formação de grupos econômicos, das novas tecnologias, da crescente mobilidade de mercadorias e fatores de produção, assim como da forte competição pelos locais e estruturas de produção favoráveis à obtenção de baixos custos de produção e de mão-de-obra, impulsionam a concorrência em níveis internacionais. Devido a essa intensificação, as empresas independentemente do tamanho, buscam, cada vez mais, novas formas de aumento de competitividade e de extensão de mercados, sendo a estratégia de redes uma das principais alternativas no alcance desses objetivos.

No atual ambiente vivenciado pelas empresas, no qual aparece a necessidade de atender a novos mercados, necessidades e expectativas, onde os novos produtos requerem novos processos e insumos e onde as inovações geradas, exigem novas formas de organização; as empresas competitivas passam a fazer parte de ser sistemas de integração de múltiplas atividades inseridas em Arranjo Produtivo Local (APL), Consórcios, Distritos Industriais e as Redes Empresariais como estruturas de sucesso na luta pela sobrevivência dentro dos novos paradigmas econômicos.

Os modelos de redes organizacionais baseados no associativismo, buscando ajuda mútua, na troca, no compartilhamento e na complementaridade quando bem estruturados, tem produzido ótimos resultados.

A transição do modelo de produção em massa para a produção flexível com qualidade, um mínimo de perdas e com baixo custo; traz novas dificuldades de adaptabilidade e flexibilidade para as organizações em seu ambiente, A formação de redes de cooperação tem se apresentado como saída estratégica para as pequenas e médias empresas que necessitam sobreviver aos desafios dessa nova competição, como também para as regiões que necessitam encontrar suas

vocações na economia global e enfrentando o fantasma da exclusão, do desemprego e do subdesenvolvimento.

Considerando que as redes de cooperação tem desempenhado tanto para as organizações como para as regiões, este projeto propõe como tema de pesquisa estudar as relações que determinam um ambiente propício à formação de redes de cooperação em aglomerações de atividades similares, aqui chamadas de APL's.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo elege como tema a formulação de redes organizacionais e procura-se entender o fenômeno a partir de um estudo de caso, que busca avaliar quais as variáveis que geram um ambiente propício que facilitam a formação de redes entre pequenas e médias empresas.

Desse modo, o seguinte problema de pesquisa é apresentado.

Como as dimensões da confiança influenciam a formação e desenvolvimento de redes horizontais localizadas em APL?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo é analisar a confiança como recurso estratégico na formação e desenvolvimento de redes horizontais entre as pequenas e médias empresas da indústria cerâmica de louça e porcelana.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar como a dimensão econômica, cultural e institucional favorecem ou criam obstáculos à formação de redes de cooperação horizontal.

- Avaliar a evolução das bases de confiança nas fases de desenvolvimento de redes de cooperação horizontal.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Dentro do contexto organizacional a cooperação e a formação de redes organizacionais resultam da interação da dimensão econômica, cultural e institucional das organizações. A existência de uma cultura de colaboração orientada para o coletivismo faz-se necessária para o sucesso de empreendimentos cooperativos. Avaliar adequadamente a cultura dos participantes e, se necessário, procurar modificá-la pode ser um fator crítico ao sucesso de uma rede de empresas. Isso justifica a importância de identificar as orientações culturais das empresas, especificamente dos empresários, que participam ou desejam participar de uma rede de empresas, arranjos produtivos, clusters, sob pena de não dar valor a uma dimensão importante. (AMATO NETO, 2002). A abordagem institucional aproxima seu foco sobre as organizações, e se preocupa com o que há de cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre diversos atores organizacionais. Desta forma, o institucionalismo tem sido caracterizado como o processo pelo qual organizações e procedimentos adquirem valor estabilidade. Em ambientes institucionalizados, o comportamento é mais estável e previsível, podendo estar economicamente associado à redução de custos derivados das incertezas nas relações entre os atores, o que sob a perspectiva sociológica, consiste numa realidade socialmente construída que acaba sendo aceita como verdade e possui legitimidade. No entanto as instituições, também são analisadas como regras coletivas dando significado coletivo e valor a entidades particulares e atividades, integrando-as dentro de esquemas maiores. Na opinião dos autores, a institucionalização seria o processo pelo qual um dado conjunto de unidades e padrões de atividade vem a ser normativa e cognitivamente possuído num local, e praticamente considerado como legítimo. (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; SCOTT, 1995; ROSA E COSER, 2004). Os motivos econômicos que levam à formação das redes podem ser variados, como por exemplo, a aumentar sua receita por meio da cooperação de esforços para

acessar recursos complementares, melhorar produtos e facilitar o acesso a novos mercados. Por outro lado, a cooperação poderá reduzir os custos através da possibilidade de economias de escala que poderá ser alcançada por meio de pesquisa ou produção em conjunto. (BALESTRIN e VARGAS, 2004; BALESTRIN, 2005; WILLIAMSON, 1975).

Nesse sentido, a justificativa teórica desta pesquisa está voltada para a contribuição na construção da relação entre as dimensões econômicas, culturais e institucionais para a formação de redes horizontais, bem como os benefícios estratégicos originados da formação.

Em termos práticos, as organizações necessitam saber, cada vez mais, quais e como os diversos atores devem ser levados em conta no que concerne à adoção de estratégias, pois a identificação dos atores sociais significativos possibilita que tenham suas expectativas compreendidas e atendidas ou, pelo menos, não negligenciadas pelas organizações. Também é importante que as organizações conheçam as formas usadas pelos diversos atores sociais para influenciar suas estratégias. Dessa forma os resultados desta pesquisa poderão ser subsídios de políticas que favoreçam o desenvolvimento de redes de cooperação, APL's e desenvolvimento local. Podendo, também, subsidiar as empresas nas definições das estratégias de cooperação que resultem em melhoria de competitividade da rede como um todo.

1.4 ESTRUTURA DO PROJETO

O presente projeto está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo compreende a introdução, a apresentação da atualidade e importância do tema de pesquisa, a formulação do problema, a descrição dos objetivos de pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, seguidos da justificativa teórica e prática.

No segundo capítulo é apresentada a base teórico-empírica que servirá de amparo para a proposta da pesquisa. Este capítulo está organizado em quatro seções principais: (1) desenvolvimento local: definições, características, formação,

condições favoráveis à participação de organizações em APL's e tipologia de APL's; (2) conceitos e tipologia de redes interorganizacionais e as redes de pequenas e médias empresas; (3 e 4) apresenta a confiança como fator chave da cooperação e como recurso estratégico na formação de redes; (5) discussão sobre as dimensões determinantes na formação de redes horizontais de pequenas e médias empresas; (6) finalmente, a última seção discute o desenvolvimento da rede interorganizacionais e os tipos de confiança.

O terceiro capítulo consiste na apresentação da indústria cerâmica: origens, características e o desenvolvimento da cerâmica na região metropolitana de Curitiba.

O quarto capítulo consiste na elaboração da metodologia a ser utilizada para a realização da pesquisa. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, bem como suas definições constitutivas e operacionais, e a definição de outros termos relevantes para a verificação proposta. Além disso, são apontados o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, e as fontes e o tratamento dos dados que serão coletados.

O quinto capítulo do projeto, depois de apresentar as características gerais do APL de Louças e Porcelanas, é feita uma análise do APL tendo em vista as características e mecanismo apresentados na revisão de literatura. Na seqüência será desenvolvida a análise da confiança dentro das redes interorganizacionais como estratégia de formação e desenvolvimento da rede de cooperação do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo.

O último capítulo apresentará as conclusões finais e as contribuições, consideradas importantes tanto para as empresas que queiram se organizar em redes quanto para as instituições e formuladores de política pública.

Finaliza-se o projeto com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas para desenvolvimento do projeto.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A investigação pretendida exige a elaboração de fundamentos teórico-empírica para subsidiar os procedimentos metodológicos a serem seguidos e as análises subseqüentes. Nesse sentido, esta seção apresenta os principais temas que compõem a base teórica.

2.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONCEITO DE APL'S

Muitos países e regiões ao redor do mundo estão promovendo o desenvolvimento de APL's em resposta à economia globalizada em mutação. O nível de sucesso tem sido alto, segundo informações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), devido ao fato de que as firmas nelas inseridas estariam se organizando em redes e desenvolvendo sistemas de integração nos quais predominam, entre as firmas, vários esquemas de cooperação, solidariedade, coesão e valorização do esforço coletivo. A idéia básica é a de que nenhuma empresa é competitiva isoladamente. O que acontece dentro da unidade produtiva é importante, mas está comprovado que o ambiente empresarial no qual a firma está inserida (o APL) também desempenha papel vital para a competitividade. (BOTELHO et al, 2001).

De acordo com Carvalho, (2005, p. 02) os estudos sobre APL's têm origens em áreas diversas, e alguns elementos que permeiam as várias definições de APL disponíveis na literatura, estão freqüentemente presentes como a concentração geográfica de empresas, as economias externas e ações conjuntas de colaboração, a obtenção de ganhos de eficiência de cunho coletivo e inserção das localidades nos mercados globais. As economias externas incidentais envolvem a existência de mão-de-obra qualificada, a presença de fornecedores especializados e o transbordamento de conhecimento. E as ações conjuntas, obtidas por esforços deliberados, fruto da cooperação entre empresas, que podem ser horizontais (entre

competidores) e verticais (entre elos da cadeia). (HUMPHREY & SCHMITZ apud CARVALHO, 2005).

De acordo com Kliemann (2002), nas últimas décadas houve o surgimento de diversos tipos de arranjos. Dentre eles podemos destacar, *Filière* (fluxo de transformação, análise global), *Clusters* (aglomerado empresarial, território), *Supply Chain* (competição, racionalização) e as redes flexíveis (cooperação, organização). Como este estudo foca os aglomerados geográficos de empresas do setor de cerâmicas da cidade de Campo Largo, que envolve características tanto de cooperação quanto de competição, buscou-se enfatizar o conceito de APL.

2.1.1 Arranjo Produtivo Locais: definições, características e formação.

Numa definição genérica, um APL é um grupo de coisas ou de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente. Assim sendo, o conceito sugere a idéia de junção, união, colaboração, agregação, integração, afinidades, especialização, entre outros. Na atividade econômica, APL pode ser definido como a reunião de pequenas ou médias empresas, às vezes até mesmo as de maior porte, que estão localizadas em determinado espaço geográfico intensamente articulado, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas. (ALFREDO NETO E ALDRO LUIZ, 2000).

Desde os estudos pioneiros de Marshall (1920), que analisavam os distritos industriais formados no final do século XIX, a proximidade geográfica aparece como indutor de externalidades por aglomeração. Em seus estudos, três fatores aparecem em destaque em relação à compreensão da formação de vantagens competitivas advindas da aglomeração de empresas, quais sejam: concentração de mão-de-obra qualificada, presença de fornecedores especializados e o conhecimento. Para o autor, estes fatores têm impacto nos custos das empresas localizadas nos distritos, ele afirma que a concentração de mão-de-obra qualificada e especializada em um setor industrial minimiza os custos internos da empresa no que concerne a qualificação e o treinamento de mão-de-obra; o acesso a produtos e serviços ou a

tecnologias a um custo reduzido, também advêm da presença de fornecedores especializados e aos transbordos de conhecimentos. (CARVALHO, 2005).

Krugman 1998 apud Carvalho (2005) trata o fenômeno da aglomeração como um processo natural resultante das forças centrífuga (de atração) e centrípeta (de inibição). O autor destaca a existência dos retornos crescentes de escala (força centrífuga) como um dos fatores determinantes de vantagem competitiva dos aglomerados e sua inserção no mercado global.

A abordagem estratégica teve grande impacto nos estudos sobre APL's, e o principal pesquisador é o Michael Porter. Nos trabalhos, Porter (1998) e Porter e Stern (2001), o autor não discute apenas o impacto estratégico dos APL's para a competitividade das empresas, mas também a das nações.

Porter (1998, p. 29) define as aglomerações como:

“concentrações geográficas de companhias e instituições num setor específico. Os APL's englobam uma gama de empresas e outras entidades importantes para competição, incluindo, por exemplo, fornecedores de matéria-prima, componentes, maquinários, serviços e instituições voltadas para o setor. Podem se estender verticalmente e horizontalmente na cadeia produtiva”.

Galvão (2000, p. 6) conceitua APL's como *“todo tipo de aglomeração de atividades geograficamente concentradas e setorialmente especializadas – não importando o tamanho das unidades produtivas, nem a natureza da atividade econômica desenvolvida, podendo ser da indústria de transformação, do setor de serviços e até da agricultura”.*

Porém para Carvalho (2005) a proximidade espacial não é garantia de uma adaptação com sucesso em ambiente em mudança, ele afirma que instituições governamentais eficazes são essenciais para os autores econômicos poderem ter os benefícios de estarem em um APL.

Brito (2000, p.06) complementa esse conceito definindo que:

“os APL’s industriais não devem ser concebidos como mera aglomeração espacial das atividades industriais presentes em determinados setores, mas sim como arranjos produtivos onde predominam relações de complementaridade e interdependência entre diversas atividades localizadas num espaço geográfico e econômico. Esses APL’s são concebidos como ponto de confluência entre a organização de sistemas regional-locais de inovação no plano institucional e a emergência de redes de firmas como forma padrão de conformação empresarial desses sistemas.”

De acordo com Altenburg e Meyer-Stamer apud Suzigan (2000), o termo APL refere-se a concentrações locais de certas atividades econômicas de tamanho considerável com claro perfil de especialização que, devido a sua complexidade, é impossível formular uma definição precisa para ele.

Albuquerque (2000) considera o termo APL de uma forma mais abrangente, destacando três tipos de APL’s.

1. APL’s regionais: concentração geográfica de empresa similares, relacionadas ou complementares, que atuam na mesma cadeia produtiva, auferindo vantagens de desempenho por meio da locação e, eventualmente, da especialização. Além da infra-estrutura, o mercado de trabalho especializado, dessas empresas, confrontam-se com oportunidades e ameaças comuns;
2. Distritos industriais ou APL’s "marshallianos": caracterizam-se pela existência de um conjunto de pequenas e médias empresas em torno de uma indústria dominante onde as firmas, freqüentemente, se especializam em diferentes etapas do processo produtivo. Os distritos indústrias caracterizam-se ainda pela existência de um fluxo de comércio substancial entre as empresas por partilharem diferentes serviços especializados, conhecimentos e o mesmo mercado de trabalho;
3. Arranjos produtivos locais: constituem um tipo particular de APL, formado principalmente por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, no qual enfatizam o papel desempenhado por relacionamentos formais e informais entre empresas e

demais instituições envolvidas (empresas, centros de pesquisa e treinamento, universidades, unidades de pesquisa e desenvolvimento, públicas e privadas). As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como grupo com o ambiente sociocultural local.

De acordo com Suzigan et al (2001) as vantagens proporcionadas pelos APL's são decorrentes: (1) da existência de um denso mercado local de mão-de-obra especializada; (2) das facilidades de acesso a fornecedores de matérias primas, componentes, insumos e serviços especializados e, muitas vezes das máquinas e equipamentos; (3) da maior disseminação local de conhecimentos especializados, que permitem rápidos processos de aprendizado, criatividade e inovação. A elas, podem-se somar as ações conjuntas deliberadas das empresas e instituições locais como, por exemplo, para compra de matérias primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, instituição de centros tecnológicos coletivos e cooperativos de crédito. Dessa soma resultaria a eficiência coletiva que, em princípio, determina a vantagem competitiva das empresas locais comparativamente às empresas similares não aglomeradas geograficamente.

Segundo Martinelli & Joyal (2003), a cooperação e a competitividade se transformam em aspectos fundamentais para justificar as ações dos APL's, determinando a estratégia a ser seguida no território. Assim, a estratégia deve ser desenvolvida com as seguintes características inovadoras:

- Dividir os problemas do desenvolvimento em função de espaços geográficos menores, para melhor equacioná-los e resolvê-los;
- Procurar alicerçar a sustentabilidade do processo na comunidade através de parcerias industriais em todos os níveis federal, estadual e municipal, e atores locais (agentes da área considerada, apoiados na força de suas lideranças);
- Direcionar o esforço de investimento e de ações em função de atividades econômicas que possuem potencial real de desenvolvimento e de competitividade, inclusive em mercados internacionais;
- Criar uma identidade e um sentimento de solidariedade social e territorial.

Para Oliveira e Porto (1998), o que motiva as indústrias a trabalharem em APL's é principalmente o desenvolvimento de tecnologia, maior força de mercado, redução de incertezas e economia de custos, dentre outros.

Tendo a vantagem competitiva dos APL's baseada em três aspectos: especialização, cooperação e flexibilidade, Bianchi apud Oliveira e Porto (2004) define APL como uma forte concentração de firmas, recursos humanos, instituições de treinamento, infra-estrutura física e de pesquisa, e todas as atividades especializadas do APL, esta concentração implica em várias relações e interações, favorecendo especialização, inovação e criação de empresas, o que faz as companhias e os APL's cada vez mais competitivos em termos de qualidade.

Na visão de Santos apud Oliveira e Porto (2004), as redes de cooperação permitem o incremento da base tecnológica, produtividade e qualidade do sistema operacional entre pequenas e médias empresas (PME's). E a região onde se localiza o APL, os benefícios são uma maior atração de investimentos, um aumento na qualidade de vida da região, maior qualidade e flexibilidade da mão de obra e um considerável aumento do dinamismo empresarial.

Conforme Visconti (2001), outras características também são relevantes para um APL, como a troca de informações entre firmas, instituições e indivíduos, existência de uma diversificada infra-estrutura institucional de apoio às atividades desenvolvidas, presença de uma identidade sociocultural, vantagens competitivas, desenvolvimento de especialização coletiva, implementação de ações estratégicas entre agentes, organizações simultâneas de relações de concorrência e cooperação entre agentes.

Resende & Gomes (2003), colocam que as pequenas e médias empresas pertencentes ao APL adquirem vantagens como: maior tempo de permanência no mercado, melhor produtividade, maior rentabilidade e taxa de crescimento mais alta tanto à geração de empregos quanto a renda nas regiões onde estão localizadas.

A proximidade entre empresas é um elemento chave para definir sua competitividade, uma vez que os vínculos mais estreitos entre empresas, clientes e

outras instituições afetam a vantagem competitiva, através do aumento da produtividade dos APL's. (IPARDES, 2003).

APL's ou aglomerações de empresas podem ser definidos como a concentração micro-espacial de empresas de qualquer porte com grau diferenciado de coesão e características comuns, aplicando-se a metodologia dos "quocientes locacionais" para os municípios brasileiros, utiliza-se a classificação de APL's horizontal ou vertical (BRITO, 2000).

Os APL's horizontais são caracterizados pela concentração de diversas atividades similares, que compartilham recursos disponíveis na mesma região. Geralmente essas indústrias se beneficiam de vantagens aglomerativas, seja em termos de matérias-primas, ou em termos de concentração de profissionais especializados (ALBUQUERQUE, 2000).

Os APL's verticais relacionam-se com interdependência, ou seja, verifica-se interação entre as indústrias produtoras de bens de consumo e as indústrias produtoras de máquinas e equipamentos para aquela indústria, que é sustentada pela interação entre produtores-usuários e clientes-fornecedores. As firmas componentes desse APL apresentam maior grau de especialização, resultando na consolidação de "redes de firmas", caracterizadas como arranjos produtivos que organizam suas atividades de forma coordenada entre firmas inseridas em diferentes estágios da cadeia produtiva. (BRITO, 2000; ALBUQUERQUE, 2000).

De acordo com IPARDES (2003) os APL's industriais apresentam uma conformação interna que geralmente inclui:

- a) Uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes e a identificação das suas relações a montante e jusante;
- b) Setores que utilizam fornecedores comuns ou fornecem produtos ou serviços complementares;

- c) Empresas ou instituições que fornecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital, infra-estrutura e associações de classe;
- d) Agências governamentais e outros órgãos reguladores que exercem influência sobre a aglomeração.

Os agentes locais (instituições públicas locais, associações empresariais, universidades, instituições de pesquisas e empresas) devem ter um papel pró-ativos na potencialização dos fatores determinantes da transformação local e da sua competitividade sistêmica.

Segundo IPARDES (2003) para potencializar o desenvolvimento de APL's, as ações devem ser orientadas para: a) buscar especialização flexível e eficiência coletiva; b) facilitar o acesso ao crédito para elevar a taxa de investimento das empresas já existentes a atrair novos investimentos; c) adensar a cadeia produtiva (insumos, bens de capital e serviços); d) identificar nichos de mercado; e) formar e capacitar recursos humanos; f) fortalecer as relações com o sistema de inovação, mediante investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico; g) garantir ambiente institucional que propicie a articulação entre as entidades empresariais e os governos estaduais e locais.

Com base na revisão bibliográfica, pode-se inferir que os APL's estão constituídos por empresas que se organizam em redes *networks*, e desenvolvem sistemas complexos de integração e esquemas de cooperação, solidariedade e valorização do esforço coletivo, resultando o aumento da competitividade das empresas e do sistema em comparação às firmas que atuam isoladamente.

O desenvolvimento regional pressupõe um crescente processo de autonomia decisional, como também uma crescente capacidade regional de reversão de excedente, que permite maior inclusão social, aumento da consciência e ação ambientalista, sincronia intersetorial e territorial do crescimento e percepção coletiva da identidade regional (BOISER, 1992).

2.1.2 Condições favoráveis à participação de organizações em APL's

A ligação institucional entre os participantes dos APL's é uma das características principais das aglomerações, devido à relação de compra e venda, troca de informações, financiamento ou apoio político (Cassiolo e Szapiro, 2002). A cooperação entre as empresas permite-as a obter conhecimentos e tecnologia a menores custos, menores riscos e maior rapidez com maior grau de especialização e competência nestas especializações, em relação às empresas que trabalham isoladamente (CUNHA, 2004).

As alianças estratégicas, segundo Lorange & Roos (1996), surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos.

Uma empresa é competitiva não apenas em função do tipo de atividade desenvolvida, mas em função da forma de utilização dos recursos disponíveis, dos métodos de produção adotados e da tecnologia empregada no processo de produção. Esses aspectos estão ligados ao ambiente local de negócios (VISCONTI, 2001). O autor divide em três dimensões a competitividade de um APL, aumento da produtividade, processo de inovação e formação de novos negócios.

O aumento da produtividade está relacionado em primeiro momento ao acesso dos participantes a um grande conjunto de trabalhadores qualificados, onde estes se sentem atraídos a ingressar em empresas localizadas num APL devido à estrutura organizacional e perspectivas de desenvolvimento profissional existentes. A presença de fornecedores especializados proximamente localizados facilita a redução de grande estoque, gerando redução nos custos e riscos das transações, e elevando do grau de confiança e lealdade, facilitando para que as alianças se tornem mais informais, flexíveis e duradouras.

Em segundo momento está a complementaridade de ações entre as empresas que fazem parte do APL. Há uma preocupação constante no estabelecimento de ações conjuntas em todos os níveis de processo produtivo, devido à *performance* de uma empresa influenciar a *performance* do grupo com um

todo. A complementaridade pode ocorrer tanto em produtos que se complementam na satisfação das necessidades do consumidor, como nas coordenações das atividades entre empresas que buscam otimizar um produto coletivo ou, ainda com a finalidade de atrair um número maior de consumidores.

O autor coloca como um último aspecto à rivalidade local como fator indutor de produtividade. Os fornecedores, cientes do grande número de rivais (empresas inseridas no APL), buscam constantemente o incremento qualitativo de seus produtos sem que haja grandes alterações nos preços, demonstrando assim a importância da competição entre participantes do APL de usufruírem a mesma base técnica, das mesmas informações e de condições de produção similares.

O APL também se caracteriza por intensificar as condições propícias ao processo de inovação e as melhorias de qualidade e busca de novos produtos no mercado. A presença de consumidores sofisticados e exigentes possibilita que novas tendências do mercado sejam antecipadas. Além, do relacionamento com outros membros favorecer um melhor entendimento de novas técnicas, insumos e produtos, como também permite uma melhor percepção da evolução do mercado; em relação a uma empresa individual que encontra dificuldade em relação aos desafios impostos pelo mercado. Em contraste, a rivalidade entre agentes é um fator fundamental para a inovação. Devido à pressão competitiva e a constante comparação disseminam movimentos permanentes em direção a novos processos, novas técnicas e novos produtos, cujo resultado é vital para o sucesso competitivo do APL.

Por último, os APL's estão associados à formação de novos negócios. Novas empresas surgem dentro dessas estruturas pela probabilidade de sobrevivência, novos fornecedores tendem a proliferarem dentro do APL devido à segurança que um grande número de fornecedores oferece, isso tudo comparando com empresas que atuam isoladamente no mercado. Nos APL's encontram-se possibilidades de novos empreendedores identificarem oportunidades de negócios e redução dos investimentos iniciais pela disponibilidade de infra-estrutura, mão-de-obra especializada, grande mercado local e cultura de relações entre organizadores já estabelecidos.

Para Cunha e Cunha (2004) as relações mantidas entre as organizações de um APL são consideradas como resultado e fator indutor do incremento destas relações. Dentro destas relações, podem-se analisar as atitudes de parcerias como, atitudes de integração e cooperação, a sofisticação tecnológica dos produtos e processos (que exige especialização e colaboração tecnológica), nível de terceirização e a qualidade de relacionamentos com fornecedores e cliente; estas atitudes contribuem para um avanço de níveis mais intensos de parcerias. O autor coloca que as relações mais importantes mantidas em redes de cooperação são com clientes e fornecedores, já as relações com centros de pesquisa e laboratórios parecem ser menos importantes, porém não deixando de serem essências.

2.1.3 Tipologia de APL's

Conforme Cunha, Cunha, Cunha e Souza (2005, p. 122) há uma gama enorme de tipologia para a classificação de arranjos produtivos. A escolha de uma tipologia irá depender dos objetivos a que se propõe a pesquisar. É possível delinear uma tipologia, com base em estudos que vêm sendo realizados por diversas instituições e autores (MITELKA E FARINELLI 2000, CROCCO 2001, STAMER 2000, ALTENBURG E STAMER 1999, MARKUSEN 1996), que permite uma compreensão e um referencial mais detalhado para a análise de APL's tanto consolidados como potenciais. A tipologia é a seguinte: APL's Informais, APL's Organizados, APL's Inovativos, Parques e Incubadoras Tecnológicas, APL's Radiais Fordistas, e APL's Radiais Transnacionais.

APL's Informais

Os APL's informais consistem de um agrupamento de microempresas que buscam garantir fundamentalmente um nível mínimo de subsistência aos seus proprietários. Esse tipo de APL's destaca as seguintes características: capital social modesto, grande desconfiança, concorrência danosa, mínima capacidade inovativa, produtos de tecnologia simples e reduzidas barreiras (técnicas e financeiras) à

entrada de novos produtores, coordenação e formação de *networks* tendem a ser fracas. (RISSETE, MACEDO E MEINERS, 2003, p. 366).

Neste tipo de APL's, geralmente as empresas trabalham com níveis expressivos de deficiências em competências técnicas, gerenciais e comerciais. Isso acaba sendo uma decorrência do nível de qualificação, geralmente muito baixa, dos empresários, há um elevado grau de defasagem em seus acervos de conhecimento tácitos e graves deficiências no padrão tecnológico de seus negócios. Nota-se também que, uma parcela dos trabalhadores desses APL's apresenta problemas de analfabetismo funcional. Uma das alternativas para a organização e evolução deste tipo de APL é o aperfeiçoamento técnico, conduzindo a uma maior especialização e divisão do trabalho entre as empresas.

Segundo Crocco (2001, p. 8) outra observação em relação a este tipo de APL's, é o fato de que as empresas produzem praticamente a mesma coisa, e as inovações de processos e produtos bem sucedidos em uma das empresas é rapidamente imitada pelas demais empresas. Este ponto fraco precisa ser rompido e criar um círculo virtuoso onde permite a evolução das empresas no sentido de uma maior especialização, aumento de capital social e estratégias de cooperação.

APL's Organizados

Os APL's organizados caracterizam-se por firmas que interagem em redes de produção de bens finais, pouco complexos e com produção em escala reduzida. Os negócios estão baseados em conhecimentos relativamente simples com esforços de inovação informais e incrementais, baseados em mecanismos de aprendizagem tácita. As informações se caracterizam como simples, com intercâmbio não sistemático, unidirecional, sem a criação de infra-estrutura e protocolos específicos, com destaque a inter-relacionamentos pessoais e comunitários freqüentes. Os ganhos de competitividade gerados pela rede advêm da especialização flexível das firmas. (RISSETE, MACEDO E MEINERS, 2003, p. 367).

Conforme Britto (2001), tanto os APL's organizados como os informais, a configuração das redes de empresas é de formato mais tradicional, ou seja, horizontal. Nos APL's organizados é possível verificar que os processos de ação coletiva são orientados para a provisão de infra-estrutura e serviços que visem o desenvolvimento das estruturas de organização, articulação e planejamento estratégico.

Conforme os estudos realizados por Porter (1990, 1998 e 1999), os APL's organizados mais maduros são concentrações geográficas de firmas inter-relacionadas que incluem empresas de produtos e serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, distribuidores e usuários, fabricantes de produtos complementares e correlatos, fornecedores de infra-estrutura especializada e instituições especializadas (universidades, treinamento especializado, informação, pesquisa, suporte técnico, associações comerciais, etc.) que competem, mas também cooperam entre si.

Por sua vez, Suzigan (2000) relata alguns elementos que configuram a estrutura empresarial e regional dos APL's organizados mais maduros, destacando-se:

- Interação de empresas por meio da relação entre produção, comércio e distribuição;
- Economias externas locais relacionadas a tamanho de mercado, concentração de mão-de-obra especializada e *spill-overs* tecnológicos;
- Cooperação entre empresas (marketing, promoção de exportação, suprimentos de insumos essenciais, atividade de P&D, etc.);
- Coordenação de ações privadas e públicas por meio de lideranças locais;
- Apoio de instituições locais;
- Alguma forma de identidade política, social ou cultural como base de confiança e compartilhamento de informações;

- Apesar de ações conjuntas e cooperação, as empresas locais procura manter um saudável equilíbrio entre competição e cooperação.

A ausência de alguns desses elementos, ante de uma descaracterização nos APL's a serem mapeados, Rissete, Macedo e Mainers (2003, p. 367) lembram que ainda há potencialidades e vantagens que podem ser exploradas, de forma a orientar propostas de desenvolvimento.

APL's Inovativos

Os APL's Inovativos são constituídos, na sua maioria, por firmas que tendem a serem centradas em atividades de tecnologia intensiva. Estas empresas possuem elevada capacidade de inovação, gerencial e adaptativa, grande potencial de interação e cooperação entre os agentes do APL para resolver problemas comuns. A mão-de-obra utilizada é de elevado nível de formação, qualificação e treinamento. (Cunha e Cunha, 2003).

As empresas inseridas neste tipo de APL possuem boas condições para acompanhar a competição global, isso a partir de adoção e introdução de inovações contínuas em diferentes pontos de suas estruturas de negócios, que as levam a um elevado coeficiente de exportação. As empresas bem sucedidas dentro do APL inovativo aproveitam da flexibilidade em atender nichos de mercado, de promover melhorias contínuas de qualidade em seus produtos, novas tecnologias de informação e a introdução de mudanças rápidas na organização da produção, que são disponibilizadas neste tipo de APL (RISSETE, MACEDO E MEINERS, 2003).

Conforme a complementação de Britto (2000, p. 9), os APL's inovativos são caracterizados pela intensa interação das empresas e agentes com o objetivo de viabilizar a geração e aplicação de novas tecnologias baseadas em conhecimentos complexos e com vultosos requerimentos de inversões em P&D. os esforço inovativos são feitos com repartição de tarefas nos diversos estágios do ciclo do projeto, pois os ganhos competitivos da rede advém da interação de competências e qualificações complementares que aumentam a eficácia dos processos de P&D,

sobre tudo pela redução do tempo do projeto. A rotinização de inter-relacionamentos cooperativos entre as empresas inovadoras e agentes da infra-estrutura científica e tecnológica é de grande relevância, devido ao fluxo de informações bastante complexas, associadas a mecanismos de *feedback-foops*, com ênfase em relações interpessoais, com códigos sofisticados e normalizados, e com grande importância para a capacidade de processamento de informações entre os agentes.

Parques Tecnológicos e Incubadoras

Os Parques Tecnológicos e Incubadoras, segundo Rissete, Macedo e Meiners (2003) são instrumentos de estratégias de desenvolvimento de cidades e regiões que se apóiam fortemente nos seus potenciais de ensino universitário e pesquisa, estes associados a condições favoráveis de infra-estrutura, espera-se que ocorra um processo de expansão de empresas de base tecnológica, podendo ser empresas criadas no local ou atraídas para a região.

Os autores acrescentam que a expectativa gerada com esses instrumentos seja a reunião de atividades de alta tecnologia, universidades, centros de pesquisa e empresas, em um mesmo local, favoreçam o surgimento de idéias, produtos e firmas inovadoras, através da sinergia criada entre os integrantes.

Fisicamente, os parques tecnológicos são APL's de empresas, estas geralmente de PME's, onde seus escritórios, laboratórios e unidades produtivas estão dispostas em um ambiente de alta qualidade de serviços de apoio, atendidas e fomentadas por universidades e institutos de pesquisa técnica, tanto públicos como privados. Operacionalmente, os tecnopólos são compostos por agrupamento de organizações de pesquisa e de negócios que se interligam tanto para o desenvolvimento científico de novos produtos, etapas de pesquisa, laboratórios e testes-piloto, como pela fabricação e comercialização.

As incubadoras, por sua vez, são caracterizadas por constituir um espaço físico destinado a atender, por um tempo limitado, pessoas ou grupos que queiram criar micro ou pequenas empresas de base tecnológica e/ou tradicionais, porém não

tendo capital para investimento. As incubadoras também podem estar fornecendo suporte técnico, consultoria para o desenvolvimento de nova atividade e serviços de marketing e divulgação.

Clusters Radicais

De acordo com Rissete, Macedo e Meiners (2003, p.369) em relação à definição feita por Ann Markusen (1996), os APL's Radicais, ou *clusters hub and spoke*, é caracterizado por uma estrutura produtiva dominada por uma ou poucas empresas âncoras de grande porte (*hubs*), estas empresas possuem um elevado grau de interação vertical e importantes economias de escala são, rodeadas por empresas fornecedoras (*spokes*) com as quais mantém relações estáveis de fornecimento, envolvendo contratos de médio e longo prazo, podendo envolver intercâmbio de pessoal técnico-administrativo. As empresas âncoras, geralmente, não possuem raízes locais, ou seja, mantém relações com fornecedores, empresas e negócios em demais regiões.

O governo local e regional acredita que as projeções de crescimento em longo prazo da região, destacando-se a renda e emprego, depende dos projetos e estratégias das empresas dominantes, desta forma, podemos destacar que outra característica deste tipo de APL's é o papel desempenhado pelo governo, onde ele proporciona atração de investimento, promoção de negócios locais, provisão de infra-estrutura e suprimentos de fontes especializadas de recursos financeiros, serviços tecnológicos e apoio empresarial, sendo este último em menor ou maior grau.

Os APL's radicais se dividem em dois tipos: APL's radicais fordistas e APL's radicais transnacionais.

a. Clusters Radicais Fordistas

Os APL's Radicais Fordistas caracterizam-se tanto pelos APL's de sobrevivência, que consistem em microempresas na sua maioria, com um potencial de desenvolvimento limitado, geralmente a curto e médio prazo, como por APL's que apresentam alto potencial de desenvolvimento e que são dominados por grandes empresas. Estes APL's radicais foram criados na fase da industrialização de substituição de importações, com os sistemas de produção em massa e fordistas, que lentamente estão se adaptando ao modelo de especialização flexível (perfil nítido de especialização de uma empresa, baixo grau de integração vertical, estreitas relações de entrega entre empresas locais). (RISSETE, MADECO E MEINERS, 2003; STAMER, 2000; MARKUNSEN, 1996).

De acordo com Stamer (2002, p. 06-07), tais APL's apresentam condições iniciais favoráveis, para o melhoramento da competitividade e adequação a novas condições básicas mais rigorosas, relacionadas com a existência de vantagens de localização, bem como na competência das empresas individuais. Entretanto, ao mesmo tempo há uma série de impedimentos típicos, que atrapalham a mobilização de vantagens de APL's. Os componentes substanciais de uma estratégia de localização são evidentes:

- Cursos de formação e atualização organizados em conjunto para administradores, técnicos e operários, para poder realizar novas concepções organizacionais (descentralização de responsabilidades para melhorar a produtividade, qualidade, flexibilidade e rapidez de reagir);
- Concentração das empresas em sua competência central, ou seja, redução da integração vertical, em caso ideal combinada com o desenvolvimento dos fornecedores;
- Organização de processos de aprendizagem entre as empresas, p.ex., criação de núcleos de engenheiros ou diretores de certos departamentos;

- Criação, respectivamente, desenvolvimento de instituições de formação e treinamento em nível secundário e superior, principalmente a criação de cursos, voltados para os problemas e a procura de empresas locais;
- Criação de instituições de tecnologia, especialmente para ensaio de materiais de produtos semi-acabados e de produtos finais, bem como para a certificação, eventualmente também, para a difusão de inovações de produtos em desenvolvimento, máquinas e equipamentos, bem como concepções administrativas; a demanda por pesquisa e desenvolvimento, no sentido restrito, geralmente é pequena.
- Criação de instituições em áreas como pesquisa de mercado, design e informações para exportação.

As empresas procuram reduzir o quanto possível a sua dependência em relação a outras empresas – especialmente de fornecedores – porque as despesas com as transações, em época de turbulência macroeconômica, são elevadas. Nasceu, então, uma estrutura econômica local caracterizada por poucos contatos entre as empresas (muitas vezes agravados por rivalidades entre as famílias), configurando um jogo não-cooperativo, em que tentativas ocasionais de organizar ações coletivas apresentavam poucas chances de serem bem sucedidas, aumentando continuamente esta cultura não-cooperativa, complementa Stamer (2002).

Conforme Rissete, Macedo e Meiners (2003), o fato dos APL's radicais fordistas terem se estruturado num período de elevado fechamento da economia ao exterior, focaram suas atividades no mercado regional e nacional, a competitividade tornou-se mais espúria, baseada na intensidade de recursos naturais, baixos salários e câmbio desvalorizado. Os contratos de suprimentos entre as empresas são estabelecidos para um período de curto prazo e centrados nas condições de preços, tornando a relação conflituosa entre as empresas, devido a desconfiança e reduzido clima de cooperação; desta formas as empresas adotam estratégias de

verticalização ou substituição permanente de fornecedores. As empresas acabam apresentando uma defasagem tecnológica, reduzidos número de inovação e baixo nível tecnológico relacionado com os padrões de fronteira, devido a baixa exposição ao comércio internacional.

Medidas para o rompimento desta condição e dinamização das vantagens regionais são tomadas somente quando crises severas põem em jogo a existência de todo o APL (Stamer, 2002). Neste sentido, no Brasil, a partir dos anos 80, a crescente abertura externa da economia, associada à integração regional (Mercosul), à retomada do investimento direto estrangeiro, às privatizações e ao período de valorização cambial (1994-1998), desencadeou um intenso processo de transformação desse tipo de APL, com o encerramento de atividades de empresas pouco competitivas, seguido por renovação dos parques produtivos (processos e produtos) e redefinição de relações entre as empresas, num esforço renovado de gestão integrada da cadeia produtiva.

b. Clusters Radicais Transnacionais

Os APL's Radicais Transnacionais é o tipo de APL's que aparece em países desenvolvidos em maior frequência. Sua primeira configuração aconteceu entre as décadas de 50 e 80, a partir de estratégias de investimento direto definidas pelas empresas transnacionais, com vistas a atender novos mercados e explorar vantagens comparativas em países em desenvolvimento; cujo período também era caracterizado por elevado grau de fechamento da economia. (RISSETE, MACEDO E MEINERS, 2003).

Stamer (2000), acrescenta que além de limites impostos pelas condições técnicas de produção desse período, nas negociações de instalação destes empreendimentos, os governos nacionais impunham a exigência de desenvolvimento de fornecedores locais. Formava-se assim uma estrutura produtiva de tipo radical dominada pela empresa âncora transnacional e um elevado número de fornecedores, compostos principalmente por firmas locais.

Os grandes grupos transnacionais, a partir dos anos 80, passaram por uma reengenharia na sua organização industrial, estabelecendo uma quase-integração vertical com sua rede de fornecedores na matriz. Segundo Leborgne e Lipietz (1994), as novas tecnologias de informação, comunicação e automação flexível que se afirmavam a partir da década de 80, ofereceram novas possibilidades de organização industrial. Simultaneamente, novas condições, estabelecidas a partir do final da Rodada do Uruguai, diminuíram as possibilidades de governos nacionais e regionais imporem às empresas transnacionais a obrigatoriedade de desenvolvimento de fornecedores locais.

A transformação dos processos seqüenciais em processos contínuos deve-se a segmentação do processo de produção modular (favorecimento a integração de tecnologias em uma mesma plataforma e a manufaturabilidade do produto final) e a gestão integrada de seu encadeamento, com uso de equipamentos de automação flexível e sistemas de gestão enxuto.

A união desses fatores, segundo Macedo e Meiners, 2002, possibilitou aos grandes grupos industriais que obtivessem economias de escala associadas a economias de escopo (produção de grandes lotes com produtos diferenciados e até customizados) e conduzindo as empresas a uma maior integração vertical. Porém, com a gestão informatizada dos fluxos de informação (diminuindo os custos estabelecidos pelas relações mercantis entre duas firmas) abriu maiores possibilidades de desintegração vertical e constituição de redes de empresas estruturadas, configurando-se uma *quase-integração vertical* da cadeia produtiva.

Desta forma, os APL's radicais transnacionais são estabelecidos a partir de uma empresa âncora (geralmente montadora) e por uma rede de fornecedores integrados, dispostos hierarquicamente, indo dos sistematistas até supridores de matérias-primas e serviços. Essa disposição é reflexo de um processo de produção que envolve uma hierarquia de componentes a serem integrados para a elaboração de bens complexos, arquitetura modular e elevado grau de diferenciação.

As empresas transnacionais, destacando as indústrias de automóvel e de eletrônica, reorganizaram suas estruturas de suprimentos diante da *quase-*

integração vertical, resultando em uma significativa redução do número de fornecedores diretos, o estabelecimento de uma estrutura mais verticalizada e a condição de que os fornecedores sistemistas se viabilizassem como *globally preferred suppliers*, ou seja, o fabricante final espera que estes fornecedores estejam presentes em todas as localizações aonde vier a produzir, no mundo. (MEINERS, 1999; MACEDO, 2000; MARKUSEN, 1995).

Desta forma, os novos APL's radicais transnacionais, reconfigurados a partir da década de 90, induzidos pela política de atração de investimento externos e regimes setoriais (conteúdo local), são conformados por grupos transnacionais tanto nas empresas âncoras como entre os principais fornecedores sistemistas. Tal fato reduz a interação de interesses das empresas com o desenvolvimento regional (as firmas no APL são dirigidas por gerentes e não empresários), representa menos capacidade de endogenia de todos efeitos positivos do crescimento do APL. As oportunidades de suprimentos das empresas locais/nacionais são restritas a alguns componentes complementares e material não produtivo (prestação de serviço), ou de se estabelecerem como fornecedores de segunda e terceira camada, com relações de contratos menos estáveis e reduzido grau de interação e parceria. (RISSETE, MACEDO E MEINERS, 2003).

Por meio da configuração descrita a cada um dos seis tipos de APL's apresentados, foi elaborado o Quadro 4 (Tipologia de APL's: características básicas), dando uma maior atenção a condição e incidência – baixa, média ou alta – de alguns elementos e fatores estruturais como liderança, confiança, cooperação, especialização, linkagens, nível tecnológico, inovação, aprendizagem, mudanças nos produtos, competição, mercado, comércio exterior e capacidade de endogenia regional.

Conforme os estudos e as pesquisas realizados por Rissete, Macedo e Meiners (2003) e IPARDES (2006), onde identificaram e classificaram o APL industrial de louças e porcelanas na cidade de Campo Largo, como um APL Organizado, objeto de estudo da presente pesquisa.

Quadro 1 Tipologia de APL's: Características Básicas

Aspectos	APL's Informais	APL's Organizados	APL's Inovativos (Arranjos Produtos)	Incubadoras e Parques Tecnológicos	Clusters Radicais Fordistas	Clusters Radicais Transnacionais
Tamanho das firmas	Micro	Pequenas, médias e grandes	Pequenas, médias e grandes	Pequenas e Médias	Médias e grandes	Médias e grandes
Confiança	Baixa	Alta	Alta	Pequena	Baixa	Média
Cooperação	Pequena	Alta	Alta	Pequena	Pequena	Média a alta
Existência de liderança	Baixo nível de liderança (coordenação)	Baixo a médio	Alto nível de liderança	Baixo a médio	Média	Média a baixa
Especialização	Baixa	Média	Alta	Média	Média	Alta
Ligações em Redes	Algumas	Algumas a muitas	Muitas (extensivas)	Baixo	Hierárquica	Hierárquica
Nível Tecnológico	Baixo	Médio	Alto	Baixo a alto	Médio	Alto
Inovações	Poucas	Algumas	Muitas	Algumas	Algumas	Muitas
Aprendizado	Pequeno	Médio a alto	Alto (contínuo)	Alto	Médio	Médio a alto
Mudança dos produtos	Baixo ou nenhuma	Alguma	Continua	Alta	Alguma	Alta
Competição	Alta	Alta	Alta	Média	Média	Média
Mercado	Local	Regional / Nacional	Nacional / Internacional	Nacional / Internacional	Nacional	Nacional / Internacional
Exportação	Pouca ou nenhuma	Alguma a muita	Muita	Alguma	Alguma	Muita
Importação	Pouca ou nenhuma	Alguma	Muita	Alguma	Alguma	Muita
Geração de empregos diretos	Elevado	Elevado	Baixo	Baixo	Médio	Médio
Multiplicador regional (endogenia)	Baixo	Médio	Alto	Médio a alto	Alto	médio

Fonte: Matriz adaptada de Mytelka e Farineli (2004, p.4) a partir de UNCTAD (1998, p.7) e de elementos descritos em MARKUSEN (1995)

2.2 TEORIA DAS REDES ORGANIZACIONAIS

O termo “redes” apresenta diversos significados e aplicações nos mais diversos contextos. A palavra “rede” é derivada do latim *retis*, significando entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Os autores, Loiola e Moura apud Cândido e Abreu (2000), ao analisarem os conceitos de redes apontam que os fios e as malhas dão a forma básica da rede e, que os fios podem corresponder às linhas ou às relações entre atores e organizações, os quais representariam as malhas ou os “nós”.

O conceito de rede tem sido empregado para representar relacionamento e interação, sendo usado por varias áreas do conhecimento como Antropologia, Psicologia, Biologia, Medicina, Administração, entre outros.

Conforme Amato Neto (2000, p. 46), “em uma primeira aproximação, rede pode se referir à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas”. Porter (1998), por sua vez, acrescenta que o termo rede aliado a esta definição não é apenas utilizado na teoria organizacional, mas em outras ciências como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso, utilizaremos a definição de redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas.

Segundo Cândido e Abreu (2000), a maioria dos autores ao estudarem a perspectiva de Redes e a sua utilização como caminho para estudar as organizações apontam às organizações como redes sociais e devem ser analisadas como tais. Uma rede social está associada a um conjunto de pessoas, organizações, etc., ligados por meio de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Neste contexto, a estrutura de qualquer organização deve ser compreendida e analisada em termo de redes múltiplas de relações internas e externas. Desta forma, todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes.

No ambiente organizacional a rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica. Surge daí vários tipos de rede, tais como as redes de inovação, as redes estratégicas, as redes flexíveis e multidirecionais de pequenas e médias empresas, etc.

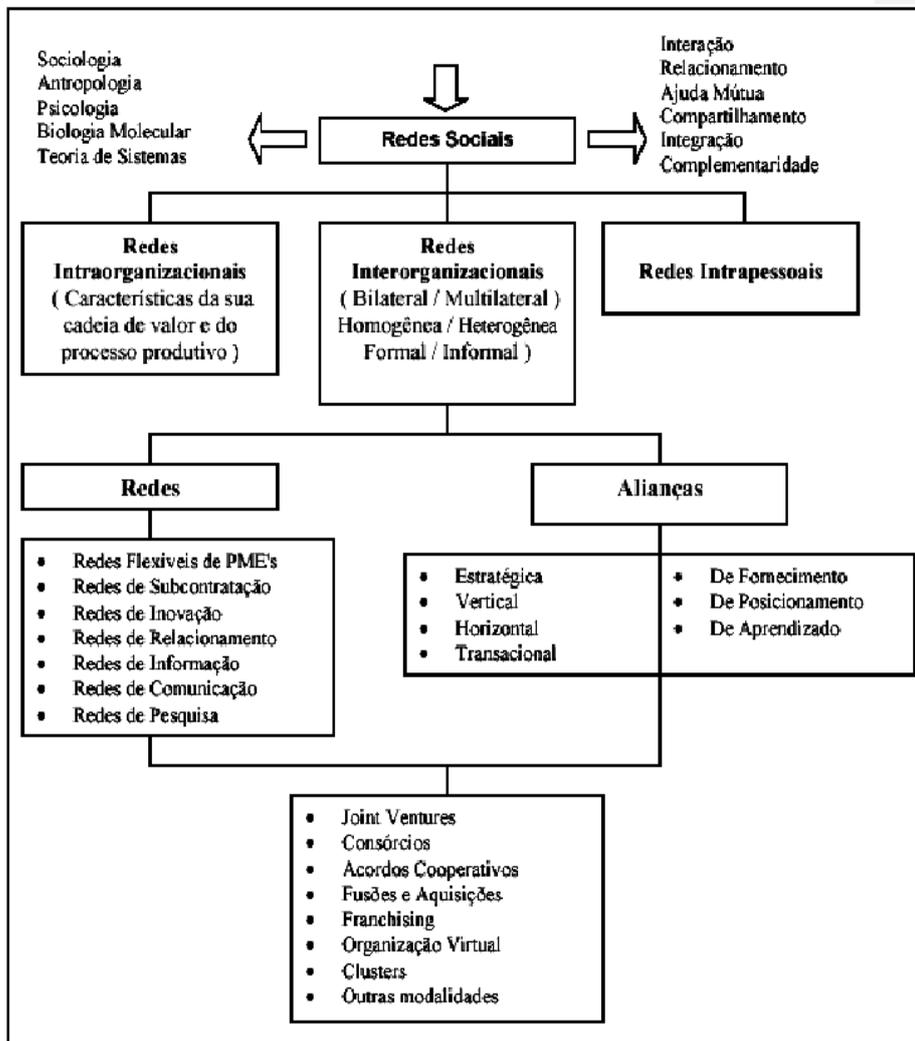
De acordo com Leon e Amato Neto (2001), as redes de empresas são formadas inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Para Cândido e Abreu (2000), o objetivo da interação entre atores e organizações nas redes, é uma tentativa de ampliar o número de parceiros a fim de viabilizar interesses e projetos comuns; gerando heterogeneidade entre os parceiros e a busca da flexibilidade de funcionamento, através de relações de cooperação, sem eliminar os conflitos e a co-opetição, ou seja, empresas que ao mesmo tempo cooperam e competem entre si.

Nesse mesmo sentido, Masutti (2005) acrescenta que a utilização do paradigma de redes no ambiente organizacional pode ser justificado por três razões: a emergência de um novo padrão de competitividade faz com que as organizações busquem ao invés de relações competitivas, relações colaborativas que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente; os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia da informação têm proporcionado uma revolução de amplo escopo nos arranjos, operações e interligações das organizações em todo o mundo; o amadurecimento da análise de redes como disciplina acadêmica.

Segundo Cândido e Abreu (2000), ao sugerir as razões para o aumento do interesse pelos conceitos de Redes no contexto organizacional, dentre outros fatores aponta que ocorreu uma maturidade nos conceitos e nas formas de análise de Redes, mostrando que a forma e o interesse nos estudos de Redes eram “esotéricos” e empíricos, respectivamente e que a partir do final dos anos 60, foram desenvolvidos uma série de ferramentas metodológicas por pesquisadores nas

áreas de sociologia e comportamento organizacional. A figura 1 apresenta a evolução e os tipos de redes no enfoque organizacional.

Figura 1 A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional.



Fonte: Adaptado de Cândido e Abreu (2000).

Balestrin e Vargas (2004) reuniram uma série de evidências teóricas sobre a perspectiva das redes nos estudos organizacionais e identificaram que as redes interorganizacionais são:

- a) Estudadas por diferentes correntes, tanto positivas e não-positivas, e perspectivas teóricas (economia industrial, estratégias, dependência de recursos, marxistas e críticas, institucional, redes sociais, custos de transação, comportamento organizacional, ecologia populacional, teoria evolucionária e teoria contingencial) permitindo assim uma ampla compreensão do fenômeno das redes;
- b) Formadas a partir de pressões contingências (necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade, flexibilidade e competitividade) e pela existência de fatores viabilizadores, como é o caso da conectividade, (coerência e infra-estrutura);
- c) Apresentam atributos estratégicos (fluidez, economias relacionais, aprendizagem, economias de escala, acesso a recursos tangíveis e intangíveis, redução de custos de transação e credibilidade organizacional) que potencializam a performance das empresas em ambientes hiper-competitivos, e;
- d) A configuração em rede facilita as PME's a alcançar e manter vantagens competitivas frente as grandes empresas.

Os autores, Balestrin e Vargas, acrescentam que a utilização de uma única perspectiva teórica limitaria o estudo ao entendimento de um único fator presente na formação e na dinâmica de rede, o que levaria a uma simplificação do entendimento desse complexo fenômeno.

As redes organizacionais podem ser consideradas uma decorrência dos conceitos e princípios das Redes Sociais e podem ser divididas em intra e interorganizacionais. Neste estudo, procuramos focar o estudo nas redes interorganizacionais, isto é, redes de cooperação entre diferentes atores que envolvem fluxos de troca. Conforme Masutti (2005), se mais de duas organizações se encontram ligadas através de uma rede de relacionamentos, estas constituem

uma rede interorganizacional. No entanto, é fundamental se ter claro que, aquilo a que se está referindo, não é apenas de redes de atores sociais simplesmente, como um conjunto de relações de troca ligadas entre si. Mas sim de um sentido, mais industrial ou estratégico de rede, em que esta se constitui não só a partir de atores (empresas e instituições) e das relações entre eles, mas também a partir de recursos e atividades e das dependências entre eles.

É importante estabelecer um comentário sobre o que se entende por relações de troca, uma vez que estas, por si só, não têm que constituir ou serem representativas de uma rede. Deve estar claro que, para o estabelecimento de uma rede, é necessário que essa troca seja: interdependente e recíproca, dinâmica e contínua, assim sendo, a troca de que se fala é iniciada, depois de apercebidos certos tipos de interdependências entre atividades e recursos, não tendo porém um carácter discreto, mas sendo antes um processo onde os atores aprendem sobre as suas capacidades e necessidades, fortalecendo essas interdependências, na procura de valor.

De acordo com Masutti (2005), o envolvimento de diversos atores que tomam a decisão de estabelecer relações de troca, nas redes compartilham também as atividades e os recursos que estes controlam e, mais do que isso, os fluxos de atividades e recursos que estes passam a partilhar a partir do momento em que dão o passo para o estabelecimento da cooperação. Portanto pode-se perceber que quem quer a formação quer a manutenção da própria rede, são questões complexas não só porque resultam de uma interação e decisão conjuntas, mas essencialmente porque envolvem dois elementos:

- a) O económico: interdependência entre *recursos e atividades* controlados pelos atores, as motivações para essas partilhas e os problemas e soluções que daí advêm;
- b) O social: relacionamento entre *atores* que controlam recursos e a abordagem desse relacionamento do ponto de vista cultural e organizacional.

Ao se tratar de rede de relacionamento, nenhuma atividade é executada isoladamente e nenhum membro desta rede existe isoladamente, assim, constitui-se um sistema de relações que se apresenta como a base a partir da qual se constrói uma história de relacionamentos, de tal forma que a mudança numa atividade leva, normalmente, a ajustamentos ao longo das restantes cadeias de atividade. Cria-se uma reciprocidade (sustentada temporalmente) construída e baseada numa premissa essencial: *a confiança*.

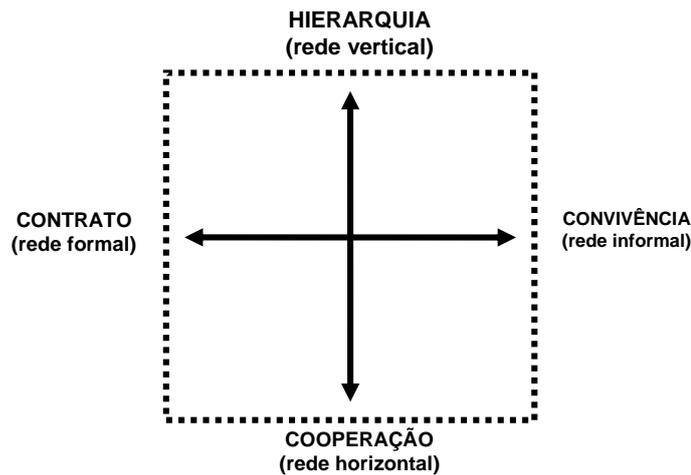
A rede não é um sistema fechado, mas um conjunto de relações simbióticas, formando um sistema com laços flexíveis. Esta é uma das suas principais virtudes, além da possibilidade de partilha de informação, do esforço e risco dos investimentos, de know-how na criação de algo novo, capaz de beneficiar todos os elementos que a constituem.

2.2.1 Tipologia de redes interorganizacionais

A diversidade de tipologias de redes interorganizacionais provocou certa ambigüidade no próprio entendimento do termo. (BALESTRIN e VARGAS, 2004, p. 207). Essa questão foi para Castells (1999), objetivo de análise baseando-se no argumento de que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas.

Na tentativa de oferecer uma melhor compreensão da diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, Balestrin e Vargas (2004), criaram um gráfico denominado mapa de orientação conceitual, indicando as principais dimensões, a partir de quatro quadrantes, sobre as quais as redes são estruturadas (Figura 2).

Figura 2 Mapa de Orientação Conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos.



Fonte: modelo adaptado por Balestrin e Vargas (2004, p. 207).

Conforme as orientações desse mapa conceitual pode-se verificar que o eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede; tais elos podem representar uma atividade de cooperação, no caso de uma rede horizontal (redes de cooperação entre PMEs), ou grau de ligação hierárquico como no caso de uma rede vertical (matriz/filial). O eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma conveniência informal entre atores, como no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, como ocorrem nas associações, clubes, redes de amigos, até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes, geralmente nos casos de contrato jurídico que ocorrem na formação de *joint-ventures*. (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Deve-se destacar que poderá ser encontrado um tipo particular de configuração de rede em cada um dos diversos pontos do quadrante, explicando assim, a ampla diversidade de tipologia de redes interorganizacionais existentes. Entretanto, com as orientações do mapa conceitual e com as evidências de outros

estudos (BALESTRIN E VARGAS, 2004, p. 208), as redes podem ser amplamente classificadas como se explica a seguir:

- **Redes verticais:** a dimensão da hierarquia. Caracterizam-se as redes que possuem clara estrutura hierárquica. De acordo com Marcon e Moinet apud Balestrin e Vargas (2004), essa configuração é geralmente utilizada pelas grandes redes de distribuição que adotam as estratégias de redes verticais para estarem mais próximas do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. Essas redes caracterizam-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações, e reduzindo riscos e incertezas. De forma geral, essas relações assemelham-se às estabelecidas entre matriz/filial, onde as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa. Nessa dimensão hierárquica encaixa-se a noção de “empresa de rede”, buscando designar as empresas cuja organização adota a configuração de rede em razão da dispersão espacial.
- **Redes horizontais:** o elemento da cooperação. As redes de cooperação interfirmas são caracterizadas por empresas que atuam na mesma fase da cadeia produtiva e que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outras. Essas redes formam-se sob o elemento da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Segundo Balestrin e Vargas (2004), esse modelo de cooperação interorganizacional, apresenta grande heterogeneidade de formas, como é o exemplo dos consórcios de compras, das associações profissionais, das redes de *lobbying* e das alianças tecnológicas. As interfirmas, em termos de estratégia em redes, formam ambiente de aprendizagem por meio da cooperação; porém os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de

certo domínio. Desta forma, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de cada membro. Pode-se incluir nesse elemento o APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo, objeto de estudo da presente pesquisa.

- **Redes formais:** o elemento contratual. De acordo com Balestrin e Vargas (2004), algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores. Redes como as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizados.
- **Redes informais:** o elemento da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos, estes compreendidos pelas empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, entre outros, portadores de preocupações semelhantes. Nesses encontros é permitida a troca de experiência e de informação sobre as bases da livre participação, como criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecimento de relações interempresariais mais freqüentes e estruturadas. (BALESTRIN E VARGAS, 2004). Esse tipo de rede é formado sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras; estas agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, fundamentalmente, na confiança entre os atores.

De acordo com os autores é possível observar, segundo as teorizações apresentadas, que dificilmente existirão duas estruturas de maneira idêntica. Assim, o esforço de tentar abranger todas as possibilidades de redes interorganizacionais em algumas dezenas de tipologias pré-definidas, não deixa de ser uma simplificação forçada da ampla diversidade de tipologias de redes.

2.2.2 Redes de pequenas e médias empresas

De acordo com Souza (1995), são varias as justificativas para o estudo das PME's, sendo destaque: estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; relações capital / trabalho mais harmoniosas; possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, tanto pelo crescimento de PME's já existentes, quanto ao surgimento de novas; efeito amortecedor dos impactos do desemprego; efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas; e, potencial de assimilação, adaptação, introdução e até geração de novas tecnologias de produtos e de processo.

Wegner, Schmitt e Fossá (2004) acrescentam, a modificação dos padrões de competição trouxe uma nova realidade a todas as empresas, tanto as multinacionais quanto a mercearia do bairro sentiram as alterações substanciais na competição pelo mercado em períodos recentes. Nesse novo cenário, nem mesmo a integração vertical e a produção em massa chegam a ser uma vantagem, mas, pelo contrário, podem ser um problema quando o consumidor atinge um alto nível de exigência e novos concorrentes baseados na tecnologia da informação chegam rapidamente ao mercado.

Para as pequenas empresas, esse novo contexto representa ao mesmo tempo uma ameaça como uma oportunidade. Pois o mercado que antes era cativo agora também é alvo de concorrentes externos maiores ou mais organizados, e a nova realidade globalizada e interconectada oferece oportunidades, como novos mercados e novos negócios, até mesmo no exterior. Nesse sentido, micro e pequenas empresas têm optado pela constituição de redes, visando o fortalecimento de sua competitividade e a possibilidade de enfrentar novos concorrentes em melhores condições de competição.

Essas redes de empresas são de acordo com Wegner, Schmitt e Fossá (2004), grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar novos mercados.

Para Balestrin e Vargas (2004), a configuração das PME's em rede representa uma opção estratégica para a competitividade frente as grandes empresas. No entanto, inseridas em ambientes hiper-competitivos, as PME's, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, como a obtenção de melhores preços e vantagens na compra da matéria-prima e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, entre outros. Esses problemas dificilmente desaparecerão, contudo podem ter seus efeitos reduzidos até neutralizados pela ação coletiva das PME's, acrescenta os autores.

Segundo Faggion, Balestrin e Weyh (2002), a consciência da necessidade de atuação conjunta e da cooperação entre as PME's, almejando tornarem-se eficientes e competitivas, surge a lógica da configuração em rede. Contudo, mesmo com a reconhecida capacidade de eficiência coletiva pela ação em rede, poucos autores dedicaram-se ao estudo da configuração de redes de PME's. Balestrin e Vargas (2004), mencionam alguns autores, como Inzerilli (1990) que utilizou a perspectiva de custos de transação para descrever como uma base de confiança em um contexto social facilita o sucesso das PME's no norte da Itália. Já Lorenzoni e Ornati (1988) e Brusco e Righi (1989) confirmaram a importância de fatores ambientais para o crescimento de PME's por meio de redes. Saxenian (1994), por sua vez, descreveu a emergência de uma infra-estrutura nos Estados Unidos para suportar o "estilo europeu" de sistemas cooperativos.

Para Balestrin e Vargas (2004), o sucesso das redes de PME's pode ser explicado por três fatores: as economias de escala por meio de redes, a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais.

Balestrin e Vargas (2004, p. 211) afirmam que "o elemento da confiança e da cooperação possivelmente representa papel central no sucesso alcançado pelas redes de PME's, o qual dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e empresas integradas". Faggion, Balestrin e Weyh (2002)

lembram que a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada, e sim, gerada a partir de uma estrutura ou de um contexto adequado ou criado deliberadamente.

Assim, existem algumas características, destacadas por Balestrin e Vargas (2004), no contexto das redes de PME's, que formam um ambiente vantajoso na geração de confiança entre as empresas, exemplo: as empresas compartilham e discutem informações sobre mercado, tecnologias e lucratividade; as relações são estabelecidas em longo prazo; existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas; ocorre periódica rotação de liderança para representar o conjunto de firmas; ocorre similar recompensa financeira para as empresas e empregados dentro delas; e, há alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

A possibilidade de confiança é aumentada quando existem essas condições, sendo que as PME's maximizam a possibilidade de tais condições em relação ao modelo de firma integrada.

Balestrin e Vargas (2004) apontam três elementos principais que especificam as redes de PME's, diferenciando-as das *joint-ventures* e alianças estratégicas.

- As redes de PME's são geralmente criadas para fornecer um fórum direto de atividades e relações entre os seus membros, que permanecem independentes mesmo trabalhando em atividades conjuntas. Os atores dessas redes perseguem objetivos comuns por meio de interações coordenadas por "x" número de empresas, enquanto as *joint-ventures* são formadas, geralmente por duas grandes empresas.
- As redes de PME's promovem complexas e recíprocas interdependências, onde seus membros fornecem *inputs* e recebem *outputs* uns dos outros. Essas inter-relações são coordenadas pelas próprias empresas da rede e os mecanismos de coordenação são pouco formais e facilitados pela própria dinâmica da interação dos membros. Já nas *joint-ventures*, a coordenação é exercida por meio de contratos formais.

- O critério de participação em uma rede de PME's enfatiza a proximidade geográfica por serem redes horizontais e pela qual as empresas-membros combinam competências centrais para o alcance de objetivos organizacionais comuns que não alcançariam de forma individual. No caso das *joint-ventures*, não existe a necessidade de proximidade geográfica.

Convém salientar que existem várias tipologias de redes de PME's que poderiam estar localizadas em diversos pontos do mapa conceitual apresentado por Balestrin e Vargas (2004), conforme a Figura 2. Algumas já foram profundamente estudadas, como é o caso das redes verticais de subcontratação, em que as PME's fornecem serviços e produtos para outras empresas. No entanto as reflexões apresentadas neste item dizem respeito às redes horizontais de cooperação, em que as PME's se unem com a finalidade de somar esforços para o alcance de determinados objetivos comuns.

As redes horizontais de PME's caracterizam-se por apresentar a estrutura de formação por um grupo de PME's, situadas geograficamente próximas; operam em um segmento específico de mercado; as relações entre as empresas são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; a rede é formada por um indeterminado período de tempo; e, a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança.

2.3 CONFIANÇA COMO FATOR CHAVE DA COOPERAÇÃO

Para Mariotti (2004), a importância da confiança é citada em muitas áreas, tais como: comunicação, liderança, administração por objetivos, negociação, teoria dos jogos, reconhecimento de performance, relações de trabalho e implementação de grupos de trabalho autogerenciáveis. Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd apud Mariotti (2004), buscando um consenso geral entre os pesquisadores, concluem que a confiança é importante na ordem de atividades organizacionais e processos tais como trabalho em equipe, liderança, estabelecimento de objetivos, avaliação de desempenho e comportamentos cooperativos em geral.

Mariotti (2004) acrescenta em sua pesquisa, que a confiança é um conceito na qual diversas disciplinas da pesquisa organizacional cruzam-se, porém, independentemente da disciplina, existem componentes críticos às diferentes definições de confiança. Três pontos críticos na análise da confiança são importantes destacar: questões associadas à vulnerabilidade/risco; o problema da reciprocidade; a dinâmica das expectativas.

Em relação à vulnerabilidade, a confiança está associada ao desejo de ser vulnerável ou como ações comportamentais, cujas ações não se pode controlar, que aumentam a vulnerabilidade de alguém em relação à outra pessoa. Para Mishra apud Mariotti (2004), a confiança é a vontade de uma pessoa ser vulnerável a outra, baseada na crença que esta é competente, franca e interessada. Já o comportamento de confiança, acrescenta o autor, atribui segurança a organizações e as pessoas para assumir riscos.

O problema da reciprocidade, conforme Mariotti (2004) refere-se ao fato de que uma história de interação positiva entre as partes aumenta o nível de confiança como uma espécie de mecanismo autofortalecedor. Por essa razão, as normas de reciprocidade têm grande influência sobre o comportamento de confiança e constituem-se em característica comum adicional do comportamento de confiança. As interações positivas mútuas entre os atores conduzem a outro elemento da confiança: a expectativa ao longo do tempo.

Em relação à dinâmica da expectativa, considera-se que a confiança traz embutida uma expectativa, em especial, positiva. A expectativa do resultado da outra parte forma um elemento central na definição de confiança. Segundo o Mayer, Davis e Schoorman apud Mariotti (2004), a disposição para assumir riscos é baseada na expectativa de que a outra parte cumprirá uma determinada ação importante para aquele que confia, e a violação dessas expectativas resulta em conseqüências negativas para os envolvidos.

Mariotti (2004) conclui que para uma melhor compreensão do conceito de confiança, é preciso pensar em termos do que seria um comportamento digno de confiança. Ou seja, que elementos são necessárias para se considerar um comportamento digno de confiança visto que o comportamento de confiança é o

resultado de determinadas circunstâncias que estão sendo cumpridas pelas partes envolvidas. Desta forma, uma definição de confiança envolve a noção de voluntariedade em aumentar a vulnerabilidade com relação a uma outra parte, baseada em uma expectativa positiva, resultado das interações mútuas positivas passadas.

A confiança é determinada culturalmente e, de acordo com Fukuyama (1996), consiste na expectativa que aparece de uma comunidade onde "os seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas".

Segundo Lundasen (2001), é principalmente nas teorias sobre capital social que se observa uma atenção maior sobre os efeitos da confiança generalizada entre os cidadãos. Poucos tópicos de pesquisa têm atraído tanto interesse numa tal variedade de disciplinas do que a confiança.

Em relação a capital social, Bourdieu (1998) utiliza o conceito de capital social de forma instrumental, ou seja, focando-se nos benefícios que são obtidos pelos indivíduos em função de sua participação em grupos e sobre a construção deliberada de sociabilidade com o objetivo de criar este recurso.

O capital social é o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma *rede durável de relações* mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à *vinculação a um grupo*, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por *ligações* permanentes e úteis (Bourdieu, 1980, p.67).

Bourdieu (1998) também destaca a criação do capital social através do conceito de *habitus* – as atitudes, concepções e disposições compartilhadas pelos indivíduos pertencentes à mesma classe – onde se configura redes sociais de relacionamento entre os agentes. Desta forma, pode-se dizer que o volume de capital que um indivíduo possui depende da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) associado a cada um daqueles a quem está ligado.

Para Costa e Costa, Coleman utiliza a noção de capital social como um recurso que gera benefícios e recorre a termos econômicos, incorporando-os à sociologia, especificando, desta forma, a sua concepção ao conceito capital social. Na definição do autor, capital social é “a habilidade de as pessoas trabalharem juntas em grupos e organizações para atingir objetivos comuns”. Para o autor, o capital social é inseparável da estrutura de relações estabelecidas entre os autores, tendo como característica principal a intangibilidade, a valorização através de seu uso e de interações repetidas, facilitador na difusão de informações e no fluxo de recursos aos agentes envolvidos na estrutura das relações sociais, estes são as fontes do capital social.

Na visão de Putman (1993a), uma comunidade cívica não se caracteriza apenas pela participação ativa dos cidadãos nos negócios públicos e políticos, é necessário que exista solidariedade, confiança e tolerância nas relações dos cidadãos uns com os outros. “As relações de confiança permitem à comunidade cívica superar mais facilmente o que os economistas chamam de ‘oportunismo’, no qual os interesses comuns não prevalecem porque o indivíduo, por desconfiança, prefere agir isoladamente e não coletivamente” (Putman, 1993a, p. 103). Putman (1993a, p. 177) define o “capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas de participação cívica, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”.

Para Putman (1993a), a própria cooperação gera confiança, ou seja, os atores reduzem as incertezas ao preverem o comportamento mútuo através das normas compartilhadas, podendo ser enraizadas em parentesco, etnia, valores religiosos ou ideológicos, como também nos padrões de desempenho profissional e nos códigos comportamentais. Desta forma, o autor menciona que para as comunidades de pequeno porte e de alta integração, a confiança nasce das integrações face a face e da coesão existente entre seus membros; enquanto a confiança nas sociedades complexas surge apenas em função da existência de regras de reciprocidade e de sistemas de participação cívica.

O nível de confiança de uma sociedade, segundo Masutti (2005), se avalia a partir do valor do capital social que essa sociedade apresenta, interessará também

compreender o que se entende por capital social. Fukuyama (1996) considera que o capital social se insere no quadro do capital humano e partilha do pensamento que defende Coleman (1988, p.11) que:

Além das capacidades e do conhecimento, existia uma parte distinta de capital humano que tinha a ver com a capacidade das pessoas se associarem, para todos os aspectos da vida social. A capacidade de associação depende, por sua vez, do grau de partilha de normas e valores no seio das comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos.

Segundo Cunha e Cunha (2004), a confiança interorganizacional é um fator importante para as empresas iniciarem a cooperação por apresentar redução dos riscos, barreiras e custos no relacionamento. Através de estudos anteriores, o autor sugere três categorias de confiança:

- **Calculista:** ou racional por se basear numa avaliação de custo/benefício e risco da relação. O autor afirma que se trata de um cálculo explícito, que envolve a aceitação do risco e a adoção de meios para minimizá-lo, não podendo propriamente caracterizar-se como uma forma de confiança;
- **Cognitiva:** baseada na capacidade de prever o comportamento da outra parte com base no conhecimento que se tem de suas qualidades pessoais;
- **Identificadora:** baseia-se na identidade entre as partes, em termos de pensamento, valores e interesses, as quais desenvolvem comportamentos pró-ativos para manter esta confiança.

Na opinião de Balestro (2004), o papel da confiança nas relações interorganizacionais, com base na economia institucional, diz respeito ao fato dela se tornar o mecanismo central que permite uma solução eficiente do problema da coordenação das expectativas e das interações entre atores económicos. Nesse sentido, a confiança dá base para as relações interorganizacionais de cooperação,

uma base que não pode ser encontrada nas relações de mercado e tampouco nas relações hierárquicas. O autor acrescenta que a estrutura e a dinâmica das relações interorganizacionais dependem da existência de uma considerável quantidade de confiança entre os atores econômicos. Assim, a confiança, nas redes de empresas, pode contribuir para a formação de estratégia coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem interorganizacional e contribuir, também, para a redução dos custos de transação.

Masutti (2005), contribui afirmando que a confiança diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura. O fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes.

A cultura das empresas, que é um fator importante para determinar as ações coletivas, influi na percepção do ambiente de negócios pelos dirigentes, no estabelecimento da confiança interorganizacional e das estratégias de negócios que favorecem ou não a integração, no comportamento empreendedor e na (in) capacidade de avaliar os movimentos cooperativos.

2.4 CONFIANÇA COMO RECURSO ESTRATÉGICO NA FORMAÇÃO DAS REDES

De acordo com o que já mencionamos, observa-se que a configuração em rede é um meio para alcançar um fim. Desta forma, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar certos objetivos que, dificilmente seriam alcançados atuando individualmente no mercado. Nesse sentido, Balestrin e Vargas (2004) a partir das teorizações de Marcon e Moinet (2000), apresentam alguns atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para determinados objetivos estratégicos organizacionais:

- **Fluidez:** significa a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes. As redes adaptam-se melhor às novas dimensões do ambiente. Segundo Balestrin (2005), essa propriedade permite as empresas estarem presentes em quatro tipos de inter-relações: 1) no espaço: a rede permite colocar em relação subconjuntos ou unidades geograficamente dispersa; b) no tempo: a rede assegura a permanência das ligações entre atores; c) do ponto de vista social: a rede permite colocar em relação atores em condições diferentes, sem implicar a mudança dessa condição e d) do ponto de vista organizacional: a rede pode tornar-se uma alternativa à forma rígida de organização.
- **Finalidade:** é a razão de ser da rede, seja política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e/ou social. Essa finalidade encontra-se por vezes incorporada nos membros da rede e orienta, habitualmente, as escolhas éticas na qual a rede evolui e inspira seus projetos.
- **Capacidade de realizar economias relacionais:** a rede reduz a dispersão de esforços e permite um ganho de tempo. A interconexão entre os atores significa agilidade.
- **Capacidade de aprendizagem:** a aprendizagem não é uma exclusividade das redes, mas as condições de aprendizagem no contexto específico das redes são particulares. A aprendizagem coletiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro.

Os benefícios da confiança podem ir além da sustentabilidade que ela confere às relações interorganizacionais, segundo Balestro com base na Teoria dos Recursos Internos, que por sua vez, trata a confiabilidade ou o merecimento de confiança como fonte de vantagem competitiva. Os autores Barney et Hansen (1994), dentro da Teoria dos Recursos Internos, identificam três tipos de confiança e postulam em que condições estes tipos de confiança podem ser fonte de vantagem

competitiva. No quadro abaixo, apresentamos os três tipos de confiança relacionados com a vantagem competitiva.

Quadro 2 Confiança como fonte de vantagem competitiva

Formas de Confiança	Implicações para a vantagem competitiva e suas características
“Fraca”	<ul style="list-style-type: none"> • Bens de baixo custo • Pouca ou nenhuma especificidade de ativos
“Semi-Forte”	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de mecanismos de governança intermediários • Imbricamento da rede de relações sociais com a maior utilização de mecanismos sociais de governança menos custosos em detrimento dos mecanismos econômicos de governança, mais custosos.
“Forte”	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional partilhada • Socialmente complexa e difícil de ser imitada • Maior sinergia e troca de conhecimento tácito e explícito.

Fonte: Balestro (2002, p.54)

Tanto para Balestrin (2005) como para Balestro (2002) as propriedades como flexibilidade e adaptabilidade, na atual dinâmica da economia mundial, são valiosos atributos das redes interorganizacionais. Uma empresa poderá, através de redes interorganizacionais, alcançar e sustentar vantagem competitiva a partir das seguintes origens: a) aprendizado mútuo, que levará a empresa a suportar melhor o desenvolvimento de produtos; b) co-especialidade, em que as firmas participantes tornam-se lucrativas em novos nichos de produtos e mercados; c) melhor fluxo de informação, facilitando a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduzindo a incerteza nas relações, uma das principais fontes de custos de transação e d) economias de escala, resultado de investimentos conjuntos, como por exemplo, em P&D.

A estratégia em rede poderá representar, dentro do universo das PME's, um meio eficaz para a performance competitiva, pois, organizadas em redes, essas empresas somam esforços para competir com grandes empresas. Balestrin e Vargas (2004), a partir de pesquisas realizadas junto de rede de PME's, identificaram quatro grupos de principais finalidades estratégicas alcançadas pelas empresas:

- Trocas interfirmas: refere-se às transações diretas entre as firmas de rede. As principais inter-relações foram de negócios (compra e venda de produtos entre as empresas da rede), de informação (informações tecnológicas, de mercado, de produtos, de soluções de problemas), de amizade (existe um ambiente de trabalho amistoso e de confiança entre os membros de redes) e de competências (por existir um ambiente de compartilhamento de melhores praticas entre os atores).
- Credibilidade organizacional: diz respeito ao ganho de legitimidade externa pelo fato de as empresas estarem associadas à rede.
- Acesso de recursos: refere-se ao papel das redes no sentido de facilitar para seus membros o acesso a novos mercados e novas idéias de produtos.
- Performance financeira: algumas empresas descreveram os benefícios econômicos que alcançaram, em um curto espaço de tempo, após organizarem-se em rede.

De acordo com as observações a partir dessas evidências teóricas, as empresas escolhem a estratégica de configuração em rede para alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados caso essas empresas trabalhassem de forma individual. Balestrin e Vargas (2004) compilaram uma síntese dos principais atributos estratégicos as redes e os objetivos correspondentes. (Tabela 1).

Tabela 1 Síntese dos atributos estratégicos das redes e seus objetivos correspondentes

Atributos	Objetivos
Fluidez	Possibilitar uma maior flexibilidade a adaptabilidade aos estímulos externos.
Agilidade	Evitar a dispersão de esforços e permitir um ganho de agilidade.
Aprendizagem coletiva	Facilitar a aprendizagem coletiva pela interconexão entre os atores.
Acesso a recursos tangíveis	Possibilitar o acesso de recursos tangíveis, como insumos, tecnologias de processo, mão-de-obra,

Acesso a recursos intangíveis	etc. Possibilitar o acesso a recursos intangíveis, como informações, habilidades, competências, conhecimento sobre soluções de problemas, etc.
-------------------------------	---

Fonte: Balestrin e Vargas (2004).

Dentre os fatores de comportamento estratégico da empresa são considerados os fatores que descrevem decisões ou opções de posicionamento estratégico e a disposição dos recursos ou estrutura da empresa. O quadro 03 relaciona os principais indicadores relativos ao comportamento estratégico.

Quadro 3 Indicadores relativos ao comportamento estratégico

<ul style="list-style-type: none"> • Presença de atitudes de integração e cooperação; • Sofisticação tecnológica dos produtos que levam as empresas a uma especialização tecnológica; • Políticas de relacionamentos com cliente; • Tendências à terceirização de processos e serviços; • Qualidade do relacionamento com fornecedores; • Qualidade do relacionamento com concorrentes; • Grau de focalização ou especialização do negócio; • Competição por preço ou diferenciação; • Nível das tecnologias administrativas, de produto e de produção utilizadas; • Acesso de informações de mercado, tecnologias, economia, tanto nacionais como internacionais; • Nível de preocupação com a valorização de marca.
--

Fonte: Cunha e Cunha (2002, p. 501).

Balestro (2002) também apresenta considerações sobre a relação entre a confiança e o desempenho empresarial, para o autor, a confiança pode contribuir para reduzir os custos de transação porque são necessárias menos salvaguardas nas formas de estruturas de governança; melhora o investimento para aumentar retorno futuros porque, tendo em vista o relacionamento de longo prazo, há uma predisposição em investir com parceiros; e quanto maior a confiança, maior a melhoria e a aprendizagem continuas das empresas porque maiores são as trocas de informações e motivações para soluções de problemas conjuntos.

Balestro (2002) a partir das teorizações de Sako (1998), afirma que para a existência da confiança em ambientes onde ela não existe previamente, o mais importante do que as salvaguardas contratuais são os catalisadores de confiança, como a intensa troca de informações e a oferta espontânea de apoio na relação interempresarial são alguns exemplos. De acordo com Balestro (2002) a relação entre os catalisadores e as salvaguardas se expressa no dilema da confiança como resultado do cálculo racional ou da confiança como uma base comum de valores relacionada com a cultura e as normas sociais de um determinado ambiente de negócios.

2.5 DIMENSÕES QUE INFLUENCIAM O NÍVEL DE CONFIANÇA ENTRE AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE REDES HORIZONTAIS

Dentre as condições estruturais da indústria que influenciam a tendência à integração das empresas de um aglomerado estão fatores como: a heterogeneidade do porte das empresas, o índice de mortalidade das empresas, grau de agregação espacial, localização da liderança as cadeias produtivas, nível de formalidade das relações entre empresas, investimento em tecnologia de produção e gestão, competências por preço e relações conflituosas entre os potenciais parceiros. (Machado e Pizysieznig 2002). Cunha e Cunha (2002), classificaram esses fatores em três dimensões: econômica, cultural e institucional.

2.5.1 Dimensão Econômica

Os motivos econômicos que levam à formação das redes podem ser variados, conforme Balestrin e Vargas (2004), a formação de uma rede interorganizacional poderá reduzir-se a dois principais motivos. Por um lado, as organizações procuram aumentar sua receita por meio da cooperação de esforços para acessar recursos complementares, melhorar produtos e facilitar o acesso a novos mercados. Por outro lado, a cooperação poderá reduzir os custos através da possibilidade de economias

de escala que poderá ser alcançada por meio de pesquisa ou produção em conjunto.

Outra motivação econômica para a formação de redes interorganizacionais, conforme Balestrin (2005), é eficiente forma alternativas de governança e coordenação das relações econômicas, presente nas configurações em rede. Tradicionalmente, duas outras formas institucionais de governança foram freqüentemente distinguidas das redes – mercado e hierarquia. Williamson (1995) define o “mercado” e a “hierarquia” como os dois modos alternativos de organização da atividade econômica, considerando que uma firma contempla diferentes curvas de custos na produção de cada um dos subcomponentes que constituem um produto final. Caso existam algumas firmas, dentro do mercado, produzindo o mesmo bem, *a priori*, a forma mais eficiente de organizar a produção consistirá de uma firma especializada na produção de cada um dos subcomponentes de um produto. Desta forma, a firma especializada apresentará uma curva decrescente de custos e fornecerá a outras firmas, as quais terão um menor custo em relação à produção desses componentes por meio da sua integração vertical. Porém, o que se pode observar é que o comportamento das organizações geralmente não ocorre dessa maneira.

A explicação para tal fato, segundo Williamson (1995), é que nas relações econômicas interfirmas existem “custos de transação” que tornam mais caro o subcomponente em relação à produção pela própria firma. Esses custos são originados pelas transações ineficientes de determinada organização com o seu mercado, ocorrendo principalmente pelas seguintes razões: “racionalidade limitada” do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro e possibilidade de um “comportamento oportunista” por parte de determinados atores econômicos. Logo, a falta de confiança nas relações da empresa com o seu ambiente e a possibilidade de comportamento oportunista por parte de alguns agentes representam questões centrais na geração dos custos de transação. Segundo a presente reflexão, na ausência de custos de transação, as firmas não integrariam suas funções. Contudo, se existem custos de transação, as firmas integram as atividades que poderiam ser feitas por subcontratados.

Na opinião de Balestrin (2005), existe uma questão que não foi discutida por Williamson: os custos de transação podem ser afetados pela ação consciente de um empresário, sendo essa uma das fundamentações econômicas para a “estratégia em rede”. A confiança nas inter-relações entre os atores é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viável (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Em uma “atmosfera” de confiança, os problemas são resolvidos mais eficientemente, porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente (MARIOTTI, 2004). Uma rede interorganizacional, através da rede social de seus membros, poderá ter melhor acesso de recursos, como, por exemplo, capital e influência política. Sua intensidade nos laços sociais também permite suportar um compartilhamento livre de informações entre os membros da rede, encorajando o aprendizado mútuo e a inovação. Coletivamente, as firmas integrantes da rede terão maior capacidade de adaptar-se às mudanças (SABEL e SAXENIAN apud BALESTRIN 2005).

Essas vantagens são particularmente importantes em relação às características do mercado, representado pelo crescente ritmo de evolução e custos de inovação, curtos ciclos de vida dos produtos e pressões para responder rapidamente às mudanças das necessidades dos clientes. Tais características apontam as redes como configurações que respondem às características do cenário econômico atual. No quadro 4 são apresentadas outras dimensões econômicas presentes na formação e na viabilização das redes.

Quadro 4 Indicadores relativos a dimensão econômica

- Nível de crescimento do mercado;
- Expectativa de lucratividade do mercado;
- Intensidade de ameaças do mercado;
- Dificuldades de acesso ao mercado;
- Heterogeneidade de porte das empresas no mercado;
- Mortalidade das empresas;
- Grau de formalidade nas relações comerciais e trabalhistas;
- Sazonalidade da demanda e produção;

- Divergência dos interesses e visões entre as organizações;

Fonte: Cunha e Cunha (2002, p. 501).

2.5.2 Dimensão Cultural

A formação de redes organizacionais, devido o acirramento da competição, passou a ser uma estratégia cada vez mais freqüente. E a busca por novos arranjos e modelos de organização empresarial, associados com uma realidade dinâmica e em constantes mudanças, tem sido preocupação crescente tanto entre teóricos organizacionais como entre gerentes e administradores.

A formação de uma rede de empresas se caracteriza pela reunião de pessoas com características, culturas e valores diferentes. À medida que esta rede busca aumentar a competitividade dos participantes através da cooperação e da colaboração, torna-se fundamental que os participantes superem o individualismo e a desconfiança.

Para Wegner, Schmitt e Fossá (2004, p. 2), à medida que os modelos organizacionais cooperativos passam a ser uma estratégia recorrente e eficaz para o fortalecimento da competitividade das pequenas empresas, é importante conhecer os aspectos que podem auxiliar no crescimento do sucesso destas empresas. Os autores afirmam que a cultura dos participantes é considerada como fator fundamental para a obtenção de resultados positivos, baseando-se nos estudos nacionais (CASAROTTO E PIRES, 1998; CÂNDIDO, 2001) quanto internacionais (HUMPHREY E SCHMITZ, 1995; PUTMAN, 2000) que discutem e oferecem considerações sobre os fatores determinantes para o sucesso.

Casarotto e Pires (1998) argumentam a importância do fator cultural como principal nó estruturante do processo de desenvolvimento das redes, sugerindo que sejam desenvolvidas estratégias de sensibilização social (reuniões de conscientização ou consolidação de uma cultura de colaboração) antes mesmo do início da implantação das redes. Amato Neto (2000) e Fukuyama (1996) analisam que a confiança é fundamental para o mundo dos negócios e especialmente para as redes de empresas. Através da confiança há um melhoramento da qualidade nos

relacionamentos, diminuindo a probabilidade de comportamentos oportunistas, assim, é possível reduzir ou eliminar a necessidade de grande quantidade de regras e sanções formais.

Para Fukuyama (1996), muitas economias acabam não se desenvolvendo justamente por não apresentarem níveis mínimos de confiança entre os participantes, ou seja, a cultura da desconfiança e do individualismo torna as relações econômicas mais complexas, sujeitas a oportunismos e aumenta os custos de transação entre os atores. Amato Neto (2002) conclui que a confiança e a existência de uma cultura de colaboração fazem com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas participantes da rede, possibilitando respeito mútuo, menores riscos de oportunismo e a facilidade de aprendizagem no grupo.

Cândido (2001) igualmente destaca a importância da existência de relacionamento de capital social e de cooperação, baseada em relações de confiança envolvendo reciprocidade generalizada e confiança mútua, que são responsáveis pelo sucesso ou não de experiências de desenvolvimento institucional, dentre as quais a atuação das empresas em redes. Seus estudos e pesquisas indicam que a cultura de confiança e colaboração é um fator crítico de sucesso para a formação de redes de empresas. Humphrey e Schmitz (1995), por exemplo, descrevem os casos da Dinamarca e do Chile, onde a superação de resistências culturais foi decisiva para a formação de redes entre as empresas, uma vez que a cooperação interempresarial não fazia parte da cultura industrial desses países.

Assim, podemos observar que o fator cultural, especificamente, a existência de uma cultura de colaboração orientada para o coletivismo faz-se necessária para o sucesso de empreendimentos cooperativos. Avaliar adequadamente a cultura dos participantes e, se necessário, procurar modificá-la pode ser um fator crítico ao sucesso de uma rede de empresas. Isso justifica a importância de identificar as orientações culturais das empresas, especificamente dos empresários, que participam ou desejam participar de uma rede de empresas, arranjos produtivos, APL's, sob pena de não dar valor a um elemento importante. (AMATO NETO, 2002).

Modelo de Trompenaars – a cultura pessoal no ambiente organizado

A cultura, compreendida como a forma pela qual determinados grupos de pessoas entendem ou interpretam o mundo, é uma forte influenciadora das ações e decisões tomadas pelas pessoas tanto dentro como fora das organizações (WEGNER, SCHMITT E FOSSÁ, 2004).

Para Trompenaars (1994), a cultura é um sistema de significados tão forte que ela (a cultura) acaba mostrando aos indivíduos como devem agir, o que devem valorizar e como devem resolver problemas de relacionamentos e atitudes perante a vida. O autor acrescenta que as orientações culturais diferentes fazem com que as pessoas tenham atitudes segundo padrões significativamente distintos e percebam a realidade de forma diferente umas das outras.

Desta forma, cada indivíduo traz consigo um padrão cultural que lhe serve de guia em suas escolhas e decisões, mesmo estas sendo inconscientes (WEGNER, SCHMITT e FOSSÁ, 2004). De acordo com Trompenaars (1994), quando se está falando de padrões culturais, não se pode afirmar se existe uma cultura melhor, ou se há uma melhor forma de gerenciamento organizacional. Pois cada cultura oferece orientações distintas sobre a forma ideal de se comportar diante de determinadas situações e estimula soluções específicas a determinados problemas. O autor acredita que a cultura de uma sociedade serve de referência para solucionar problemas que surgem no dia-a-dia das pessoas.

Porém, é natural que numa formação de redes de empresas haja, pessoas com orientações culturais diferentes reunidas em busca de objetivos comuns. Para Trompenaars (1994), numa situação hipotética onde podem estar à mesma mesa tanto o sujeito mais preocupado com as cláusulas do contrato quanto aquele mais preocupado com as pessoas que estão assinando, não se trata de definir quem está certo ou não, mas simplesmente distinguir esses padrões culturais e encontrar uma forma de gerenciá-los harmoniosamente. Se os indivíduos em questão compreendessem as motivações um do outro, já estariam no caminho de encontrar uma solução adequada para ambos e para os demais integrantes da rede de empresas.

Embora Trompenaars (1994) discuta e avalie sete elementos da cultura, neste caso, iremos abordar três delas devido seu impacto significativo para a configuração e formação das redes de empresas, conforme Wegner, Schmitt e Fossá (2004).

Orientação para regras versus orientação para relacionamentos:

De acordo com Trompenaars (1994), há dois tipos de culturas bastante peculiares e com orientações antagônicas quanto à valorização de regras ou relacionamento. Uma é a cultura universalista, exemplo à norte-americana ou a canadense, valoriza principalmente as regras estabelecidas, e não as pessoas em questão. A cultura universalista cria as regras para serem cumpridas por todos e onde se confia que todos as cumprirão, independentemente de quem seja e de qualquer relação de parentesco ou amizade, por isso, não abrem exceções.

Já a cultura particularista tende a valorizar, mais do que as próprias regras formais estabelecidas, os relacionamentos e as pessoas envolvidas. Trompenaars (1994) ressalta que a confiança está baseada no relacionamento pessoal estabelecido entre as pessoas, e não necessariamente em um contrato com regras estabelecidas que visam garantir o cumprimento de um acordo. Quando essas duas culturas se encontram, é natural que os particularistas subestimem a importância dos contratos e das regras formais atribuída pelos universalistas, estes, tendem a ignorar a importância atribuída pelos particularistas aos relacionamentos.

Orientação para grupo versus orientação para indivíduos:

A valorização da coletividade ou do individualismo é o segundo elemento cultural com impactos significativos sobre as redes de empresas. Trompenaars (1994) descreve que, enquanto o individualismo está orientado primordial ao “eu”, o coletivismo se caracteriza como uma orientação a objetos e metas comuns.

Na visão dos individualistas, o sucesso e a ascensão pessoal e profissional dependem de oferecer ao indivíduo o máximo de liberdade e direito de decisão, “cada um é responsável pelo resultado dos seus próprios atos, assim como também

obterá individualmente os méritos pelos seus sucessos” (WEGNER, SCMITT e FOSSÁ, 2004, p. 3).

Por outro lado, a cultura orientada para o coletivismo defende que o sucesso e/ou fracasso são resultado do trabalho do grupo e as atitudes, do mesmo, devem ser tomadas sempre levando em conta o que é mais adequado ao grupo. Para Trompenaars (1994), enquanto a cultura coletivista vê o grupo como o seu fim e as melhorias às capacidades individuais apenas como meios para atingir esse fim, a cultura individualista enxerga as melhorias no plano coletivo como um meio para o crescimento e o sucesso individual.

Orientação para status atribuído versus orientação para status conquistado:

A concessão de status, embora tenha diferenças significativas na forma de como ele seja atribuído, é um elemento cultural presente em todas as sociedades.

Trompenaars (1994) descreve status conquistado como aquele obtido por mérito próprio, em função do desempenho ou do resultado alcançado, enquanto o status atribuído está relacionado às características pessoais do indivíduo. O autor acrescenta o exemplo de enquanto numa sociedade o status é conquistado, faz sentido que o melhor vendedor da empresa seja também o que recebe o melhor salário (o status refere-se ao fazer), mesmo de que tenha somente 20 anos de idade e pouco meses de trabalho. Na sociedade em que o status é atribuído, o maior salário está relacionado à idade ou às relações sociais e de parentesco do indivíduo (o status refere-se ao ser).

Já no caso das redes de empresas, as orientações culturais dos participantes em relação aos três elementos citados podem ter impactos significativos sobre as chances de sucesso e desenvolvimento do empreendimento coletivo; podendo ainda oferecer indícios valiosos sobre a formação mais adequada da rede de empresas e sobre os aspectos que devem ser valorizados ou reforçados durante o processo de criação da rede. (WEGNER, SCMITT, FOSSÁ, 2004).

Nos fatores culturais foi considerado as crenças, valores, preconceitos e conhecimentos dos executivos responsáveis pela formulação estratégica da empresa e pela decisão de participação ou não e como participar nas redes

horizontais de um APL. O quadro 05 a seguir descreve os indicadores que influenciam na cultura de cooperação das organizações em redes de cooperação de empresas localizadas em APL's.

Quadro 5 Indicadores relativos as dimensões culturais da organização

- Resistência à cooperação dos executivos;
- Visão comum dos negócios (valores) entre os executivos da comunidade;
- Percepção da vulnerabilidade da empresa a riscos, pela crença e valorização dos aspectos negativos da parceria, tais como: perda de segredos relevantes; prejuízos com quebras de contrato; valorização da autonomia; possibilidade de prejuízos com a parceria;
- Capacidade para fazer uma avaliação técnica dos movimentos cooperativos;
- Crença e valorização dos aspectos positivos da parceria;
- Confiança interorganizacional;
- Cultura e comportamento inovador;
- Cultura e comportamento empreendedor;
- Crença na possibilidade das “alianças capitalistas”.

Fonte: Cunha e Cunha (2002, p. 500)

2.5.3 Dimensão Institucional

De acordo com Scott (1995), a abordagem institucional aproxima seu foco sobre as organizações, e tem sido capaz de oferecer explicações aos processos atrelados ao que impera sobre as relações sociais, por preocupar-se com o que há de cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre diversos atores organizacionais. Desta forma, o institucionalismo tem sido caracterizado como o processo pelo qual organizações e procedimentos adquirem valor e estabilidade.

Em ambientes institucionalizados, o comportamento é mais estável e previsível, podendo estar economicamente associado à redução de custos derivados das incertezas nas relações entre os atores, o que sob a perspectiva sociológica, consiste numa realidade socialmente construída que acaba sendo aceita como verdade e possui legitimidade (BERGER E BERGER 2002). No entanto, Rosa e

Coser (2004), visualizam as instituições como regras coletivas dando significado coletivo e valor a entidades particulares e atividades, integrando-as dentro de esquemas maiores. Na opinião dos autores, a institucionalização seria o processo pelo qual um dado conjunto de unidades e padrões de atividade vem a ser normativa e cognitivamente possuído num local, e praticamente considerado como legítimo.

Para Rosa e Coser (2004), dentre as contribuições da abordagem institucional, destaca-se a ênfase na influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência da organização. O ambiente das organizações passa a ser conceituado não somente como um lugar de suprimento de recursos e alvo de produção e rendimento, mas como uma fonte de significados para os membros da organização.

As estruturas institucionais consistem nas pressões de natureza regulativa, normativa e cognitiva, aceitas no campo organizacional que são definidas e redefinidas a partir de interpretação e interação entre os atores, estabelecendo critérios para a legitimidade das ações. Para Scott (1995) a legitimidade, amplamente abordada por institucionalistas, sugere que os ambientes institucionais exercem pressão sobre as organizações para justificar suas atividades, o que as motiva a incrementar a legitimidade mediante a acomodação com as estruturas institucionais prevaletentes.

- Estruturas institucionais regulativas: constroem e regulam o comportamento por meio de regras, monitoramento, sanções e punições de maneira formal. A legitimidade das ações dos atores está associada ao cumprimento destes requerimentos, o que reduz as incertezas entre os atores de uma estruturação social quanto às suas ações, na medida em que as interações vão compartilhando significados que são alterados ou reproduzidos mediante as interações entre os participantes num processo de interpretação constante da realidade (SCOTT, 1995; BERGER E BERGER 2002; ROSA E COSER, 2004).
- Estruturas institucionais normativas: introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa na vida social, incluindo valores e normas que

definem os significados legítimos para fins validados, enraizados na lógica do adequado perfazendo a rotina dos atores de rede em diferentes posições e papéis sociais, revelando aspectos morais e alinhamento cultural (SCOTT, 1995; BERGER E BERGER 2002; ROSA E COSER, 2004).

- Estruturas institucionais cognitivas: sustentam significados que são compartilhados entre os atores acerca das estruturas regulativas e normativas, ou seja, da realidade que cerca os atores, que constroem e continuamente negociam a realidade social, num contexto que contempla estruturas simbólicas, objetivas e externas que oferecem orientação. As estruturas cognitivas representam modelos de comportamento individual com base na subjetividade, compreensão internalizadas – frutos de interpretação da realidade social em que se atua, servindo como categorias aplicadas para o pensar e o agir, bem como de base para a construção da identidade dos atores (SCOTT, 1995; BERGER E BERGER 2002; ROSA E COSER, 2004).

Para Scott (1995) a perspectiva institucional no campo estratégico passa a contar com as categorias analíticas de ambiente, interpretação e estratégias de ação. Em relação ao ambiente, tem-se sua divisão em técnico e institucional; sendo o ambiente técnico caracterizado pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Porém, Machado-da-Silva e Barbosa (2002) ressaltam que a separação conceitual entre ambiente técnico e institucional é analiticamente relevante, mas não pode e nem deve implicar na idéia de que existem objetivamente dois ambientes, bem como, que a apreensão do ambiente técnico e do ambiente institucional em particular, requer a distinção de níveis de análise local, regional, nacional e internacional. Esta distinção de níveis decorre da possibilidade concreta de existirem diferentes valores e significados atribuídos pelos atores sociais, em diferentes contextos de referência.

Para DiMaggio e Powell (1991) o conceito que melhor captura o processo de homogeneização é o isomorfismo, processo que constrange e força uma unidade em uma população a assemelhar-se com as outras unidades que estão expostas às mesmas condições ambientais. O conceito de isomorfismo também abrange questões relacionadas à competição por poder político, legitimidade institucional e conveniência social. Os autores especificam três isomorfismos, o coercitivo, o normativo e o mimético.

De acordo com DiMaggio e Powell, o isomorfismo coercitivo é o resultado de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condições de dependência, bem como autoridade. Reportando-se ao isomorfismo normativo, o grau de profissionalização é possivelmente o fator mais importante como mecanismo normativo a ser considerado para o entendimento das pressões normativas do ambiente podendo ser resultante da educação formal ou da formação e manutenção das redes de trabalho. Quanto ao isomorfismo mimético, se processa na adoção por parte de determinada organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementares por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). O mimetismo se processa também pela verificação da atuação prospera de outra organização.

A sobrevivência das organizações, na abordagem institucional, depende da capacidade organizacional de entendimento das regras, crenças, valores e interesses criados e consolidados num determinado contexto ambiental. A forma de interpretar estes aspectos, a fim de se posicionar frente às pressões isomórficas, são melhores explicadas pela presença dos esquemas interpretativos, definidos como “pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental da percepção de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referências, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações. Nesse sentido, os valores são padrões de preferências racionalizadas por um indivíduo e compartilhadas por um grupo da organização, que influenciam as decisões, enquanto que as crenças são pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais uma maneira de sentir o ambiente e a organização (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

2.6 DESENVOLVIMENTO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS E TIPOS DE CONFIANÇA

Nesta parte iremos identificar as fases de desenvolvimento da rede, como se dá a evolução das bases de confiança e suas propriedades estruturais com base no modelo elaborado por Balestro (2002).

Na primeira fase, Balestro (2002) estudou a evolução da confiança, onde ocorre o processo de formação do arranjo interorganizacional no qual, os futuros parceiros de cooperação consideram o interesse e as vantagens na possibilidade de formar a rede. Nessa primeira fase, a confiança pode ser vista como cálculo racional em que os ganhos da decisão de confiar ou não, são aparentemente maiores do que os riscos. Podemos relacionar esta fase a motivos pelos quais as empresas cooperam, sendo eles: redução de custos, economia de escala e escopo, poder de barganha, ampliação do mercado, entre outros. Balestro (2002) lembra que na Teoria da Escolha Racional, a decisão de cooperar ou formar uma rede é sempre escolhido a partir de uma gama de alternativas em que cada ator calcula os custos e benefícios relativos a cada alternativa, ocupando dentro desta etapa, um lugar de destaque, pois ocorre uma comparação entre ganhos e perdas potenciais da cada alternativa. (COLEMAN, 1990).

Na segunda fase, ocorre o processo de implementação da rede e nela a confiança é mais cognitiva. Balestro (2002) explica que nesta fase a implementação proporciona o conhecimento entre as partes envolvidas, sendo este conhecimento necessário para o desenvolvimento das operações, intercâmbio tecnológico, indicação de pessoas, sistemas de gestão etc. A confiança, dentro dessa fase, assume um **caráter preditivo**, devida à confiança se basear em estimativas de como será o comportamento dos demais atores ou empresas, levando em consideração as informações acumuladas no desenvolvimento da implementação. As empresas ou atores já possuem um certo estoque de informações que lhes permitem fazer certas previsões de comportamento e atitudes a serem tomadas pelas demais empresas ou atores, conforme Balestro (2002).

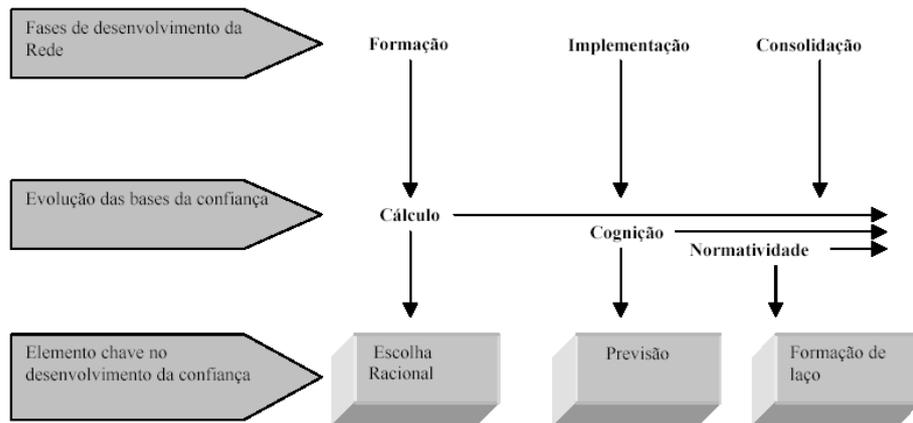
Já na terceira fase, ocorre o processo de consolidação da rede. Na consolidação, a confiança é vista como normativa, e a existência de uma ligação

entre os atores quanto às normas e valores comuns se torna o elemento decisivo para o desenvolvimento da confiança nesta fase. De acordo com Balestro (2002), a formação dessa ligação envolve um número maior de compartilhamento de valores, bem como uma maior identificação mútua que pode ser associada ao conceito de confiança como construção social.

Balestro (2002) e Child apud Balestro (2002) salientam que os laços entre os atores são acompanhados de relações interpessoais como uma dimensão emocional, onde a confiança é um fenômeno interpessoal sobre o qual a qualidade das relações interorganizacionais está fundamentada; e os membros das organizações que cooperam podem ser considerados os guardiões da confiança. Para Child apud Balestro (2002) os diferentes estágios de confiança na construção de relações de cooperação não é um processo linear, devido no momento em que as relações interpessoais se fragilizam, se torna necessário que os líderes das organizações considerem os mútuos benefícios da cooperação a fim de superar os problemas existentes entre estes guardiões da confiança. Assim, neste momento ressurgem a confiança como cálculo, em que pese o papel crucial dos guardiões da confiança, a preocupação com os resultados e motivos da cooperação está sempre presente. (BALESTRO 2002).

Na figura abaixo, Balestro (2002) mostra um esquema relacionando a evolução das relações entre os atores, tipos de confiança (cálculo, cognitiva e normativa) que serve de base para cada estágio desta relação e as dimensões-chaves para o desenvolvimento da confiança. É importante lembrar que os três tipos de confiança permanecem ao longo da evolução da rede.

Figura 3 Desenvolvimento da rede e tipos de confiança



Fonte: Balestro (2002, p. 58)

Conforme Balestro (2002) as propriedades estruturais estão presentes em cada etapa da evolução da confiança, por serem resultado e cauda da formação da confiança. Essas propriedades estruturais são compreendidas pela freqüência e a abertura de comunicação; pelo caráter de longo prazo da relação; pela multiplexidade do relacionamento e pelo equilíbrio entre a autonomia e dependência nas relações entre as empresas. Ao mesmo tempo em que as propriedades estruturais pressupõem a existência da confiança, elas a reforçam. No quadro abaixo, Balestro (2002) apresenta as variáveis operacionais de cada propriedade estrutural.

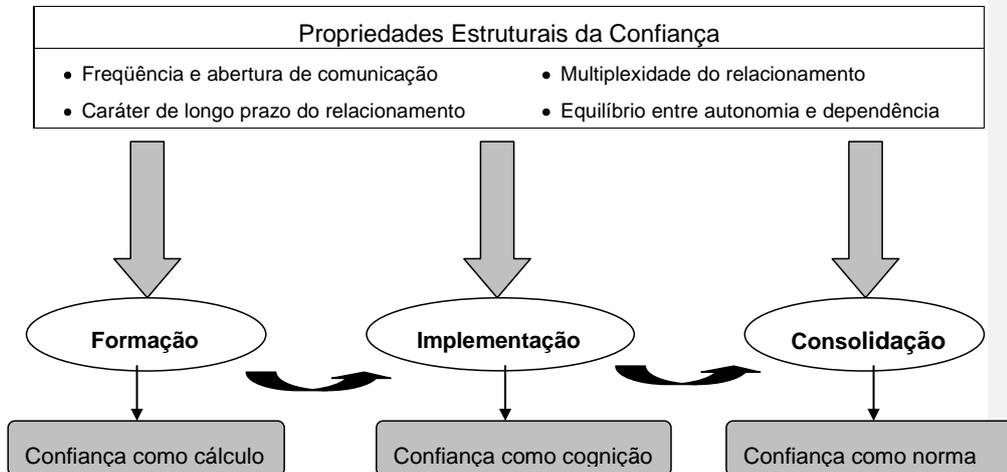
Quadro 6 Variáveis operacionais das propriedades estruturais

Propriedade Estrutural	Variável operacional
Freqüência e abertura de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de empresas que estabelecem contato entre si. ▪ Periodicidade dos contatos entre as empresas ▪ O tipo de informação trocada entre as empresas da rede ▪ Comunicação fase-à-fase
Caráter de longo prazo do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativa de uma relação duradoura de

	parte das empresas da rede <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimentos ou adaptações específicas para projetos da rede ▪ Ações para manter uma relação
Multiplexidade do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos, serviços e informações trocados entre as empresas da rede ▪ Atividades da empresa relacionadas com as atividades da rede
Equilíbrio entre autonomia e dependência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades que as empresas necessitam da rede para desenvolver ▪ Importância das atividades da rede para a estratégia da empresa ▪ Manutenção dos projetos das empresas independentemente da rede ▪ Ações competitivas em relação a outras empresas da própria rede

Fonte: Balestro (2002, p. 59)

Figura 4 Propriedades estruturais da confiança em cada fase do desenvolvimento da rede



Fonte: Balestro (2002, p. 60)

A aplicação do modelo de Balestro permite identificar como a confiança é construída a partir de suas propriedades estruturais, levando em conta as variáveis operacionais, e dos tipos de confiança: cálculo, cognição e normativa.

3 A INDÚSTRIA CERÂMICA

3.1.1 A cerâmica no mundo e suas origens

A palavra cerâmica é derivada do grego *keramikos*, que significa “de argila”. O aparecimento dos primeiros utensílios cerâmicos ocorreu a partir do período Pré-Neolítico, nos anos 25000 a.C., quando se percebeu que o barro, quando deixado sob o sol escaldante, endurecia. Os primeiros objetos cerâmicos tinham a utilidade de armazenar água e alimentos, o que antes era feito usando-se cascas de árvores e crânios de pessoas ou animais. No entanto, pode-se dizer que a cerâmica feita de maneira mais sistemática veio no Neolítico, quando o homem passou a ser agricultor, pastor e ceramista (RESENDE, 1998).

Existem indícios de atividade cerâmica em quase todos os povos da Antiguidade. Os gregos, por muitos séculos, produziram as melhores peças de cerâmicas do mundo Mediterrâneo, como por exemplo, o *céramo* ou *keramos*, um vaso de barro cozido usado para servir à mesa. De acordo com Pito (2000, p.103), “na Grécia, em Roma e em outras regiões, a produção de cerâmica era vendida nas feiras, e havia uma exportação contínua de ânforas fenícias para todo o Mediterrâneo, em virtude da sua formação artística e da sua utilidade para servir água, vinho e azeite”.

Com a prosperidade da cerâmica, cada povo descobriu seu estilo próprio, e foram surgiram novas técnicas. Desta forma, segundo Tacla (1984), os artífices chineses, desde a metade do terceiro milênio a.C., criaram objetos de requintado design, sabiamente pintados e esmaltados. Os chineses foram os primeiros a usar, a partir do segundo século antes da nossa era, aquele finíssimo pó branco, o caulim,

que permite fabricar esplêndidos vasos translúcidos e leves. Assim nasce a porcelana, que deu aos artesãos chineses uma fama mundial, até hoje incontestável.

Segundo Amboni (1997, p.72) por muitos séculos, os gregos continuaram produzindo as melhores peças de cerâmica do Mundo Mediterrâneo, mesmo quando as margens deste mar haviam se tornadas colônias romanas. Ainda em nossos dias, perdura a fama dos vaseiros de Atenas e Samos, de onde seus inúmeros pratos e taças de delicado acabamento, se caracterizavam por ter o fundo negro ou azul e desenhos escarlates. De outro lado, os gregos foram durante o domínio romano, os artífices mais apreciados, não só na cerâmica, mas também na ourivesaria, na pintura e em qualquer outro ramo de arte.

Já na Itália existiam os etruscos, que fabricavam vasos esmaltados de grande qualidade, em meados do segundo milênio a.C. As mansões dos patrícios romanos eram ornamentadas pelas cerâmicas etruscas, além das gregas e persas; as formas bizarras, os esmaltes vivos e brilhantes, os vagos desenhos ornamentais, conferiam a estes vasos uma preciosidade, mais objeto de arte que utensílio de uso cotidiano. (AMBONI, 1997).

Ao que se refere à Pérsia, Tacla (1984) comenta que a arte insuperável dos Sumérios e Babilônios não se extinguiu e continuava a produzir, além de ânforas, bacias, taças esculpidas e pintadas, maravilhosos azulejos, para revestir fachadas e vestibulos. Devido à dominação árabe do Mediterrâneo, entre o sexto e o décimo quarto séculos antes de Cristo, a cerâmica da Pérsia foi difundida, juntamente com sua técnica para a Sicília, Espanha e Ásia Menor.

Na Itália, os ceramistas continuaram a trabalhar com velhos sistemas etruscos e gregos, ainda durante os séculos obscuros da Idade Média. No início do Renascimento, havia produtos manufaturados em Gubbio, Volterra, Faenza, Deruto e Montelupo. Em todas estas cidades, desenvolveram-se indústrias bem distintas, cada qual com estilo e técnica própria: os sistemas de cozimento, de esmaltar, a composição dos vernizes, tudo era mantido em rigoroso segredo. Basta lembrar, entre os ceramistas italianos, Luca e Andrea Della Robbia, que souberam criar aqueles maravilhosos baixo-relevos de terracota vidrada e pintada, que se vêem em

quase toda parte, nas paredes das vilas e dos castelos da Itália Central. (TACLA, 1984).

Amboni (1997) acrescenta que, a escola de Faenza ganhou tanta celebridade que deu seu nome a todos os objetos de cerâmica que, da Itália, se difundiam pela Europa: daí o nome faiança em português, e o faience, lembrando o nome da cidade Romana. As cerâmicas de Faenza e a Maiólica são muito parecidas, sendo muito difícil distinguir uma da outra. Atualmente, é denominada de faenza toda a cerâmica que pode entrar nesta classificação, devido as técnicas utilizadas, e, de Maiólica, curiosamente, somente as faenzas italianas.

Quanto à porcelana que nasce das mãos delicadas dos artífices chineses, sua difusão na Europa não foi notável antes do século XVIII. São famosas as fábricas de Sèvres, na França: de Karlsruhe, na Alemanha e de Capodimonte, na Itália. Em Sèvres e em Capodimonte, especialmente, são fabricadas aquelas graciosas e delicadas estatuetas que, às vezes, assumem excepcional valor artístico pela perfeição do acabamento ou pela raridade do desenho.

De acordo com Tacla (1984), a Cerâmica Pré-Colombiana se caracteriza por todas as peças feitas na América antes de Cristóvão Colombo. Como esta é uma arte de todas as épocas, todos os povos americanos fabricavam vasos esmaltados ou pintados, dignos de figurar ao lado dos mais belos da Grécia e do Oriente. No México, os maias, os astecas e os toltecas produziram grande quantidade de ânforas, finalmente esculpidas e pintadas. No Peru os incas, ou mesmo os povos que os precederam no domínio do país, deram vida a um artesanato excepcionalmente hábil e rico em personalidade.

No Brasil, segundo Amboni (1997), o mais antigo centro de cerâmica encontrava-se na ilha de Marajó, onde foi criado um estilo próprio: o marajoara. Essas peças eram altamente elaboradas e de uma especialização artesanal que compreendia várias técnicas: raspagem, incisão, excisão, englobo e pintura. A modelagem era tipicamente antropomorfa, embora ocorressem exemplares de cobras e lagartos em relevo. De outros objetos de cerâmica, destacavam-se os

bancos, estatuetas, rodela-de-fuso, tangas, colheres, adornos auriculares e labiais, apitos e vasos miniatura.

A cerâmica, nos dias atuais, é produzida por toda parte, seja de uso comum ou artístico, tanto em grandes estabelecimentos como por pequenos artesãos. Isso é permitido porque os sistemas são fundamentalmente os mesmos, porém é inegável que a experiência técnica adquiriu tamanha perfeição permitindo resultados extraordinários.

A cerâmica hoje extrapola o dia a dia para auxiliar na área científica: na medicina, vem sendo utilizada em prótese de ossos; na pecuária australiana, reveste os chips que injetados dentro do animal, possibilitam uma contagem mais precisa e segura; os dentistas, nas obturações; algumas empresas fabricam facas com lâminas de porcelana; a cerâmica ainda é utilizada quando existe a necessidade de um produto resistente a altas temperaturas, como é o caso do trem bala no Japão, onde a cerâmica é colocada nos trilhos.

3.1.2 Características da cerâmica

Existem diversas formas de se classificar os materiais cerâmicos, devido à amplitude e heterogeneidade do setor, podendo ser classificados com base no emprego dos seus produtos, natureza de seus constituintes, características textuais da massa base, denominada biscoito, além de outras características cerâmicas ou técnico-econômicas.

As formas de se classificar os materiais cerâmicos variam de acordo com o país. No Brasil, de acordo com a *Associação Brasileira de Cerâmica*, resolveu dividir o setor cerâmico em subsetores, ou segmentos, em função de diversos fatores, como matérias-primas, propriedades e áreas de utilização. Dessa forma, em geral, tem-se a seguinte classificação adotada: cerâmica vermelha; materiais de revestimento; cerâmica branca; materiais refratários; isolantes térmicos; fritas e corantes; frita (ou vidrado fritado); corantes; abrasivos; vidro, cimento e cal; cerâmica de alta tecnologia ou cerâmica avançada.

Neste estudo, estaremos trabalhando dentro das cerâmicas tradicionais (ou silicáticas) de base argilosa, onde atuam as indústrias de cerâmica vermelha, cerâmica branca e de revestimentos; grandes consumidores de matérias-primas minerais e a grande maioria das unidades fabris, incluindo as mineradoras, concentram-se geograficamente nas regiões Sul e Sudeste.

No quadro 7, podemos verificar a classificação relacionada com os diversos setores cerâmicos e seus produtos, as respectivas matérias-primas utilizadas, bem como algumas características do processo de fabricação.

Quadro 7 Principais setores cerâmicos, matérias-primas utilizadas e características do processo de fabricação.

CLASSIFICAÇÃO		PRODUTO	Matéria-prima							Processo de conformação				Temperatura de Queima (°C)							
Tipo de cerâmica*	GRUPO**/ SETOR		Plástica			Não-plástica				Moagem via úmida	Moagem via seca	Extrusão	Tornearia	Prensagem	Colagem	800	900	1.000	1.100	1.200	> 1.200
		Argila comum	Argila plástica	Caulim	Feldspato (***)	Filito	Talco	Calcário	Quartzo												
Cerâmica silicática de base argilosa (ou tradicional)	1	Cerâmica	Blocos, lajes	P																	
		Vermelha	Telha	P			O					P	P								
			Agregado leve	P						O		P									
	2	Cerâmica	Grês sanitário		P S	P	O	S	O	P											
			Porcelana Mesa		P	P				P	P	S	S	O							
		Branca	Porcelana Eletr.		P	P				P	P	S	S	O							
			Faiança		P	O	S	S	S	P	S	P			P						
			Pisos rústicos		P	O					O		P								
		3	Revesti-mentos	Pisos via seca		P						P		P							
				Azulejo		P	P			O	S	S	P		P						
Piso gresificado				O	P	S	S	P	O	S	P	O	P								
		Grês porcelânico		P	S	P		O	S	O	P		P								
Outras	4	Refratários				O			O	P											
	5	Isolantes				O			O	P											
	6	Especiais							O	P											
	7	Cimento		S					P	S	O	P									
	8	Vidro				S			S	P	P										
P	Processo ou composição principal (> 20%)		S	Processo ou composição secundária (< 10%)							O	Processo ou composição ocasional									

Fonte: * Classificação de Schuller & Henniche10; ** 21,26; *** O feldspato (ou concentrado de feldspato) é utilizado apenas nas porcelanas e, eventualmente, no grês porcelânico, enquanto que nos demais produtos são utilizadas rochas feldspáticas.

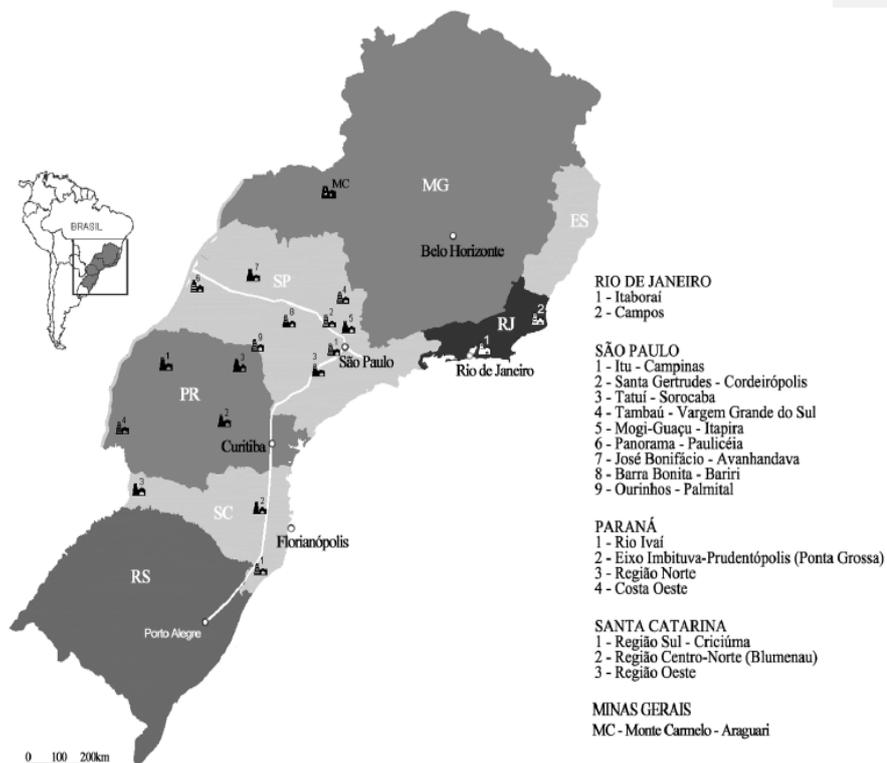
Cerâmica Estrutural ou Vermelha

A cerâmica vermelha é o sub-setor mais tradicional, devido à estrutura produtiva e os produtos oriundos das olarias e cerâmicas, empresas características deste sub-setor. Seus produtos são: tijolos, telhas, blocos, tubos, lajes para forro, lajotas, manilhas, potes, moringas, vasos ornamentais, entre outros; a construção civil e as obras de saneamento básico são os principais setores consumidores, seguidos dos setores referentes aos utensílios domésticos e dos produtos comercializados nas floriculturas.

Para Resende (1998), a denominação “cerâmica vermelha ou estrutural” é utilizada para todos os produtos que após a sua queima à 950º apresenta a cor avermelhada, conforme a gênese da argila. Ruiz apud Resende (1998, p.41), entretanto, afirma que a coloração não define com exatidão suas características técnicas e a terminologia estrutural, qualifica produtos que muitas vezes têm resistência mecânica mínima.

Segundo levantamento de dados da Associação Brasileira de Cerâmica (ABC), na região Sudeste do Brasil, localiza-se cerca de 3600 empresas – 1600 cerâmicas e 2000 olarias, sendo que as cerâmicas produzem uma média de 500000 peças/mês, com 40 funcionários cada, e as unidades oleiras 75000 peças/mês, com 08 funcionários cada. Ao todo, são estimadas cerca de 11000 empresas no Brasil, com faturamento da ordem de R\$ 2,8 bilhões. Apesar da expressiva produção apontada, a tecnologia das cerâmicas ainda é antiga, desenvolvida há mais de 50 anos, conforme referido por Zandonadi (1996).

Figura 5 Principais pólos de cerâmica vermelha em alguns estados do Sul/Sudeste.



Fonte: Motta, Zanardo e Cabral Jr (2001).

Cerâmica Branca

De acordo com Motta, Zanardo e Cabral jr. (2001), a expressão “cerâmica branca” é proveniente do fato de que, no passado, devido à transparência dos vidrados, procurava-se produzir corpos brancos e isentos de manchas. Essa exigência deixou de existir, com a chegada dos vidrados opacos.

O setor de cerâmica branca agrupa uma grande variedade de produtos, tais como louças e porcelanas, sanitários e porcelana técnica, que se diferenciam pela

temperatura de queima e pela composição da massa, notadamente o tipo de fundente. A massa é do tipo composta, constituída de argilas plásticas de queima branca, grande quantidade de cauins, além de quartzo e fundentes (feldspato, filito, rochas feldspáticas, carbonatos). A classificação usual da cerâmica branca baseia-se no teor em peso de água absorvida pelo corpo cerâmico, sendo: **porcelana** quando a absorção é zero (podendo-se admitir até 0,5%); **grês** são designados aos materiais com baixíssima absorção (geralmente entre 0,5% e 3%); e **louça**, ou faiança, maiólica e pó-de-pedra para os materiais mais porosos (geralmente superior a 3%). (ECKER et al, 2003; MOTTA, ZANARDO E CABRAL Jr, 2001, 2002; BUSTAMANTE E BRESSIANI, 2000).

As **porcelanas** são fabricadas com massas constituídas a partir de argilominerais (argila plástica e caulín), quartzo e feldspato bastante puros, que são queimadas a temperaturas superior a 1250 °C. Os produtos compreendem a porcelana doméstica e de hotelaria (pratos, xícaras, jogos de chá, etc.); porcelana elétrica (isoladores e peças para componentes eletroeletrônicos); e porcelana técnica, que apresentam elevada resistência física ou ao ataque químico.

O **grês**, por sua vez, é feito a partir de matérias-primas menos puras, podendo incluir rochas cerâmicas como granito, pegmatito e filito como fundentes, ao invés de feldspato puro. Estes são queimados por volta de 1250 °C e seus principais produtos são os artigos sanitários, ou, também, denominados de louças sanitárias, que inclui as diversas peças de lavatório e higiene.

A **louça** ou **fiança**, como é mais conhecido, são compostas de massas semelhantes ao grês, mas usualmente, podem incorporar, diferentemente da composição do grês, fundentes carbonáticos, portadores dos minerais calcita e dolomita. As peças são fabricadas a temperaturas inferiores a 1250 °C, por serem peças de maior porosidade (maior que 3%), possuem menor resistência quando comparadas a porcelanas e o grês. Seus produtos incluem peças domésticas (jogos de jantas, canecas, xícaras) e peças decorativas.

De acordo com Motta, Zanardo e Cabral Jr (2001), a indústria de sanitários se destaca pelo volume de peças produzidas e pelo consumo de matérias-primas, com 19 plantas industriais e capacidade de produção instalada para 24 milhões de

peças/ano, constituindo-se no segundo maior produtor mundial, conforme o levantamento de dados da Associação Brasileira de Cerâmica. Já o segmento de louças de mesa é um dos mais tradicionais no país, precursora mesmo da indústria de revestimentos cerâmicos, e já, antes da abertura da economia brasileira, se expunha à concorrência externa, exportando parcela expressiva de sua produção. Sua produção aproxima-se dos 134 milhões de peças/ano, e obtendo um faturamento anual estimado de US\$ 70 milhões, conforme a Associação Brasileira de Cerâmica.

Revestimento Cerâmico

Segundo Bustamante e Bressiani (2000), este grupo engloba azulejos, ladrilhos e pastilhas, produtos de formato regular, que permite maior grau de automação. A automação da produção nas indústrias cerâmicas brasileira, nos últimos anos, favoreceu para o volume de produção, diminuição do preço e, conseqüentemente, maior uso das placas cerâmicas.

O grupo de revestimento tem-se maior destaque em relação aos demais setores por se tratar de um segmento em expansão e que consome grande quantidade de matéria-prima. São estimadas mais de 07 milhões de toneladas as quantidades de matérias-primas utilizadas pelo setor em 2005, assim distribuídas: 40-50% de argilas fundentes; 15-20% de argilas plásticas e caulim; 20-25% de outros minerais e rochas fundentes (filito, feldspato, talco carbonatos, etc.); e até 5% de quartzo.

Este segmento é um dos mais importantes e apresenta crescente desempenho tecnológico. É representado por 125 unidades industriais, produzindo um montante de aproximadamente 534 milhões de m²/ano (ABC, 2006), sendo o quarto produtor mundial, após a China, Itália e Espanha. A América do Norte, a Europa e a América Latina, com exceção dos países do Mercosul compram aproximadamente 60% das exportações brasileiras, sendo os países do Mercosul em torno de 33,5% das exportações.

Figura 6 Localização das indústrias de cerâmica branca e de revestimento no Sul e Sudeste do Brasil.



Fonte: Motta, Zanardo e Cabral Jr (2001).

3.1.3 A cerâmica na região metropolitana de Curitiba

O conhecimento da base histórica do setor nesta região surge, não apenas como uma forma dos pesquisadores se familiarizarem com este universo, mas também considerarem e perceberem em que medida certas práticas gerenciais são

atualmente influenciadas por este processo histórico. Para Wolf (1994), as empresas públicas, privadas ou mesmo as comunidades precisam considerar os seus aspectos de coordenação, organização e estruturais como uma importante associação entre o pragmatismo e a utopia, o cálculo e o risco e o passado e o futuro.

A atividade cerâmica na região da Grande Curitiba é bastante antiga, remontando a produção dos objetos e artefatos que faziam parte da vida dos grupos étnicos que existiam na região. Segundo os estudos arqueológicos realizados até hoje, sabe-se que existiram duas tradições cerâmicas na Região Metropolitana de Curitiba: a tradição Tupi-guarani, ligada aos grupos tribais da família Tupi-Guarani; e a tradição Itararé, ligada ao grupo tribal Kaingang da família Jê.

O uso das cerâmicas estava associado às necessidades domésticas de preparação, armazenamento e transporte de alimentos e bebidas. As peças destas tradições consistiam em recipientes, tigelas, vasos e vasilhas de forma globular ou cônica, formas estas que são funcionalmente adequadas para a contenção de líquidos e aos processos de cozimento utilizados, cujo modo era o da cocção em fogo produzido por lenha em concavidades no solo. Além da utilidade doméstica, as cerâmicas também participavam da vida ritual e dos acontecimentos que ocorriam dentro da tribo. Destacam-se os copos usados nos rituais de beberagem e as grandes urnas funerárias do enterramento dos mortos (PILEGGI, 1958).

De acordo com Ecker et al (2003), pode-se dizer que a grande influência direta que as tradições indígenas deixaram como herança após seu desaparecimento, foi à tradição Neo-Brasileira ou Cabocla, fruto da miscigenação entre os elementos indígenas, portugueses e africanos nos primeiros séculos de formação do Brasil. Segundo Chmyz (1976), a tradição Neo-Brasileira combina técnicas indígenas de manufatura e decoração com elementos de formas européias, exemplo: as asas curvadas nos ombros, as bases planas e em pedestal.

A tradição Neo-Brasileira persistiu por muitos séculos, vindo apenas a se extinguir por volta dos anos 90. Na região litorânea, onde teve um período de grande importância, devido à produção Rio Medeiros, na baía de Guaraqueçaba, a cerâmica cabocla foi comercializada para o uso culinário por longo tempo, até a inserção do uso do fogão a gás. Já os artesãos deixaram de produzir devido às modificações

que acontecem nas comunidades tradicionais com a expansão de tecnologias, hábitos e elementos religiosos novos (PILEGGI, 1958).

Com as escavações já realizadas na região da Grande Curitiba, especialmente na região do reservatório do rio Passaúna, localizado entre Campo Largo e Araucária, foram encontrados vestígios das tradições Tupi-Guarani, Itararé e da cerâmica Neo-Brasileira, podendo verificar que estas manifestações encontram-se lado a lado, apresentando de forma concreta a corrente cultural que se desenvolve à produção artesanal cerâmica na região. (CHMYZ, 1976; PILEGGI, 1958; ECKER, et al., 2003).

Os autores Ecker, Carvalho, Pellanda e Kistmann, baseados em estudos realizados a respeito da história da cerâmica na região metropolitana de Curitiba, elaboraram o Quadro 08 (Comparação e Classificação da produção cerâmica do litoral paranaense), dando uma maior atenção às características fundamentais e similares encontradas nas três influências: Tupi-Guarani, Itararé e Neo-Brasileira.

Quadro 8 Comparação e Classificação da produção cerâmica do litoral paranaense

	Tupi Guarani	Itararé	Neo-Brasileira
Trabalho na superfície	Acanelado Inciso Ponteadado Escovado Corrugado / ondulado	alisada	Escovado Corrugado Digitado Friso aplicado Ponteadado
Acabamento	Pintura em vermelho ou preto sobre englobe branco	Englobe vermelho	Englobe vermelho
Técnica	Acordelar em anéis	Acordelar em anéis	Acordelar em anéis Torno de oleiro
Tipo de massa	Argila	Argila	Argila
Matéria-prima	Argila + antiplásticos	Argila + antiplásticos	Argila + antiplásticos
Uso	Utilitária	Utilitária	Utilitária e decorativa

Fonte: Ecker, Carvalho, Pellanda jr. e Kistmann, 2003.

Já as primeiras indústrias cerâmicas, segundo Ecker et al (2003), surgiram no Brasil tanto pela ação dos imigrantes que se radicam em nossas terras, como pela concentração por parte destes imigrantes de técnicos estrangeiros, no intuito de melhorar a qualidade da produção já existente. Estes imigrantes são principalmente

colonos italianos, alemães e portugueses que implantaram técnicas de produção mais sofisticadas no país, desta forma a produção que era de base artesanal, foi se tornando industrial.

Segundo Carneiro (1979), Francisco Busato, italiano de Dalenove, Província de Vicenza, de onde partiu em 1877 para fixar-se na Colônia Alfredo Chaves, atual Colombo, município vizinho de Curitiba, na década de 1880, decide-se se enveredar pela cerâmica de qualidade criando uma fábrica destinada à produção de louça de mesa, a Fábrica Colombo, sendo que a esta fábrica coube indiscutível primazia na produção de louça artística no Brasil (PILEGGI, 1958).

Outros municípios na região de Curitiba, também tiveram papel importante no início da implantação da indústria cerâmica. Destaca-se a cidade de Pinhais, que surgiu ao redor de duas atividades principais, a linha férrea e a produção de cerâmica. A Indústria Weiss, aproveitando esse momento da necessidade de componentes industriais para a construção civil, objetivando a construção das casas dos funcionários e de estações da linha férrea, inicia a produção de telhas e tijolos cerâmicos. Porém, esta indústria não teve continuidade, estando localizada num município constituído por um parque industrial onde a produção cerâmica branca não possui papel representativo, embora a produção de cimento tenha grande destaque. (CARNEIRO, 1979).

Conforme Ecker et al (2003), outro pólo cerâmico localiza-se na cidade de Campo Largo, cuja tradição na produção industrial cerâmica de porcelana de mesa está relacionada com a história de Colombo desde o início da colonização, devido às jazidas aí existentes, iniciou-se uma produção cerâmica, que influiu na produção industrial, e a partir de então se desenvolve.

No início do século XX, segundo Pileggi (1958), a produção de cerâmica se intensificou nos arredores de Curitiba, ocorrendo de forma mais ou menos aleatória em toda a região. De fato, a localização dessas fábricas pode ser identificada junto às colônias de imigrantes que existiam na Grande Curitiba, como é o caso de Colombo, por exemplo. Porém, com o decorrer do século, inicia-se uma polarização das indústrias cerâmicas em direção à região de Campo Largo. Isso ocorre devido à exuberância de matéria-prima, principalmente de argila caulinítica, que se concentra

desde o oeste de Curitiba até o segundo planalto paranaense, em São Luiz do Purunã.

Os primeiros exemplos de indústria cerâmica de louça de mesa na região de Campo Largo são as peças produzidas pela Cerâmica Guarany, considerada a precursora na fabricação de louças em Campo Largo. Para Ecker et al (2003), por meio dos conhecimentos adquiridos em seu empreendimento anterior em Colombo, seus proprietários fizeram com que esta empresa obtivesse sucesso comercial.

De acordo com Ecker et al, a Sociedade Anônima Cerâmica Iguaçu, fundada em 1943 e também localizada em Campo Largo, chegou a produzir em uma área de onze mil metros quadrados, com 12 fornos grandes e 4 específicos para decorações, 660 mil peças mensais em 1953, demonstrando desta forma, o potencial da região. Nessa época, trabalhavam 300 operários que produziam objetos de adorno, aparelhos de chá, café e jantar, e louça de uso cotidiano que eram comercializados por todo o país.

Em decorrência da disponibilidade de matéria-prima, Chmys (1976), Campo Largo cresce em importância e passa a uma posição de primazia na produção de cerâmica no Paraná, elevando-se à condição de importante pólo produtor até mesmo dentro do Brasil, produzindo cerâmica de revestimento, elétrica, e principalmente de louça de mesa e adornos. Desta forma, grandes empresas tanto de capital nacional como estrangeiro fixam-se na cidade. Além disso, há o surgimento de uma grande quantidade de pequenas e médias empresas que produzem artigos em cerâmica branca, oriundas da iniciativa de artesãos ou de ex-funcionários dessas grandes empresas; o que contribuiu para aumentar de forma quantitativa e qualitativa a produção, principalmente de louça de mesa, fazendo com que Campo Largo se tornasse conhecida como capital da louça. (ECKER et al, 2003).

Atualmente, o APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo é o principal dentre os que hoje existem na Grande Região de Curitiba, e um dos mais importantes do Brasil no que se refere à cerâmica, em especial a louça de mesa, conforme Ecker et al (2003). Este pólo é constituído por aproximadamente 30 empresas direta ou indiretamente ligadas ao pólo cerâmico, sendo elas, 02 de

grande porte, 01 de médio porte e as demais caracterizadas como pequenas e micro empresas. Existe, no entanto, a possibilidades desse universo ser maior, dada a característica que muitos micros e pequenas empresas não são registradas, não aparecendo em estatísticas oficiais e nem tendo presença em listas telefônicas.

Muitas das micros, pequenas e médias empresas surgiram quando funcionários das grandes as deixam, e muitas vezes, lançam-se no terreno do empreendedorismo, criando suas próprias unidades. Acabam levando consigo o conhecimento técnico, o imaginário visual, as noções de política administrativa e tendem a ter como ideal a ser atingido os mesmo da grande empresa. Neste sentido, pode-se afirmar que as grandes empresas representam o maior pólo gerador de novos empreendimentos. Dentre elas estão atualmente a Porcelana Schmidt, A Germer Porcelanas Finas, a Incepa e a Lorenzetti.

A Porcelana Schmidt é a maior empresa cerâmica da região, produzindo cerâmica branca de mesa e de decoração. Ela está constituída a partir de três unidades fabris: uma em Pomerode, Santa Catarina, a mais antiga, fundada em 1945; uma em Campo Largo, Paraná, oriunda da Cerâmica Brasileira, adquirida em 1956, passando a se denominar Porcelana Steatita; e a terceira em Mauá, Estado de São Paulo, decorrente da compra da Porcelana Real, fundada em 1943 e adquirida em 1948 pela família Schmidt. As três fábricas, embora pertencessem aos mesmos controladores, eram independentes. A fusão do grupo aconteceu em 1972, passando a denominar-se Porcelana Schmidt S/A.

Outro grande produtor cerâmico da região é a Germer Porcelanas Finas. Ela pertence ao grupo Germer, um conglomerado de várias empresas criado há 40 anos, com origem em Santa Catarina. A empresa teve seu início em 1978, quando adquiriu o controle acionário da antiga fábrica Polovi, em Campo Largo. Esta por sua vez, foi fundada em 1958 por um antigo proprietário da Porcelana Schmidt. Ao adquirir a Polovi, a Germer incorporou a tradição em produção de porcelana de mesa e, sob sua gerência, ampliou e modernizou a produção, tornando-se o 2º maior fabricante de porcelanas da região. Tanto a Germer, como a Schmidt são oriundas de Santa Catarina, com uma diretoria que possui uma formação com base na imigração alemã.

De acordo com a pesquisa realizada por Ecker et al (2003), em relação às micros, pequenas e médias empresas, é possível verificar que essas empresas em sua maioria possuem mais de dez anos de idade, sendo que a mais velha foi fundada na década de 60 do século passado, tendo, portanto, um pouco mais de 40 anos de existência. Os proprietários dessas empresas são, geralmente, pessoas que saíram das grandes indústrias cerâmicas da região para formar as suas próprias empresas. Essas empresas se caracterizam por, normalmente, serem de administração familiar e em sua história recente sentiram todas o forte impacto da concorrência estrangeira, principalmente após 1994, quando da abertura de mercado e da paridade da moeda brasileira com o dólar, o mercado foi inundado pelas cerâmicas chinesas.

O parque industrial instalado em Campo Largo é reconhecido nacionalmente como um dos mais importantes pólos do setor, sendo responsável pela fabricação de 90% da porcelana vendida no mercado interno, IPARDES (2006). Dentre as empresas inseridas no mercado externo, uma delas exporta 10% da sua produção total, principalmente para os Estados Unidos, Argentina, Itália e Inglaterra; outra exporta 30% para países do Mercosul e Chile; a terceira exporta para o Mercosul, Estados Unidos e alguns países europeus.

O conhecimento especializado na produção de louças e porcelanas é disseminado na região. Os trabalhadores começam a tomar contato com a produção de artefatos cerâmicos muito cedo, ajudando a família, muitas vezes desde os 14 anos de idade, IPARDES (2006). Entretanto, o município não conta com serviços de formação de mão-de-obra específico ao setor.

Com base nas informações acima descritas, podemos concluir que o município de Campo Largo, por possuir um solo rico em caulim e argila, matéria-prima para a fabricação de porcelanas, louças e outros artefatos de cerâmica, deu origem à instalação de um parque industrial formado ao longo das últimas décadas, sendo a qualidade e a abundância da matéria-prima um importante fator para a diferenciação do produto e a concorrência no mercado de louças.

Contudo, em função das circunstâncias do mercado os empresários vislumbram a possibilidade de fomentar ações coletivas, tais como a retomada do

projeto de implantação de uma escola de cerâmica e a constituição de uma cooperativa de produtores para compra de matéria-prima, venda de produtos e prestação de serviços jurídicos. Então percebendo a importância de se unir para enfrentar os concorrentes, a efetivação dessas ações poderá contribuir para a estruturação de um APL.

4 METODOLOGIA

No item anterior apresentou-se o referencial teórico-empírico, contemplando a revisão do estado da arte da teoria de aglomerações industriais (APL) e da teoria das redes, permitindo desta forma selecionar os elementos teóricos, conceituais e analíticos para o delineamento dos procedimentos metodológicos. Desta forma, esta seção desenvolve a proposta metodológica a ser utilizada para a análise empírica, apresentando as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis, e o delineamento e limitações da pesquisa.

4.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo elege como tema a formulação de redes organizacionais e procura-se entender o fenômeno a partir de um estudo de caso, que busca avaliar quais as variáveis que geram um ambiente propício de confiança que facilitam a formação de redes entre pequenas e médias empresas inseridas em arranjos produtivos.

Considerando a base teórico-empírica, assim como o objetivo delineado anteriormente, esta pesquisa baseia-se na seguinte questão a ser trabalhada:

Como as dimensões da confiança influenciam a formação e desenvolvimento de redes horizontais localizadas em APL?

Outras questões de pesquisa, pertinentes ao objetivo geral deste estudo são:

- Como a dimensão cultural, institucional e econômica influenciam o desenvolvimento da rede de cooperação horizontal entre as empresa do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo?

- Como as bases de confiança (racional, cognitiva e normativa) determinam a fase de desenvolvimento da rede de cooperação horizontal?

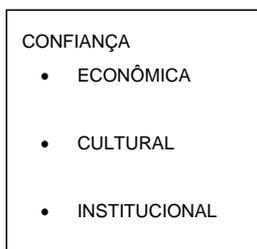
Categorias de Análise

As categorias de análise apresentadas neste estudo são:

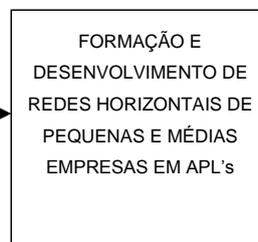
- Categoria independente representada pelas dimensões da confiança.
- Categoria dependente representada pelos níveis de confiança na formação e desenvolvimento de redes de pequenas e médias empresas em APL's.

Figura 7 Relação entre as variáveis.

Categoria independente



Categoria dependente



Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 9 Categorias e variáveis

DIMENSÕES	INDICADORES
<p>DIMENSÕES DA CONFIANÇA QUE INFLUENCIAM NA FORMAÇÃO DE REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS LOCALIZADAS EM APL's</p>	<p>Dimensão Econômica – (BALESTRIN e VARGAS, 2004; BALESTRIN, 2005; WILLIAMSON, 1975).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escala • Estrutura de mercado • Expectativa de lucratividade do mercado; • Intensidade de ameaças do mercado; • Dificuldades de acesso ao mercado; • Porte das empresas no mercado; • Divergência dos interesses e visões entre as organizações; <p>Dimensão Cultural – (AMATO NETO, 2002; TROMPENAARS, 1994; WEGNER, SCHMITT e FÓSSA, 2004).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistência à cooperação dos executivos; • Visão comum dos negócios (valores) entre os executivos da comunidade; • Percepção da vulnerabilidade da empresa a riscos, pela crença e valorização dos aspectos negativos da parceria, tais como: perda de segredos relevantes; prejuízos com quebras de contrato; valorização da autonomia; possibilidade de prejuízos com a parceria; • Capacidade para fazer uma avaliação técnica dos movimentos cooperativos; • Crença e valorização dos aspectos positivos da parceria; • Confiança interorganizacional; • Cultura e comportamento inovador; • Cultura e comportamento empreendedor; • Crença na possibilidade das "alianças capitalistas" <p>Dimensão Institucional – (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; ROSA e COSER, 2004).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulativas • Normativas • Cognitivas

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.1 Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise

Confiança

D.C.: O papel da confiança nas relações interorganizacionais, com base na economia institucional, diz respeito ao fato dela se tornar o mecanismo central que permite uma solução eficiente do problema da coordenação das expectativas e das interações entre atores econômicos. Nesse sentido, a confiança dá base para as relações interorganizacionais de cooperação, uma base que não pode ser encontrada nas relações de mercado e tampouco nas relações hierárquicas. A estrutura e a dinâmica das relações interorganizacionais dependem da existência de uma considerável quantidade de confiança entre os atores econômicos. Assim, a confiança, nas redes de empresas, pode contribuir para a formação de estratégia coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem interorganizacional e contribuir, também, para a redução dos custos de transação. (BALESTRO, 2004, p. 45).

D.O.: Operacionalizado através de análise documental dos dados secundários e por entrevistas com os dirigentes das empresas e representantes das associações, no qual buscará identificar a evolução das bases de confiança com as dimensões, cultural, institucional e econômica, identificadas com base na análise de conteúdo das respostas.

Dimensões que influenciam na formação de Redes horizontais de pequenas e médias empresas

D.C.: Dentro do contexto organizacional a cooperação e a formação de redes organizacionais resultam da interação das dimensões culturais, econômicas e institucionais das organizações. A existência de uma cultura de colaboração orientada para o coletivismo faz-se necessária para o sucesso de empreendimentos cooperativos. Avaliar adequadamente a cultura dos participantes e, se necessário, procurar modificá-la pode ser um fator crítico ao sucesso de uma rede de empresas. Isso justifica a importância de identificar as orientações culturais das empresas, especificamente dos empresários, que participam ou desejam participar de uma rede

de empresas, arranjos produtivos, clusters, sob pena de não dar valor a um elemento importante (AMATO NETO, 2002). A abordagem institucional aproxima seu foco sobre as organizações, e se preocupa com o que há de cristalizado na sociedade em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre diversos atores organizacionais. (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; SCOTT, 1995). Os motivos econômicos que levam à formação das redes podem ser variados, como por exemplo, a aumentar sua receita por meio da cooperação de esforços para acessar recursos complementares, melhorar produtos e facilitar o acesso a novos mercados. Por outro lado, a cooperação poderá reduzir os custos através da possibilidade de economias de escala que poderá ser alcançada por meio de pesquisa ou produção em conjunto. (BALESTRIN e VARGAS, 2004; BALESTRIN, 2005; WILLIAMSON, 1975).

D.O.: Operacionalizado através de análise documental dos dados secundários e por entrevistas com os dirigentes das empresas e representantes das associações, no qual buscará identificar as relações entre a formação de redes de cooperação com as dimensões: econômica, cultural e institucional, identificadas com base na análise de conteúdo das respostas. Os indicadores propostos para identificar as relações entre as três dimensões e a formação de redes estão detalhadas na quadro 8.

Redes de cooperação horizontais de pequenas e médias empresas

D.C.: As redes horizontais de PME's caracterizam-se por apresentar: estrutura de formação por um grupo de PME's, situadas geograficamente próximas; operam em um segmento específico de mercado; as relações entre a empresas são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; a rede é formada por um indeterminado período de tempo; e, a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança. (MASUTTI, 2005). Dentro do conceito de redes horizontais, há as redes interorganizacionais que são formadas por mais de duas organizações que se

encontram ligadas através de uma rede de relacionamentos, com um conjunto de relações de troca ligadas entre si, em um sentido industrial e estratégico de rede, constituído a partir de empresas e instituições e das relações, recursos, atividades e dependências entre os membros. (MASUTTI, 2005).

D.O.: Operacionalizado através de análise documental dos dados secundários e por entrevistas com os dirigentes das empresas e representantes das associações, no qual buscará identificar as relações da variável confiança com as dimensões: econômica, cultural e institucional, identificadas com base na análise de conteúdo das respostas.

4.1.2 Definição de outros termos relevantes

Arranjo Produtivo Local

D.C.: os APL's industriais não devem ser concebidos como mera aglomeração espacial das atividades industriais presentes em determinados setores, mas sim como arranjos produtivos onde predominam relações de complementaridade e interdependência entre diversas atividades localizadas num espaço geográfico e econômico. Esses APL's são concebidos como ponto de confluência entre a organização de sistemas regional-locais de inovação no plano institucional e a emergência de redes de firmas como forma padrão de conformação empresarial desses sistemas. (BRITO, 2000).

Indústria Cerâmica

D.C.: O setor de cerâmico agrupa as empresas que compreende o segmento de louças e porcelanas, sanitários e porcelana técnica, que se diferenciam pela temperatura de queima e pela composição da massa. O segmento de louça de mesa é um dos mais tradicionais no país, e o APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo é o principal dentre os que hoje existem na Grande Região de Curitiba, e um

dos mais importantes do Brasil no que se refere à louça de mesa. (MOTTA, ZANARDO E CABRAL JR, 2001; ECKER et al 2003).

4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

4.2.1 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como **qualitativa, exploratória e descritiva**. A pesquisa é enquadrada como transversal com perspectiva longitudinal, uma vez que as categorias de análise foram exploradas e descritas tendo em vista a influência das dimensões da confiança na formação e desenvolvimento do APL.

O nível de análise é o setor industrial. As unidades de análise são as indústrias de louça e porcelanas de Campo Largo e o SINDLOUÇA. Estas organizações fazem parte do total das 33 organizações participantes do setor. A abordagem metodológica utilizada é principalmente descritiva. Segundo Neuman (2002), a pesquisa descritiva é útil para fornecer um perfil de um grupo, descrever processos, mecanismos e relacionamentos. Mais ainda, permite delimitar características de um contexto e categorizar grupos, estágios e fases de um processo (NEUMAN, 2002). Levando em conta a existência de sólidas teorias e pesquisas sobre confiança e cooperação em redes horizontais de empresas, considera-se adequada a disposição de aplicá-las ao problema de pesquisa (GILL; JOHNSON, 1997). Deste modo, o caráter dedutivo, que testa relações entre variáveis, para que possam ser replicadas para outros grupos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2004).

Saunders, Lewis e Thornill (2004) afirmam que o objetivo da pesquisa descritiva é personificar um perfil exato de pessoas, eventos ou situações. Pode ser, ainda, uma extensão ou um pedaço da pesquisa exploratória. Neste ponto, Gil (1996) ainda salienta que algumas pesquisas descritivas podem ser aproximadas das pesquisas exploratórias por proporcionar uma nova visão do problema. Pode-se, ainda, estabelecer correlações entre as variáveis ou categorias e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Segundo Vergara (1997) uma pesquisa exploratória é aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e que, pela sua natureza de sondagem, não comporta hipótese que, todavia, podem surgir durante ou ao final da pesquisa. Neuman (2002), ainda complementa ao afirmar que a pesquisa exploratória é o primeiro estágio em uma seqüência de estudos. Um pesquisador talvez precise conduzir um estudo exploratório para na seqüência saber o suficiente para depois projetar e executar uma segunda pesquisa, mais sistemática e extensiva.

De acordo com os objetivos pretendidos neste estudo, o procedimento metodológico mais apropriado é o **estudo de caso**, desenvolvido em no APL's de Louças e Porcelanas de Campo Largo. Através deste delineamento, pode analisar **como** as dimensões da confiança contribuem para a formação e desenvolvimento de redes horizontais de empresas, além de identificar o **por quê** de determinada contribuição (YIN, 2001). Os estudos de caso são, ainda, indicados em pesquisas em que se tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos (YIN, 2001).

Este é o método mais indicado para uma pesquisa de natureza não probabilística e de caráter mais aprofundado dentro da organização a ser pesquisada. Não é possível generalizar os resultados obtidos em uma instituição para aquelas pesquisadas no momento. Desta forma, seus resultados aplicam-se exclusivamente a elas próprias.

4.2.2 Coleta e tratamento dos dados

Para a realização desta pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Isso possibilitou o uso da técnica de triangulação, isto é, o confronto de informações, possível pela utilização de mais de uma fonte de coleta.

Em um primeiro momento, foi realizado uma coleta de dados secundários, com posterior análise do tipo documental, efetuadas nas associações e nas empresas selecionadas do setor de louça e porcelana, pertencentes a rede, estas inseridas dentro do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo. Também foram

utilizados estudos realizados anteriormente pelo IPARDES (2006), além de dissertações e relatórios de pesquisa.

Segundo Gil (1996), a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Os dados oriundos de fontes secundárias foram tratados predominantemente de forma qualitativa, a partir de pesquisa documental e levantamento das estatísticas já existentes.

A partir da análise dos dados coletados, sustentando-se na base teórica elaborada, foi possível realizar a confecção de roteiro de entrevista semi-estruturada, para a coleta de dados primários.

Finalmente, selecionou-se as indústrias para as entrevistas semi-estruturadas a partir do critério de **amostra por aderência** dentro da população de indústrias e associações.

Em razão do delineamento escolhido para esta pesquisa – estudo de caso –, não se aplica a definição de população e amostra para fins de generalização dos resultados a outras organizações semelhantes. Trata-se, no entanto, de mencionar a população e amostra de organizações que atendem às características consideradas relevantes para fins de coleta de dados por meio de entrevistas.

A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com representantes das associações de classe e com dirigentes das empresas do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo.

Estas entrevistas foram analisadas através de tratamento qualitativo, com a utilização de técnicas de análise de conteúdo. A entrevista com os empresários da empresas localizadas dentro do APL de Louças e Porcelanas, teve por finalidade de avaliar as suas percepções sobre confiança / cooperação, as dimensões e as variáveis que influenciam na formação de redes de cooperação entre pequenas e médias empresas do APL.

4.2.3 População e amostragem

A cidade de Campo Largo comporta cerca de 25 empresas do setor industrial de cerâmica. Em virtude do número das empresas participantes não foi possível realizar uma entrevista com todas as empresas. Portanto decidiu-se realizar a entrevista com 03 (três) empresas (de tamanhos diferentes), e com o sindicato das fábricas de louças e porcelanas de Campo Largo – PR, agente com maior envolvimento nesta face do arranjo produtivo local.

Conforme Babbie (2001), quaisquer que sejam as unidades de análise, dados são colhidos para se descrever cada unidade individual, e as muitas descrições são agregadas e manipuladas para descrever a amostra e a população. Em sinergia com esta concepção, dados serão colhidos para buscar explicar o perfil e o comportamento das empresas, inferindo-se que o nível de análise da presente pesquisa é o individual – os dirigentes das PME's, e a unidade amostral será também as PME's localizadas dentro do arranjo produtivo local de louças da cidade de Campo Largo.

4.2.4 Limitação da pesquisa

Apesar do rigor científico que pretendemos aplicar a esta pesquisa, é importante observar que a mesma estará sujeita a algumas limitações de ordem teórica e metodológica.

Quanto ao aspecto teórico, não estamos esgotando todas as variáveis relacionadas ao tema abordado. Em relação ao tamanho das amostras, foram entrevistados somente três empresas, a intenção inicial era entrevistar um número maior de empresas, no entanto devido a dificuldade de adesão e disponibilidade de tempo dos dirigentes esta amostra limitou-se a três empresas. No entanto, a interpretação dos resultados das entrevistas das empresas foram complementadas pelas informações das entrevistas com o dirigente do SINDLOUÇAS. Estas informações também foram triangularizadas com os resultados de uma recente pesquisa qualitativa realizada pelo IPARDES (2006) no Arranjo Produtivo de Louças

de Campo Largo, que embora com objetivos diferentes apresentava uma série de questões relacionadas a cooperação e grau de confiança entre os agentes do cluster. Mesmo assim considera-se o número de empresas da amostra pequeno (três indústrias), o que pode comprometer os resultados em termos de generalizações.

Quanto às limitações de ordem metodológica, Yin (2001) descreve os preconceitos tradicionais normalmente impostos aos estudos de casos; consideramos prudente tratá-los como riscos de projeto.

Quanto às limitações de ordem prática salientam-se as dificuldades em se entrevistar toda a população objeto do estudo, tanto em função da disponibilidade como a disposição dos dirigentes para atender o pesquisador.

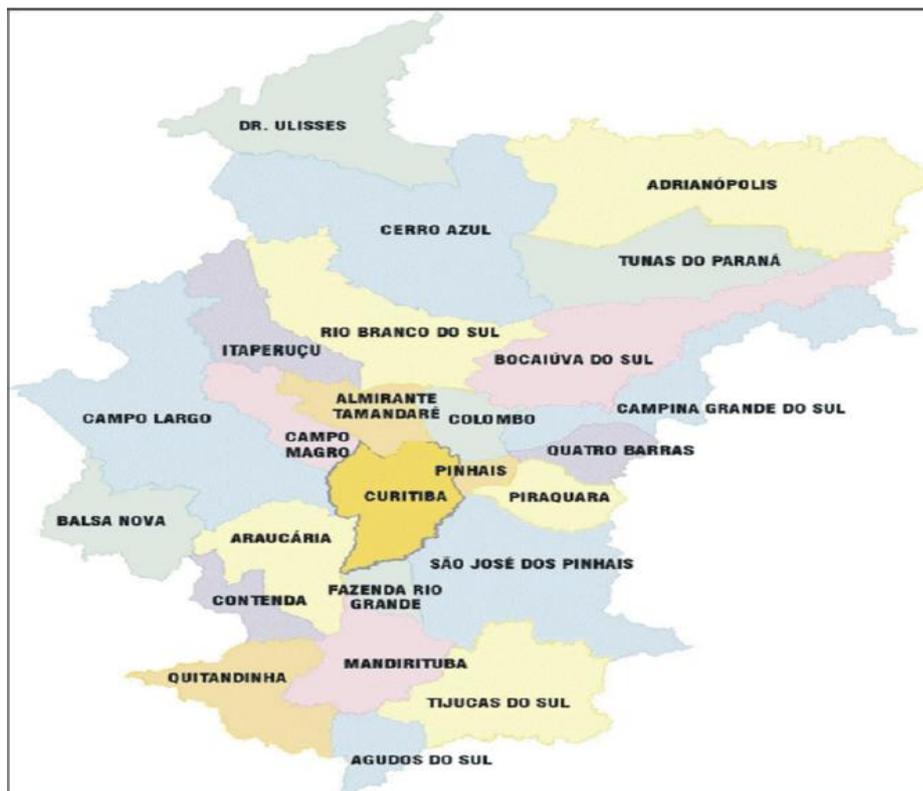
Outras limitações podem decorrer da coleta de dados, principalmente das entrevistas, devido às restrições do processo de comunicação; a dificuldade dos entrevistados quanto ao significado das questões e a disponibilidade dos entrevistados, a necessidade de maior convívio do pesquisador com as indústrias produtoras de louças e a falta de recursos financeiros por parte do pesquisador.

Há também a possibilidade do entrevistador induzir respostas a partir de palavras, questões ou seqüências de questões em entrevistas. Foi procurado minimizar este problema também pela triangulação de dados da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos na etapa de inserção no campo, produto da observação participante, entrevistas e análise de materiais documentais. Os resultados são apresentados, a partir da apresentação do contexto do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo – PR, de forma descritiva de acordo com as categorias de análise definidas previamente: dimensões da confiança e as redes de cooperação horizontais.

Figura 8 Localização e área de influencia do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo



Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Mapa-regiao-metropolitana2.gif>

O APL de Louças e Porcelanas reúne empresas situadas no município de Campo Largo, o qual integra a Região Metropolitana de Curitiba (RMC), localizada na porção leste do Paraná (figura 7). O município, situado no Primeiro Planalto Paranaense, totaliza uma área de 1.252,677 km², representando 0,6% do território paranaense. Ao norte da Região Metropolitana de Curitiba, encontra-se a região serrana do Açungui, formada por um relevo montanhoso rico em minérios, com destaque para calcário, prata, chumbo e mármore. (IPARDES, 2006).

O APL de Louças e Porcelanas é composto em sua maioria por empresas de pequeno porte, fabricantes de louças de cerâmica. As indústrias são intensivas em mão-de-obra, embora muitas etapas do processo produtivo sejam totalmente mecanizadas. Em uma parcela menor (seis), há as microempresas familiares que produzem peças artesanais de cerâmica. Denominadas de grande porte, há duas empresas antigas e diferenciam-se por fabricarem porcelanas finas em alta escala, um produto de maior valor agregado, comercializado tanto no mercado interno como no externo.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, levantados no APL por meio das entrevistas, das considerações do estudo de caso do IPARDES (2006), e da pesquisa realizada por Neves (2006) além de outras fontes secundárias, a respeito do APL de Louças e Porcelanas. As informações obtidas na pesquisa serão relacionadas com a literatura, conforme a revisão bibliográfica feita neste trabalho. Lembramos que as respostas foram agrupadas e, portanto as citações abaixo são expressão da maioria dos respondentes, o que não garante que seja de opinião ou concordância individual de um determinado entrevistado.

A seguir, os resultados serão apresentados primeiramente pelas dimensões econômicas, culturais e institucionais que influenciam a confiança, e em seguida, como estas dimensões influenciam na formação e no desenvolvimento de redes horizontais de pequenas e médias empresas, através da utilização do modelo de classificação da confiança de acordo com a evolução das relações entre os atores de Balestro (2004), descrito na parte 2.6.

5.1 DIMENSÕES QUE INFLUENCIAM NA CONFIANÇA ENTRE OS AGENTES DO APL

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa segundo as dimensões da confiança: econômica, cultural e institucional, com base nos conceitos detalhados na revisão bibliográfica.

5.1.1 Dimensões Econômicas

Em uma “atmosfera” de confiança, os problemas são resolvidos mais eficientemente, porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente (MARIOTTI, 2004). Uma rede interorganizacional, através da rede social de seus membros, poderá ter melhor acesso de recursos, como, por exemplo, capital e influência política. Sua intensidade nos laços sociais também permite suportar um compartilhamento livre de informações entre os membros da rede, encorajando o aprendizado mútuo e a inovação. Coletivamente, as firmas integrantes da rede terão maior capacidade de adaptar-se às mudanças (SABEL e SAXENIAN apud BALESTRIN 2005).

Essas vantagens são particularmente importantes em relação às características do mercado, representado pelo crescente ritmo de evolução e custos de inovação, curtos ciclos de vida dos produtos e pressões para responder rapidamente às mudanças das necessidades dos clientes. Tais características apontam as redes como configurações que respondem às características do cenário econômico atual.

Conforme Balestrin e Vargas (2004), um dos motivos econômicos que levam à formação das redes é o fato das organizações procurarem aumentar sua receita por meio da cooperação de esforços para acessar recursos complementares, melhoria dos produtos e facilidade de acesso a novos mercados. A cooperação possibilita reduzir custos através de economias de escala que poderá ser alcançada por meio de pesquisa ou produção em conjunto.

Foi a partir da década de 1950, que houve o surgimento das empresas pioneiras na região, porém a maior concentração de nascimento ocorreu a partir da década de 90. Verificou-se que a maioria das empresas foi constituída com capital nacional; de sociedade limitada constituída de mínimo de dois e no máximo três sócios, e há a presença de um único sócio estrangeiro com participação minoritária em uma dessas empresas; sendo a gestão das empresas em sua familiar. No entanto, apenas as duas empresas de grande porte são sociedades anônimas e com gestão profissional.

A estrutura administrativa das empresas do APL é relativamente simplificada, sobretudo para as micro e pequenas empresas, predominando o cargo de auxiliar administrativo; os cargos de diretor ou gerente de produção, comercial e financeiro são exercidos pelos proprietários e filhos

A organização da produção industrial, da cerâmica e da porcelana, é muito similar no conjunto das empresas, envolvendo basicamente sete etapas produtivas: preparação da massa; modelagem em gesso ou silicone; estampamento; esponjamento; pintura e decoração de peças (verniz, esmalte, decalque, filete); queima em forno; classificação; e embalagem. Algumas empresas produtoras de bens finais têm por estratégia, ou por restrição de sua escala de produção, a terceirização da modelagem e da preparação da massa. Cabe destacar que uma das empresas do APL está especializada apenas na produção de massas cerâmicas.

Os principais produtos que compõem os negócios do APL são as linhas utilitárias em cerâmica e porcelana (pratos, canecas, xícaras) e as peças decorativas (canecos, pratos, vasos, estatuetas). Tais produtos são comercializados principalmente no mercado interno, praticamente no território nacional, com destaque para o Estado de São Paulo. No mercado externo, destaca-se a venda para a União Européia.

Segundo informações das empresas, verificou-se que o preço é o aspecto mais relevante em relação à concorrência. A abertura do mercado possibilitou a comercialização de produtos de porcelana utilitária chinesa no Brasil. Esses produtos se caracterizam pela baixa qualidade e preços baixos. A entrada da

porcelana chinesa representou uma grande pressão sobre as empresas locais, que passaram por uma grande crise ao longo da década de 90.

A pressão dos preços obrigou as empresas a buscarem alternativas de redução de custos. Como a energia representa uma parcela significativa dos custos de produção, as empresas se organizaram para pressionar o governo na busca de energia alternativa mais barata.

Também algumas empresas buscaram aumentar sua competitividade através da garantia de qualidade dos produtos, que se expressa na marca e tradição da empresa, além da busca de novos mercados. Este modelo foi mais utilizado pelas duas maiores empresas do setor. As pequenas empresas pouco têm se utilizado da possibilidade das estratégias de cooperação para reduzir seus custos de produção. São raros os casos e ações cooperativas direcionadas para compras conjuntas de matérias primas, cooperação para o desenvolvimento de marcas, para certificação de qualidade, para utilização de laboratórios de análise em instituições de pesquisa e também desenvolveram esforços conjuntos na organização de feiras e rotas de visitação.

Desta forma, conforme as observações do pesquisador e dos estudos do IPARDES (2006) notam-se que a maioria das micro e pequenas empresas acabam competindo mais em relação aos preços de seus produtos, enquanto as médias e grandes empresas competem em relação a qualidade, a marca e a tradição da empresa. Esse aspecto se dá devido às médias e grandes empresas possuírem um sistema formal de gestão de qualidade, onde são realizados testes de qualidade na própria empresa, diariamente, por mês ou por lotes. Já as empresas menores, em geral, não possuem laboratórios adequados para a realização desses testes de qualidade, e não existe uma ação e/ou atitude conjunta dessas empresas para recorrerem ao TECPAR ou ao LACTEC.

No que se refere à qualificação da mão-de-obra, como ainda não há uma escola técnica de cerâmica e porcelana ou uma instituição específica que esteja qualificando trabalhadores nesse segmento, a totalidade das empresas realiza as atividades de qualificação e/ou capacitação de mão-de-obra no próprio ambiente de trabalho, em serviço ou em atividade específica. Um fenômeno que ocorre com certa

freqüência é a saída de mão-de-obra treinada das empresas menores para as maiores. Desta forma, na maioria dos casos são as pequenas empresas que vem arcando com o custo de treinamento, além de perder o seu quadro mais qualificado de pessoal para as grandes empresas. A organização das empresas para obter uma escola de formação de mão de obra, é uma luta que vem se consolidando nos últimos anos. Com a instalação da escola de formação, as pequenas empresas além de reduzir os custos internos de treinamento, poderão aumentar a sua competitividade através do aumento da produtividade do setor.

Outro ponto verificado é a baixa interação entre os empresários, e as atividades onde há essa interação ocorre nas micro e pequenas empresas, principalmente nas atividades de troca e/ou empréstimo de materiais e na compra de matéria-prima, e de forma mais incipiente ocorre a cooperação nas atividades de desenvolvimento de produtos e tecnologia, inovação, pesquisa e marketing.

De acordo IPARDES (2006), a maioria das empresas não possui departamento de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, com a presença de pessoal especializado em química, engenharia química e de materiais. Mesmo nas empresas que possuem laboratórios de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, o número de funcionários que possuem qualificação em química e engenharia química é pequeno, e não há nenhum funcionário formado em engenharia de materiais.

Conforme as empresas entrevistadas e o estudo do IPARDES (2006), outro ponto observado diz respeito a baixa existência da troca de idéias e discussão de estratégias comuns entre as empresas. Isso ocorre devido a maioria dos empresários entenderem que a cooperação poderia dar margem para expor seus diferenciais competitivos ou deficiências, apresentando um certo grau de preocupação e desconfiança, e se comportando como concorrentes entre si.

Alguns fatores que reforçam esse tipo de pensamento de concorrência entre as empresas se dão: 1) devido as empresas produzirem produtos similares, de modo geral, todas estão atentas aos lançamentos, novos produtos, design, estampas, porém cada empresa procura ter o seu diferencial, assim há produtos semelhantes nunca idênticos; 2) devido a baixa qualificação da mão-de-obra e a inexistência de

uma escola técnica de cerâmica e porcelana, o que ocorre na grande maioria é a saída de mão-de-obra treinada das empresas menores para as maiores.

Esse pensamento, de que as empresas são concorrentes e que a cooperação poderia expor seus diferenciais competitivos ou suas deficiências, precisa ser mudado uma vez que, a cooperação aumenta a competitividade através do uso de compartilhamento de informações, tecnologias, recursos, oportunidades e possíveis riscos que podem ocorrer. Conforme Visconti (2001), uma empresa é competitiva não apenas em função do tipo de atividade desenvolvida, mas em função da forma de utilização dos recursos disponíveis, dos métodos de produção adotados e da tecnologia empregada no processo de produção.

O SINDLOUÇA tem como meta para o desenvolvimento do APL, conscientizar as empresas da importância da cooperação e da união entre elas, bem como desenvolver um ambiente de confiança, onde será possível desenvolver ações conjuntas (compra de matérias-primas, energia, gás natural) visando diminuir o custo de produção das empresas; a criação de uma escola técnica de cerâmica em parceria com a Prefeitura de Campo Largo; mostrar às empresas que tanto a interação como o compartilhamento de informações e de soluções, também são fundamentais para o crescimento tanto da rede quanto das próprias empresas, e que elas podem cooperar e serem competitivas ao mesmo tempo, sem correrem o risco de serem prejudicadas.

No entanto essas ações estão se concretizando vagarosamente, devido a precariedade da governança exercida pelo sindicato, que se justifica em função da ausência de estrutura física e falta de pessoal, para dar suporte e atendimento as empresas, dificultando assim a existência de uma maior interação entre as empresas do APL, e das empresas com o SINDLOUÇA, deixando espaço para que se crie um canal fechado para a comunicação entre eles.

Atualmente, o SINDLOUÇA atua com contribuições voltadas mais para as reivindicações comuns, como nas negociações salariais e na questão do preço do gás boliviano. Também organiza eventos técnicos (formação de mão-de-obra) e comerciais (Feira de Louça) e promove a criação de fóruns e ambientes para discussão. Junto com a prefeitura de Campo Largo, o SINDLOUÇA participa

apoiando a criação de uma escola técnica de cerâmica, de um centro comercial específico para o setor, e da reativação da Rota de Louça visando explorar o turismo regional envolvendo o maior número de empresa do APL de Louças e Porcelanas.

Algumas ações têm sido desenvolvidas pelas instituições de apoio pertencente ao APL de Louças e Porcelanas, de forma a contribuir com o desenvolvimento tanto das empresas quanto do próprio APL. A Prefeitura pretende criar uma escola técnica de cerâmica, bem como criar um centro comercial para o setor e a reativar a Rota Louça. O TECPAR realiza teste de teor de chumbo e cádmio nas peças de cerâmica que são exportadas e no âmbito do PROGEX desenvolve junto as empresas uma marca própria e seu respectivo registro, confecção de programas, cartões de visita e catálogos. O LACTEC tem prestado serviços a uma das empresas locais para a realização de testes nos componentes da matéria-prima utilizada na produção de diferentes tipos de massa, fornecida aos clientes. O BRDE atua junto ao APL na concessão de financiamentos dirigidos à expansão e/ou modernização da capacidade produtiva. O Sebrae presta serviços na área de gestão, custos de produção e no repasse de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador para o financiamento de capital de giro e aquisição de fornos de pequeno valor a empresas do APL. A Rede da Cerâmica pretende criar o Centro de Tecnologia Cerâmica do Paraná (CESTEC).

Conforme informações disponíveis no site da FIEP e em nota publicada na Gazeta do Povo, do dia 04 de março de 2007, caderno Paraná, houve no final do mês de fevereiro a inauguração do primeiro Núcleo de Tecnologia Cerâmica do Paraná. Instalado em Ponta Grossa, o laboratório irá atender as 634 indústrias cerâmicas e olarias do Estado do Paraná, e será o primeiro laboratório do gênero com foco no processo produtivo da cerâmica paranaense. Verificando desde a preparação de matérias-primas e formulação de massas até os processos de conformação, secagem, queima e teste em produtos acabados, desta forma será possível identificar possíveis erros no processo produtivo e aprimorar a qualidade dos produtos paranaenses, que poderão ganhar competitividade em mercados nacional e internacional. Além de ensaios, o laboratório também promoverá o treinamento e a capacitação de profissionais, visando o desenvolvimento e a inovação tecnológica do setor. Em sintonia com esse investimento, o Sistema Fiep

[1] Comentário: Esta empresa é a fornecedora de matérias primas. Se for destaque

assinou um acordo de parceria com o Sebrae, sindicatos do setor, Mineropar e Prefeitura de Guamiranga para a construção de uma central de massas (matéria-prima da cerâmica) no Paraná, visando a redução dos custos de produção e estimulando o desenvolvimento do setor.

Estas recentes iniciativas demonstram o rompimento da atitude passiva das empresas e de seus órgãos de representações. Pelo menos na dimensão econômica que se reflete na busca de competitividade e de maior penetração no mercado nacional e internacional, os agentes do APL estão despertando para ações cooperativas, e este é um primeiro passo para o desenvolvimento de relações de confiança e de fortalecimento dos laços entre os agentes do APL.

5.1.2 Dimensões Culturais

Na opinião de Balestro (2004), a premissa geral do papel da confiança nas relações interorganizacionais, com base na economia institucional, diz respeito ao fato dela se tornar o mecanismo central que permite uma solução eficiente do problema da coordenação das expectativas e das interações entre atores econômicos. Nesse sentido, a confiança dá base para as relações interorganizacionais de cooperação, uma base que não pode ser encontrada nas relações de mercado e tampouco nas relações hierárquicas. O autor acrescenta que a estrutura e a dinâmica das relações interorganizacionais dependem da existência de um considerável nível de confiança entre os atores econômicos. Assim, a confiança, nas redes de empresas, pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem interorganizacional e contribuir, também, para a redução dos custos de transação.

Masutti (2005) contribui afirmando que a confiança diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns tornando-se o primeiro passo para a geração desta cultura. O fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes. O autor acrescenta que a cultura das empresas, que é um fator importante para determinar

as ações coletivas, influi na percepção do ambiente de negócios pelos dirigentes, no estabelecimento da confiança interorganizacional e das estratégias de negócios que favorecem ou não a integração, no comportamento empreendedor e na (in) capacidade de avaliar os movimentos cooperativos.

Para Putman (1993a), a própria cooperação gera confiança, ou seja, os atores reduzem as incertezas ao preverem o comportamento mútuo através das normas compartilhadas, podendo ser enraizadas em parentesco, etnia, valores religiosos ou ideológicos, como também nos padrões de desempenho profissional e nos códigos comportamentais. Desta forma, o autor menciona que para as comunidades de pequeno porte e de alta integração, a confiança nasce das integrações face a face e da coesão existente entre seus membros; enquanto a confiança nas sociedades complexas surge apenas em função da existência de regras de reciprocidade e de sistemas de participação cívica.

Conforme o estudo realizado pelo IPARDES (2006), foi verificado que em relação ao perfil do sócio-fundador, somente três empresários possuíam curso superior completo quando fundaram suas empresas, e os demais empresários apenas o ensino médio. Notou-se também que a maioria era jovem (entre 24 e 40 anos), do sexo masculino proveniente da própria localidade do APL. Antes de criarem suas empresas, somente cinco empresários tiveram experiência em atividades do setor, como empregado de empresa local ou externa na atividade do APL

Observa-se também que o segmento de louças e porcelanas é intensivo na utilização de mão-de-obra, principalmente na área de produção, onde o ensinamento praticamente se dá de pai para filho, ou pela observação e interação do recém contratado com um funcionário que possua grande experiência.

Foi possível verificar através das entrevistas realizadas e do estudo do IPARDES (2006) que as relações entre os empresários das empresas participantes do APL, são muito fracas no que tange à troca de idéias e discussão de estratégias comuns e à abertura das empresas para visitação por outros fabricantes. Esse padrão de relacionamento   reforçado pela fraca intera o social entre os

empresários em atividades recreativas, esportivas e culturais. E a existência dessas relações interpessoais é importante para o desenvolvimento da confiança.

As fontes de informações tanto para inovação de processos e maquinários, quanto para desenvolvimentos de produtos e design, também são individuais de cada empresa. E em sua grande maioria, as empresas buscam essas informações em feiras e exposições em outras regiões do país, e visitas a outras empresas de fora da região.

É possível constatar no discurso das empresas a presença da confiança como um elemento importante para a cooperação. As empresas acreditam que a cooperação entre si possa ajudar o APL como um todo, porém a maioria dos empresários entende que são concorrentes entre si e a cooperação poderia dar margem para expor seus diferenciais competitivos aos concorrentes locais.

Conforme Cândido (2001), Putman (1996) e Mariotti (2004), afirmam que tanto a cultura quanto o fortalecimento da confiança e colaboração entre os participantes da rede é fundamental para o sucesso e desempenho das redes de empresas.

As empresas entrevistadas acreditam que o desenvolvimento de parcerias **poderia ocorrer** num primeiro momento entre as micro e pequenas empresas. Isso seria ótimo para essas empresas, pois uma vez unidas teriam maior força de mercado, de barganha, de competição, entre outros, do que atuando isoladamente.

Acreditam que com a o surgimento de novas lideranças empresariais, a partir da sucessão familiar de pais para filhos e da entrada de novas firmas, torna-se possível uma nova visão sobre os problemas e soluções comuns de longo prazo para o APL.

Pelas informações extraídas das entrevistas, observa-se que os empresários e as suas representações têm consciência de que se houvesse uma cultura de confiança, a cooperação entre os agentes do cluster fluiria com mais facilidade. No entanto não existe uma atitude pró-ativa para reduzir as barreiras impostas pelas atitudes de competição, principalmente no que se refere aos órgãos de representação empresarial. Por outro lado, as entidades representativas se mostram

imobilizadas tanto por falta de estrutura como também pelo pouco envolvimento das empresas em atividades e ações do sindicato. Segundo os órgãos de representação as empresas da região buscam resultados econômicos individuais e imediatistas, sem uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo para o APL como um todo.

5.1.3 Dimensões Institucionais

Algumas ações e institucionalizações têm contribuído para o fortalecimento do Arranjo Produtivo Local e para a formação de redes de cooperação entre empresas e destas com outras organizações de apoio. Mais recentemente, destacam-se as seguintes iniciativas:

De acordo com IPARDES (2006), o APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo é responsável pela fabricação de 90% da porcelana vendida no mercado interno, porém a sua exportação ainda é bastante reduzida. Entretanto, com o apoio do Programa Exporta Cidade¹, as indústrias de Campo Largo têm buscado o objetivo de exportação, com uma meta estabelecida pelo APL de aumentar as exportações do segmento em 30% nos próximos anos.

Também no intuito de divulgar o segmento de louças e porcelanas da região, o Departamento de Turismo da Prefeitura de Campo Largo, está reativando a “Rota de Louças”, onde os turistas poderão visitar as empresas deste segmento. O objetivo é ampliar o número de empresas participantes do projeto, pois anteriormente, a rota continha apenas as duas grandes empresas, conforme informações da prefeitura de Campo Largo.

Em junho de 2006 foi instituída a Rede da Cerâmica, para a realização de pesquisas, formação de recursos humanos e desenvolvimento tecnológico da área.

Já as instituições de Ensino Superior (UTFPR, UFPR e UEPG) em parceria com as empresas locais formularam e apresentaram à FINEP um projeto de

¹ A cidade de Campo Largo foi um dos dez municípios brasileiros selecionados para participar do Programa Exporta Cidade, do Governo Federal. O Programa prevê um conjunto de ações que fortalecerá a competitividade exportadora desses municípios.

inovação de produto com um orçamento de 600 mil reais, o qual sendo está atualmente analisado e julgado quanto ao mérito técnico-científico. Este projeto teve apoio da Prefeitura de Campo Largo, do SINDLOUÇA e da UEPG.

Em relação ao ambiente institucional, o APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo conta com um número considerável de instituições de apoio de âmbito geral às empresas: SENAI, TECPAR, LACTEC, SEBRAE, BRDE, MINEROPAR, UTFPR, UFPR, UEPG e a Rede da Cerâmica. No ambiente local, tem-se o SINDLOUÇA e a prefeitura como as principais instituições de representação do APL de Louças e Porcelanas; e sendo essas as instituições que contribuiram para o desenvolvimento deste estudo.

5.1.3.1 Instituições de Representação do APL de Louça e Porcelana de Campo Largo

As instituições que representam a indústria do APL de Campo Largo são o SINDLOUÇAS, a Associação dos artesãos de Campo Largo, além da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Estas entidades representativas tem buscado um certo nível de governança nas orientações e reivindicações do APL. Além destas, outras instituições de apoio técnico tem desenvolvido ações de apoio ao APL, tais como TECPAR, LACTEC, SEBRAE, BRDE e Rede de Cerâmica.

SINDLOUÇAS

A maioria das empresas participantes do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo é associada ao Sindicato das Indústrias de Vidros, Cristais, Espelhos, Cerâmica de Louça e Porcelana no Estado do Paraná (SINDLOUÇA-PR). No entanto, poucas são as empresas que participam de iniciativas interempresariais e de programas de apoio coordenadas por entidades locais ou por instituições públicas e privadas.

Tanto o SINDLOUÇA como a Associação dos Artesãos de Campo Largo, possuem um papel de baixa participação na definição de objetivos comuns ao APL, no auxílio à definição de ações estratégicas, na disponibilização de informações sobre matérias-primas, na abertura de canais de comercialização (interna e externa),

na prospecção sobre tendências de mercado e produtos, e na promoção de ações dirigidas à capacitação tecnológica das empresas.

Embora de forma incipiente, o sindicato contribui na representação e condução de reivindicações comuns – como nas negociações salariais e na questão do preço do gás boliviano; na organização de eventos técnicos (formação de mão-de-obra) e comerciais (Feira da Louça, realizada anualmente); e na criação de fóruns e ambientes para discussão.

Associação dos Artesãos de Campo Largo

Também fazem parte do ambiente institucional duas associações de artesãos². Uma foi fundada em 1991 e representa especificamente os artesãos que produzem peças decorativas em cerâmica; seu objetivo é colocar o produto no mercado e contribuir para a melhoria da gestão das atividades do artesanato. Essa associação organiza as visitas coletivas a feiras e congressos em outros estados. Outro serviço atualmente em desenvolvimento, em parceria com o SEBRAE, é a elaboração do memorial da cerâmica. A associação atende direta e indiretamente a cerca de 30 famílias que trabalham com artesanato em cerâmica, e as principais carências dos artesãos observadas pela associação, são a falta de uma escola de cerâmica para o desenvolvimento de novas peças, de um centro comercial, de representantes comerciais e de catálogos para a divulgação dos produtos.

A outra associação, fundada em 2001, presta serviços a pessoas físicas na forma de cursos de formação e aperfeiçoamento, ministrados por associados, nas áreas de porcelana, cerâmica, madeira, tela e gesso. Outra atividade desenvolvida é a realização de mostra de arte e feira de artesanato; também é responsável pela realização de bazares em comunidades carentes com a renda revertida para a associação.

² As informações sobre a Associação dos Artesãos de Campo Largo foram extraídas das pesquisas realizadas pelo IPARDES.

Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP

O Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná através do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Serviço Social da Indústria (SESI), apóia a consolidação de Arranjos Produtivos Locais (APLs) através do acesso a informação, mobilização do setor industrial, oferta de serviços e consultorias, participação na governança do APL, oferta de programas de desenvolvimento tecnológico e coordenação do planejamento estratégico, utilizando a metodologia da Investigação Apreciativa.

5.1.3.2 Instituições de Apoio do APL de Louça e Porcelana de Campo Largo

A seguir serão apresentadas algumas das principais instituições de apoio técnico ao APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo, conforme estudos realizados pelo IPARDES (2006).

Prefeitura de Campo Largo

A Prefeitura de Campo Largo está demonstrando interesse em fomentar o segmento e reconhecendo sua importância para a geração de emprego e renda na cidade. Além de a prefeitura ser membro da Rede da Cerâmica, uma das principais iniciativas é a criação de uma escola técnica de cerâmica, visando suprir a carência de oferta de mão-de-obra qualificada na APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo.

A Prefeitura de Campo Largo pretende também criar um centro comercial, com aproximadamente 400 m², para a exposição dos fabricantes de cerâmica, porcelanas e das associações de artesãos. Outra iniciativa é a reativação da Rota da Louça em parceria com as empresas locais, visando explorar o turismo regional. Anteriormente, a rota incluía apenas duas empresas do APL de Louças e Porcelanas.

TECPAR

O TECPAR é uma empresa pública vinculada à Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI), é uma instituição de pesquisa, desenvolvimento, produção e prestação de serviços tecnológicos.

Na área de prestação de serviço opera o Programa de Apoio Tecnológico à Exportação (PROGEX), criado pelo governo federal para facilitar o acesso de empresas brasileiras, principalmente das pequenas e médias, ao mercado exterior. Tendo como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos brasileiros e apoiar as micro, pequenas e médias empresas, para que se tornem exportadoras, possibilitando a inserção de seus produtos em mercados mais exigentes, superando barreiras tecnológicas e contribuindo para o aumento da competitividade e geração de renda. O TECPAR realiza teste de teor de chumbo e cádmio nas peças de cerâmica que são exportadas. Cabe ressaltar que esta é uma exigência muito comum dos países importadores. Outra atividade desenvolvida, no âmbito do PROGEX, é o apoio a uma das empresas para a instituição de uma marca própria e seu respectivo registro, confecção de programas, cartões de visita e catálogos.

LACTEC

Esse instituto é uma associação civil, de direito privado, auto-sustentável e sem fins lucrativos, sediada em um dos campus da UFPR. Entre os seus associados estão a COPEL, a FIEP, a Associação dos Artesãos de Campo Largo, o Instituto de Engenharia do Paraná e a UFPR. O LACTEC tem por objetivo fornecer soluções tecnológicas, produtos e serviços que contribuam para o desenvolvimento econômico, científico, tecnológico e social, de forma sustentável e inovadora, preservando e conservando o meio ambiente. Atualmente, tem atuado nas áreas de eletricidade, eletrônica, hidráulica e hidrologia, meio ambiente, materiais, química aplicada, mecânica, estruturas civis e tecnologia da informação. O LACTEC tem prestado serviços a uma das empresas locais para a realização de testes nos componentes da matéria-prima utilizada na produção de diferentes tipos de massa, fornecida aos clientes.

SEBRAE

O Sebrae é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento de micro e pequenas empresas. É administrado pela iniciativa privada e constitui um serviço social autônomo, uma sociedade civil sem fins lucrativos que opera em sintonia com o setor público. O Sebrae presta serviços na área de gestão, custos de produção e no repasse de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador para o financiamento de capital de giro e aquisição de fornos de pequeno valor.

BRDE

O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) tem por objetivo o financiamento a empresas dos segmentos da indústria, comércio e serviços, localizadas nos três estados da Região Sul. Outro objetivo é apoiar a produção de bens para a exportação. Sua atuação junto ao APL tem sido na concessão de financiamentos dirigidos à expansão e/ou modernização da capacidade produtiva.

REDE DA CERÂMICA

De acordo com as informações do IPARDE (2006), a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná, estabeleceu em junho de 2006 a instituição Rede da Cerâmica, que constitui uma rede de laboratórios, instituições de pesquisa, universidades e outras instituições que atuam no Estado do Paraná e realizam pesquisas, caracterização, certificação, desenvolvimento e/ou formação de pessoal na grande área do conhecimento que é a cerâmica. Seu objetivo é criar o Centro de Tecnologia Cerâmica do Paraná (CESTEC), buscando integrar as competências específicas das várias instituições científicas e tecnológicas, no sentido de apoiar o desenvolvimento de produtos, processos e serviços que

desenvolvam a cadeia produtiva da cerâmica. E a Rede da Cerâmica será composta, inicialmente, por representantes das seguintes instituições:

- Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG);
- Prefeitura Municipal de Campo Largo;
- Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR);
- Universidade Federal do Paraná (UFPR);
- Minerais do Paraná S.A. (MINEROPAR);
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI);
- Centro Di Cultura Italiana Paraná / Santa Catarina;
- Consórcio entre Regiões Italianas e os Estados do Brasil (CRISB).

De forma geral observa-se que em termos formais existe uma institucionalidade de governança e apoio ao APL. Mas devido a fragilidade e a pouca representatividade destas entidades de representação, não existe efetivamente uma estrutura de governança capaz de quebrar o gelo imposto por um tipo de relação conflitiva e competitiva entre as empresas integrantes do APL. No entanto, nos últimos anos com o apoio de uma política governamental de fortalecimento dos APLs, com a participação de entidades do governo estadual, municipal e FIEP, vem sendo traçadas algumas diretrizes de estímulo e fortalecimento das relações de cooperação. A partir destas iniciativas algumas ações já estão sendo efetivadas e o mais importante os empresários estão aos poucos se conscientizando da necessidade efetiva de ações cooperativas.

5.2 A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA NA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA REDE DE COOPERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DO APL DE LOUÇAS DE CAMPO LARGO.

Nesta parte serão identificadas as fases de desenvolvimento da rede, analisada a evolução das bases de confiança e as dimensões-chaves para o desenvolvimento da confiança entre os agentes componentes da rede de cooperação horizontal e as empresas do APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo. Utilizou-se como referencial o modelo que relaciona a evolução das relações entre os atores e o tipo de confiança: calculista baseada em critérios econômico,

cognitiva baseada em critérios culturais e sociais e normativa baseada em normas e instituições.

A figura 3, **apresentada** na pg 72, mostra o modelo de Balestro (2002), relacionando a evolução das relações entre os atores, tipos de confiança, que serve de base para cada estágio desta relação e as dimensões chaves para o desenvolvimento da confiança. É importante lembrar que os três tipos de confiança permanecem ao longo da evolução da rede.

Conforme Balestro (2002) as propriedades estruturais estão presentes em cada etapa da evolução da confiança, por serem resultado e causa da formação da confiança. Essas propriedades estruturais são compreendidas pela freqüência e a abertura de comunicação; pelo caráter de longo prazo da relação; pela multiplexidade do relacionamento e pelo equilíbrio entre a autonomia e dependência nas relações entre as empresas. Ao mesmo tempo em que as propriedades estruturais pressupõem a existência da confiança, elas a reforçam.

Pela análise do quadro, observa-se que as ações mais efetivas estão embasadas em critérios puramente racionais, ou seja, na busca de resultados econômicos de redução de custo, ampliação de mercado e competição. As ações sustentadas por critérios de racionalidade econômica não ocorrem pela conscientização e valorização da cooperação, mas basicamente como forma de sobreviver às pressões ambientais externas, ou por pressões e oportunidades criadas principalmente por instituições exógenas ao APL.

Entre os agentes não existe uma cultura voltada para a cooperação, muito pelo contrário, o relacionamento entre os agentes vem ocorrendo sempre de forma conflituosa e competitiva. As novas empresas surgem a partir de iniciativas de funcionários que querem constituir suas próprias empresas. Portanto, as novas empresas já nascem sobre um ambiente de competição e de conflito entre os agentes do APL.

Também pelo fato da maioria das empresas se constituírem por pequenas e médias empresas com administração familiar e cuja direção é passada de pai para filho, os conflitos e competição entre as empresas tendem a se perpetuar. O

tamanho das empresas gera concorrência via preço e não via diferenciação, o que leva a redução das margens de lucros das pequenas empresas e a oferta de produtos similares no mercado. Além de concorrerem no mercado de produtos de cerâmica de louças, também concorrem **pela** aquisição de matérias primas e mão de obra, o que leva ao aumento dos custos de produção.

Qualquer iniciativa de cooperação é vista como uma forma de expor o seu diferencial junto aos concorrentes, e não como uma forma de resolver problemas conjuntos do grupo. Mesmo as entidades de representação não conseguem um nível de governança suficiente para embutir princípios de confiança entre os agentes, e nem dos agentes em relação às entidades de representação. Portanto, a ausência de uma cultura focada na confiança entre as empresas tem sido uma das barreiras para a consolidação do Arranjo Produtivo de Louças e Porcelanas de Campo Largo. Uma cultura assentada no conflito e na competição impede que os efeitos sinérgicos do aprendizado se difundam dentro do APL.

A partir de uma política de fortalecimento dos arranjos produtivos locais pelo governo federal (através do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Financiamento do BNDES, FINEP, etc) e pelo governo do Estado (Secretaria de Estado de Planejamntos), pela Prefeitura Municipal e por ações de instituições tais como FIEP, SEBRAE e Associações de Representação do Setor de Louças, estão sendo desenvolvidos esforços para a consolidação do APL, apoiando ações conjuntas de forma a criar uma institucionalidade e normas de orientação e estímulo à cooperação. A tentativa recente de criar uma institucionalidade para orientar as ações de cooperação dos agentes, de alguma forma pode compensar as fracas relações de confiança, regulando e normatizando as iniciativas de ações conjuntas.

Segundo as informações do estudo do IPARDES (2006) e das entrevistas, nota-se na visão das empresas que as instituições de apoio local, o SINDLOUÇA, a Prefeitura e a Associação dos Artesãos, ainda possuem uma participação baixa em questões relacionadas à definição de objetivos comuns ao APL de Louças e Porcelanas, como: auxílio na definição de ações estratégicas; disponibilização de informações sobre matérias-primas; abertura de canais de comercialização (interna

e externa); prospecção sobre tendências de mercado e produtos; promoção de ações dirigidas à capacitação tecnológica das empresas.

Nota-se que o APL de Louças e Porcelanas, que ainda está em formação, apresenta uma estrutura de governança relativamente fraca, inexistência de uma liderança empresarial, falta consolidar uma cultura de cooperação e uma baixa credibilidade nas instituições de apoio local e regional por partes das empresas.

Conforme a entrevista com o SINDLOUÇA, a procura das instituições, tanto locais quanto regionais, pelas empresas do APL são praticamente inexistente. Esse fator ocorre, de um lado, porque uma parcela das empresas não tem o conhecimento da existência das instituições de apoio regionais, tais como o LACTEC, o TECPAR, o SEBRAE, o BRDE, e a Rede da Cerâmica, esta por sua vez, está iniciando suas ações, visto que foi estabelecida em junho de 2006. De outro lado, devido ao serviço oferecido por essas instituições de apoio regional ser um serviço especializado, teria uma eficiência maior quando realizado de forma coletiva. Nesse aspecto, o SINDLOUÇA poderia estar desenvolvendo e conscientizando nas empresas não apenas o conhecimento da existência das instituições de apoio, mas mostrando que a união das empresas é fundamental para adquirirem seus serviços.

No APL ainda não há uma governança técnica e nem um conselho de representantes das empresas, isso ocorre devido a SINDLOUÇA ter poucas ações desenvolvidas em conjunto para atender os interesses das empresas e apresentar pouca credibilidade por parte das empresas. Em contra partida, as próprias empresas não exigem uma maior participação do SINDLOUÇA para a realização de ações inerentes ao APL.

O SINDLOUÇA acredita que com o surgimento dos primeiros resultados positivos – como a aprovação da FINEP referente ao financiamento do projeto de inovação de produto, a criação de uma escola técnica de cerâmica e a criação de um centro comercial específico ao setor por parte da Prefeitura de Campo Largo - haja uma maior participação das empresas, conseqüentemente haverá um maior estímulo para cooperar mutuamente, e desenvolverem uma maior confiança também, pois estariam percebendo quais são as vantagens oferecidas por um APL quando o mesmo se encontra estruturado.

Quando a confiança é baseada em instituições nas relações interorganizacionais, embora muitas instituições possam parecer comuns, a capacidade de construção de confiança entre eles difere. Os mecanismos de redução de riscos com base em instituições fornecem apenas a rede de segurança que fundamenta a confiança calçada em relações informais e pessoais para a solução de problemas empresariais. As relações baseadas em parceria não surgem espontaneamente. Ao contrário, elas tendem a ser construída com base em expectativas comuns que, por sua vez, são constituídas pelo ambiente institucional no qual os atores sociais estão imbricados (BALESTRO, 2002). A confiança é então produzida com base no desenho institucional da própria rede, com seus mecanismos de coordenação e suas sanções.

Para os dirigentes das empresas, a confiança vai de encontro ao comprometimento, a responsabilidade, o dever, a colaboração, a cooperação, o respeito, entre outros. E é um elemento essencial para a interação e a cooperação entre demais empresas, dessa forma aumentando o desempenho do setor no todo.

A participação das empresas no APL tem como motivadores o crescimento do setor, o acesso a novos mercados, a troca de informações e o desenvolvimento de tecnologia e processos. E como obstáculo a cooperação, a inacessibilidade das empresas, a cultura do ceramista (técnicas familiares, passadas de pai para filho), a falta de segurança por parte das empresas e a lentidão das instituições.

A formação da rede de confiança é vista, pelos participantes da APL, como um objetivo econômico. O ideal seria que os integrantes do APL enxergassem a confiança como uma ferramenta, uma **estratégia de longo** prazo, onde todos os integrantes se beneficiariam dos resultados conquistados no decorrer desse período.

Para o SINDLOUÇA, a confiança vai de encontro ao desenvolvimento, ou seja, uma governança do APL que não recebe total apoio dos seus agentes, estará colocando em risco o desenvolvimento de toda sua função. A confiança é fundamental para as relações entre as instituições e as empresas participantes do APL. No entanto, é percebido que a confiança e a cooperação nesse momento é fraca entre os integrantes da rede, mas o SINDLOUÇA acredita que seja normal em

APL's em estágio inicial, principalmente onde as empresas na maioria são de gestão familiares e não possuem a cultura da cooperação.

Considerando o modelo elaborado por Balestrin, onde a confiança é analisada a partir das propriedades estruturais, levando em conta as variáveis operacionais, e dos tipos de confiança: calculista, cognitiva e normativa. O APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo estaria na fase de formação, com algumas ações de cooperação baseadas em critérios calculistas e ações entre os agentes públicos e privados para consolidar uma estrutura institucional de apoio que compense as conseqüências negativas de uma cultura voltada para a competição e conflito entre as empresas.

Já no que se refere as dimensões chaves para o desenvolvimento da confiança, foi observado que a dimensão econômica prevalece sobre as dimensões culturais e institucionais.

O quadro a seguir (quadro 10) mostra de forma resumida o modelo de Balestro (2002), apresentando as fases de desenvolvimento, a evolução das bases de confiança e as dimensões chaves para o desenvolvimento da confiança, juntamente com os resultados obtidos neste estudo.

Quadro 10 Fases de desenvolvimento e evolução das bases de confiança, no APL de Louças e Porcelanas, pelas dimensões econômicas, culturais e institucionais

Fases de desenvolvimento da rede	Formação	Desenvolvimento	Consolidação
Evolução das bases de confiança	Calculista	Calculista e Cognitiva	Calculista, Cognitiva e Normativa
Dimensões chaves no desenvolvimento da confiança	<p>Econômico →</p> <p>Cultural →</p> <p>Institucionais³</p>		

³ É importante lembrar que os três tipos de confiança permanecem ao longo da evolução da rede.

	<p>Ações de cooperação baseada em critérios calculistas.</p> <p><u>Ações das empresas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao mercado através de Feiras, seminário; • Ações conjuntas para reduzir preços de combustíveis (o gás natural boliviano); • Financiamento junto a FINEP – projeto de inovação de produto. <p><u>Ações de cooperação da Prefeitura, do SINDLOUÇA e da Associação dos Artesãos de Campo Largo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Esforços conjuntos para instalar uma escola técnica de cerâmica e um centro comercial • Reativação da Rota da Louça <p><u>Ações de cooperação das Instituições de Apoio</u></p> <p>PROGEX – TECPAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca própria e seu respectivo registro, confecções de programas, cartões de visitas e catálogos • Testes para medir teor de chumbo e cádmio nas peças de cerâmica a serem exportadas; <p>LACTEC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Testes dos componentes da matéria-prima de diferentes tipos de massas cerâmicas utilizadas na produção. <p>BRDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concessão de financiamento ao dirigidos à expansão e/ou modernização da capacidade produtiva do APL <p>Sebrae</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presta serviços na área de gestão, custos de produção e no repasse de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador para o financiamento de capital de giro e aquisição de fornos de pequeno valor. <p>Rede da Cerâmica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro de tecnologia da Cerâmica do Paraná (CESTEC). 	<p>Ações de cooperação baseada na cognição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ensino praticamente se dá de pai para filho, ou pela observação e interação do recém contratado com um funcionário que possua grande experiência. • fraca interação social entre os empresários em atividades recreativas, esportivas e culturais. • a maioria dos empresários entende que são concorrentes entre si e a cooperação poderia dar margem para expor seus diferenciais competitivos aos concorrentes locais • pequenas empresas e em uma parcela menor as médias empresas, ambas com gestão familiares, e há apenas duas grandes empresas com gestão profissional. 	<p>Ações de cooperação baseada em normas e instituições</p> <p><u>Instituições representantes do APL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • SINDLOUÇA • ASSOCIAÇÃO DOS ARTESÃOS DE CAMPO LARGO • FIEP <p><u>Instituições de apoio ao APL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefeitura • Rede da Cerâmica • TECPAR • LACTEC • BRDE • SEBRAE
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como foco a confiança na formação de redes horizontais, buscando identificá-la através das dimensões econômicas, culturais e institucionais, buscando compreender qual papel a confiança exerce na cultura de cooperação e de interação entre os agentes. A proposta foi analisar como os pressupostos teóricos relativos a confiança e as redes horizontais se manifestam e se inter-relacionam na prática.

O objetivo geral proposto foi analisar a confiança como recurso estratégico na formação e desenvolvimento de redes horizontais entre as pequenas e médias empresas da indústria cerâmica de louça e porcelana.

Para a coleta de dados, em um primeiro momento foi realizado uma coleta de dados secundários, com posterior análise do tipo documental, efetuadas nas associações e nas empresas selecionadas do setor de louça e porcelana, pertencentes ao APL de Louças e Porcelanas de Campo Largo. Também foram utilizados estudos realizados anteriormente pelo IPARDES (2006), além de dissertações e relatórios de pesquisa. A partir da análise dos dados coletados, sustentando-se na base teórica elaborada, foi possível realizar a confecção de roteiro de entrevista semi-estruturada, para a coleta de dados primários. A análise dos dados revelou congruência com a revisão de literatura no que tange às características da presença da confiança em redes horizontais de pequenas e médias empresas.

Foram realizadas entrevistas com 03 (três) empresas de tamanhos diferentes, e com o dirigente do sindicato das fábricas de louças e porcelanas de Campo Largo

– PR, agente com maior envolvimento nesta face do arranjo produtivo local. O levantamento de dados ocorreu no período de dezembro a janeiro de 2007. A interpretação dos resultados das entrevistas das empresas foram complementadas pelas informações das entrevistas com o dirigente do SINDLOUÇAS. Estas informações também foram triangularizadas com os resultados de uma recente pesquisa qualitativa realizada pelo IPARDES (2006) no Arranjo Produtivo de Louças de Campo Largo, que embora com objetivos diferentes apresentava uma série de questões relacionadas à cooperação e grau de confiança entre os agentes do cluster.

Nota-se neste estudo que as ações mais efetivas estão embasadas em critérios puramente racionais, ou seja, na busca de resultados econômicos de redução de custo, ampliação de mercado e competição. As ações sustentadas por critérios de racionalidade econômica não ocorrem pela conscientização e valorização da cooperação, mas basicamente como forma de sobreviver às pressões ambientais externas, ou por pressões e oportunidades criadas principalmente por instituições exógenas ao APL.

Foi observado que entre os agentes não existe uma cultura voltada para a cooperação, pelo contrário, o relacionamento entre os agentes vem ocorrendo sempre de forma conflituosa e competitiva. As atividades de cooperação entre os agentes são muito fracas no que tange à troca de idéias e à discussão de problemas e estratégias comuns, e também quanto à interação social entre os empresários em atividades recreativas, esportivas e culturais. Isso ocorre devido a maioria dos empresários entenderem que a cooperação poderia dar margem para expor seus diferenciais competitivos ou deficiências, apresentando um certo grau de preocupação e desconfiança, e se comportando como concorrentes entre si. E as novas empresas que surgem a partir de iniciativas de funcionários que querem constituir suas próprias empresas, já nascem sobre um ambiente de competição e de conflito entre os agentes do cluster.

Outro aspecto **é fato** da maioria das empresas se constituírem por pequenas e médias empresas com administração familiar e cuja direção é passada de pai para filho, os conflitos e competição entre as empresas tendem a se perpetuar. O tamanho das empresas gera concorrência via preço e não via diferenciação, o que

leva a redução das margens de lucros das pequenas empresas e a oferta de produtos similares no mercado. Além de concorrerem no mercado de produtos de cerâmica de louças, também concorrem na aquisição de matérias primas e mão de obra, o que leva ao aumento dos custos de produção. Qualquer iniciativa de cooperação é vista como uma forma de expor o seu diferencial junto aos concorrentes, e não como uma forma de resolver problemas conjuntos do grupo. Mesmo as entidades de representação não conseguem um nível de governança suficiente para embutir princípios de confiança entre os agentes, e nem dos agentes em relação às entidades de representação. Portanto, a ausência de uma cultura focada na confiança entre as empresas tem sido uma das barreiras para a consolidação do Arranjo Produtivo de Louças de Campo Largo. Uma cultura assentada no conflito e na competição impede que os efeitos sinérgicos do aprendizado se difundam dentro do APL.

É importante que todos os integrantes do APL tenham bem claro que a cooperação e a competitividade são aspectos fundamentais para determinar as ações do APL, como por exemplo: troca de informações entre firmas, instituições e indivíduos; existência de uma diversificada infra-estrutura institucional de apoio às atividades desenvolvidas; presença de uma identidade sociocultural; vantagens competitivas; desenvolvimento de especialização coletiva, implementação de ações estratégicas entre agentes; organizações simultâneas de relações de concorrência e cooperação entre agentes, por exemplo, são algumas ações relevantes para que se tenha um APL bem estruturado.

E dessa forma, as vantagens que o APL oferece a seus integrantes são imensas, como por exemplo: incremento da base tecnológica; maior produtividade; maior qualidade do sistema operacional entre pequenas e médias empresas; maior atração de investimentos; aumento da qualidade de vida da região; maior qualidade e flexibilidade da mão-de-obra; e um considerável aumento do dinamismo empresarial. Também é importante ressaltar que, conforme Resende e Gomes (2003), a micro e pequenas empresas que pertencem a um APL, adquirem vantagens como: maior tempo de permanência no mercado, melhor produtividade, maior rentabilidade e taxa de crescimento mais alta, tanto à geração de empregos quanto a renda nas regiões onde estão localizadas.

No entanto essas ações ainda se encontram na intenção de serem realizadas, não existe uma estrutura física, e nem de pessoal, para dar suporte e atendimento as empresas, isso dificulta uma maior interação entre as empresas do APL com a SINDLOUÇA, canal fechado para a comunicação entre eles.

Considerando-se os objetivos inicialmente propostos para o estudo, pode-se afirmar que o mesmo parece ter alcançado êxito. Em relação ao objetivo geral, de analisar a confiança como um recurso estratégico na formação e desenvolvimento de redes horizontais entre as pequenas e médias empresas da indústria cerâmica de louça e porcelana, foi possível verificar no caso estudado uma associação significativa entre as dimensões econômicas, culturais e institucionais e a evolução das bases de confiança na formação e desenvolvimento de redes de cooperação horizontal. O caso estudado sugere que no contexto competitivo atual, a confiança torna-se cada vez mais importante já que confere bases para que as empresas busquem, através da união, da cooperação, resultados que seriam dificilmente atingidos se estiverem atuando isoladamente.

No que se refere às limitações da presente pesquisa, destacam-se primeiramente as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa (YIN, 2001), com menção obrigatória à questão da impossibilidade de generalização estatística das conclusões obtidas. No entanto, é importante ressaltar que, no que diz respeito ao caso estudado, a criação de categorias de análise para entendimento dos resultados obtidos valeu-se do referencial teórico pesquisado que, adotado como base para qualquer inferência, permitiu um razoável grau de segurança em relação às conclusões obtidas. Além da adoção desta abordagem, algumas técnicas como a triangulação - com a pesquisa qualitativa do IPARDES (2006), análise documental e análise de conteúdo, atribui maior confiabilidade aos dados obtidos com o estudo.

Como outro aspecto, em virtude do número de empresas participantes do APL de Louças e Porcelanas, não foi possível realizar entrevista com todas as empresas. Mesmo assim considera-se o número de empresas da amostra pequeno (três indústrias), seria pertinente a realização de entrevistas com demais empresas do APL, e com representantes das instituições representantes e de apoio do APL:

Associação dos Artesões de Campo Largo, Fiep, Prefeitura, Rede da Cerâmica, TECPAR, LACTEC, BRDE, SEBRAE.

Cabe ressaltar as limitações deste trabalho quanto às restrições do processo de comunicação; a dificuldade dos entrevistados quanto ao significado das questões e a disponibilidade dos entrevistados; a necessidade de maior convívio do pesquisador com as indústrias produtoras de louças; a falta de experiência em pesquisas de campo e de recursos financeiros por parte do pesquisador.

[AT2] Comentário: Limitações

Embora as limitações mencionadas, o estudo permite algumas sugestões para estimular a confiança e a cooperação entre os agentes do APL.

O trabalho sugere a prática de relações interpessoais, pois a existência de prévias desse tipo de relações influenciam o desenvolvimento da confiança. A prática de fóruns e debates previamente agendados e com objetivos comuns, independente do número de empresas envolvidas, é importante para a definição e a priorização de ações visando o bem comum a todos. A percepção de que a maior concorrência é aquela que ocorre em mercados distantes, e que na atual conjuntura econômica mundial, a competição se dá por blocos e, desta forma, a concorrência será superada quando o APL estiver bem posicionado, forte e coeso. As ações de cooperação, tanto entre o SINDLOUÇA quanto com as demais instituições representantes e de apoio do APL, devem ser fortalecidos, pois através destas unidades é que os problemas comuns das empresas são colocados na pauta das prioridades nacionais.

A abordagem do problema e as análises realizadas não pretendem ser esgotadas neste estudo. Os resultados encontrados sugerem outras possibilidades que podem ser aprofundados por futuras pesquisas, tais como: estudos sobre percepção da confiança em seus diferentes níveis: organizacional, estratégico e pessoal; estudos sobre as estruturas de liderança existentes em APL's e como podem estar influenciando o seu desenvolvimento; estudos que explorem com profundidade o papel da alta administração e dos demais níveis de gestão na implementação de uma cultura de confiança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC – Associação Brasileira de Cerâmica. 2006. Cerâmica no Brasil. Disponível em <<http://www.abceram.org.br/cerambrasil.index.htm>> Acesso em: 05/2006.

ALBUQUERQUE, E.M. *Análise da performance produtiva e tecnológica dos clusters industriais na economia brasileira*. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000. (Nota técnica, 28/00). Disponível em <<http://www.ie.ufjr.br/redesist/p2/textos/nt28.pdf>> Acesso em 06/2006.

AMBONI, N. *O Caso CECRISA S.A.: uma aprendizagem que deu certo*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 1997.

BALESTRIN, A. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. 214 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. *A Dimensão Estratégica das redes Horizontais de PMEs: Teorização e Evidências*. RAC, edição especial 2004, p.203-227.

BALESTRO, M. V. *Confiança em Rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. 118 f. Dissertação (Mestrado) – Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BENKO, G. *Economia, Espaço, e Globalização na Aurora do Século XXI*. São Paulo, Hucitec, 1996.

BERGER, P. L.; BERGER, B. O que é uma instituição Social? In: FORACHI, Marialice e José Martins. *Sociologia e sociedade: leituras de introdução à sociologia*. Rio de Janeiro; LTC, 2002.

BOURDIEU, P. *O Capital Social – notas provisórias*. In: Nogueira, M. A. e A. Catani (orgs.) *Pierre Bourdieu: escritos de educação*. Capítulo III. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

BRITO, J. *Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira*. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000. (Nota técnica, 12/06). Disponível em <<http://wwwie.ufjr.br/redesist/P2/textos/NT29.PDF>> Acesso em 06/2006.

BUSTAMANTE, G.M.; BRESSIANI, J.C. *A Indústria Cerâmica Brasileira*. Cerâmica Industrial, maio/junho, 2000.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. *Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil*. In: Notas técnicas da fase II do Projeto “Proposição de políticas para a

promoção de sistemas produtivos e inovativos locais de micro, pequenas e médias empresas brasileiras”. Rio de Janeiro, UFRJ, RedSist, 2002.

CARNEIRO, Newton. *A Fábrica Colombo e a Cerâmica Artística no Brasil*. Curitiba. BADEP. 1979.

CARVALHO, M.M. Aglomerações e Inovação: estudo de duas localidades brasileiras. *Anais...Salvador*: Altec 2005.

CHMYZ, Igor. *A Ocupação do Litoral dos estados do Paraná e Santa Catarina por Povos Ceramistas*. Estudos Brasileiros. Curitiba, 1976.

CLUSTER (2002). *Glossário*. Cluster: Revista Brasileira de Cluster e Competitividade. Ano 1, nº3, Belo Horizonte.

COLEMAN, J. *The foundations of social theory*. Belknap Press. Cambridge, 1990.

CROCCO, M. O Pólo Calçadista de Nova Serrana. *Revista Brasileira de Competitividade*, n. 2, Ago-Nov/2001.

CUNHA, J. C.; CUNHA, S. . Fatores indutores na constituição de clusters industriais de empresas de base tecnológica. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. *Anais...* Salvador, 2002.

CUNHA, J. C.; CUNHA, S. K.; CUNHA, C.K.; SOUZA, A. Grau de Clusterização da Indústria de painéis de madeira da região de Palmas – PR. XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. *Anais...*Curitiba, 2004.

CUNHA, L. A. G. Confiança, Capital Social e Desenvolvimento Territorial. *R. RAEGA*, Curitiba, n. 4, p. 49-60. 2000.

ECKER, A.; CARVALHO, C.F.; PELLANDA JR, R.; KISTMANN, V.B. *A produção de cerâmica branca de mesa e de decoração de Campo Largo e o design: estudo sobre a situação das micros, pequenas e médias indústrias e as possibilidades de desenvolvimento do setor através do design*. Curitiba: UFPR-SCH-DD, 2003. 137p. Relatório de pesquisa.

FAGGION, G.A.; BALESTRIN, A.; WEYH, C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. *Revista Inteligência Empresarial*, nº 12, p. 57-65, 2002.

FUKUYAMA, F. *Confiança: valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva, 1996, 412 p.

GALVÃO, O. J. A. Clusters e distritos industriais: um estudo de caso em países selecionados e implicações de políticas. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 21, p. 3-50, 2000.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Editora Atlas, 3ª ed. São Paulo, 1996.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*. United Kingdom: Institute of Development Studies, University of Sussex, 1995.

IPARDES. *Arranjo produtivo local do vestuário da região de Umuarama – Cianorte no estado do Paraná*. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. – Curitiba: IPARDES, 2003.

IPARDES. *Arranjos produtivos locais do estado do Paraná: identificação e construção de tipologia*. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. – Curitiba: IPARDES, 2006.

IPARDES. *Arranjo produtivo local de louças e porcelanas de Campo Largo, estudo de caso*. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. – Curitiba: IPARDES, 2006.

LEMAIRE, J.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Dunod, 1997.

LUNDASEN, S. Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*, Campinas, v. 8, n. 2, p. 304-327. 2001.

MACEDO, M.; MEINERS, W.E. Fases de Desenvolvimento Regional no Brasil e no Paraná: da emergência de um novo modelo de desenvolvimento na economia paranaense. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, n. 103, p.5-22, jul/dez 2002.

MACHADO, S. A.; PIZYSIEZNIG FILHO, J. Oportunidades de cooperação no “Cluster” Couro-calcadista de Franca. *Anais...* Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. *Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição*. Organização e Sociedade, Brasil, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

MARIOTTI, D. F. *Confiança e desempenho organizacional: em estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio*. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Setor de Ciências Humanas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

MARKUNSEN, Ann. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. *Revista Nova Economia*, v.5, n.2, 1995.

MARKUNSEN, Ann. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72, 293-313, 1996.

MARTINELLI, P. D.; JOYAL, A. *Desenvolvimento Local e o Papel das Pequenas e Médias Empresas*. Ed. Manole, São Paulo, 2003, 351 p.

- MASUTTI, S. L. *Potencial regional de desenvolvimento de redes interorganizacionais*. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- MITELKA, L. E; FARINILLI, F. Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness, Rio de Janeiro de Economia/UFPR. *Arranjos e Sietemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*, 2000.
- MOTTA, J. F. M.; ZANARDO, A.; CABRAL JR, M. As Matérias-Primas Cerâmicas. Parte I: o perfil das principais indústrias cerâmicas e seus produtos. *Cerâmica Industrial*, março/abril, 2001.
- MOTTA, J. F. M.; ZANARDO, A.; CABRAL JR, M. As Matérias-Primas Cerâmicas. Parte II: os minerais industriais e as massas da cerâmica tradicional. *Cerâmica Industrial*, janeiro/fevereiro, 2002.
- NEUMAN, L. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston, MA: Ally & Bacon, 2002.
- NEVES, P. *Aprendizagem tecnológica de empresas no arranjo produtivo de louças em Campo Largo-PR: o papel da Interação Universidade, empresa e governo*. 135 f. Dissertação (Mestrado) – Setor de Ciências Humanas, Centro Universitário Positivo – UNICENP, Curitiba, 2006.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.
- OLIVEIRA, J. P. L. DE.; PORTO, G. S. A formação de clusters no setor de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos no Brasil. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 23., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004, p. 1237-1252.
- PILEGGI, Aristides. *Cerâmica no Brasil e no Mundo*. 1ª ed. São Paulo: Livraria Martins, 1958.
- PITO, J. G. A arte cerâmica em Jaboticabal. *Revista da Faculdade de Educação São Luís*. Jaboticabal, v.3, n.1, p. 102-105, maio 2000.
- PORTER, Michael. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996.
- RESENDE, M. A. P. de. *A indústria cerâmica: estudo de caso no Município de Tambaú – SP*. Dissertação (Mestrado em Geociências), Unicamp, Instituto de Geociências, Campinas, 1998.

RESENDE, M. F. C.; GOMES, J.O. *Competitividade e Potencial de Crescimento do Cluster de Moldes para a Indústria do Plástico de Joinville*. Belo Horizonte: UFMG/Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, 2003, 31 p. Texto para discussão.

RISSETE, C.; MACEDO, M.M.; MEINERS, W.E.M.A. Identificação e tipologia de clusters da região metropolitana de Curitiba. *Anais... II ECOPAR.*, 2, 2003, Maringá. *Anais... Maringá: UEM-UEL-UEPG-UNIOESTE-IPARDES*, 2003, p. 357-378.

ROSA, A. R.; COSER, C. *A abordagem institucional na administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003*. Disponível <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_01.pdf> Acesso em 08/2006.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNILL, A. *Research Methods for Business Students*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London: Sage Publications, 1995.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela; ELLIS, Kathleen; WINOGRAD, Gaynelle. Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, v.18, n.4, p.35-48, Winter 2000.

SOUZA, M.C.A.F. DE. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Sebrae, 1995.

SOUZA, M.C.S.; TANNURI-PIANO, M.E. (2004). *Apêndice Teórico – Sistemas de produção geograficamente referenciados: uma abordagem de falhas de Mercado*. In: (CAPORALI, R.; VOLKER, P: organizadores). *Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: projeto PROMOS/SEBRAE/BID: versão 2.0.*, Ed. Sebrae, Brasília.

STAMER, J. M. *Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica*. Joinville: Fundação Empreender, 2000.

SUZIGAN et. al. *Aglomerações industriais no Estado de São Paulo*. Belo Horizonte: UFMG/Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, 2001, 17 p. Texto para discussão.

SZAPIRO, M.; ANDRADE, M. *Internacionalização em Arranjos e Sistemas de MPME*. Nota Técnica. In: *Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras*. Instituto de Economia, UFRJ, 2001.

TROMPENAARS, Fons. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Editora Educator, 1994.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VISCONTI, G. R. *Arranjos Cooperativos e o Novo Paradigma Tecnoeconômico*. Rio de Janeiro, *Revista do BNDES*, v. 8, n. 16, p. 317-344. Dez. 2001.

WEGNER, D.; SCHMITT, C. L.; FOSSÁ, M. I. *A importância da cultura para o sucesso na formação e desenvolvimento de redes empresariais*. Trabalho apresentado no XXIV ENEGEP, Florianópolis, 2004.

Williamson, O. E.; Transaction cost economics and organization theory. In: Williamson, Oliver (Ed.) *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANDONADI, A. R. Histórico da Cerâmica na Brasil, 1996. In: Simpósio de Geologia do Sudeste, 4, 1996, Águas de São Pedro. *Anais...* São Paulo: SBG, 1996.

ANEXOS

6.1 ROTEIRO DE PESQUISA

6.1.1 Modelo do questionário para pesquisa no Sindicato

Questionário para obtenção de informações sobre arranjos produtivos locais SINDICATO

Identificação do sindicato presente no APL

Nome do entrevistado: _____ Cargo: _____
 Razão social: _____
 Cidade: _____ Ano de fundação: _____
 Data de início da participação no APL: _____
 Principais funções do APL: _____

História da APL

Qual é a história do sindicato? Como, quando, por quem, por que surgiu? _____

Quantas empresas participam do Sindicato? _____

Qual o número de empresas do APL que não são associadas? _____

Conceito de confiança

1. Qual o principal **objetivo do sindicato**? Você considera que estes objetivos fortalecem a confiança entre os agentes da rede? Por quê? _____

2. Os **objetivos do sindicato** vão de encontro com os **objetivos das empresas**?

3. Para o sindicato, qual é o **significado da palavra confiança** no relacionamento com a rede? _____

4. Na sua opinião, a **confiança** é essencial para as relações entre a sindicato e as empresas dentro da rede? Por quê? _____

5. Você acredita que a **confiança** tem a ver com o **desempenho** da rede? _____

6. Como ocorrem as **relações entre a sindicato e as empresas da rede** (formais, informais, de confiança, amistosas e/ou conflituosas)? _____

7. É percebido pelo sindicato, algum tipo de **resistência a cooperação** entre as empresas? _____
8. Quais as principais **motivações e obstáculos** para as empresas se associarem?
9. Quais são as motivações e obstáculos para as empresas se associarem? _____
10. Quais são os **resultados** já alcançados ou quais esperam alcançar? _____
11. Na sua opinião, a presença da **confiança** fortalece a **integração e a cooperação** entre as empresas da rede? Por quê? _____
12. Quando existem **conflitos** entre os objetivos da rede, como são resolvidos? _____
13. Na sua percepção, desde a formação do sindicato, o nível de confiança entre as empresas participantes alterou-se ou não? _____

Dimensão Econômica

1. Quais são as ações do sindicato para facilitar o acesso das empresas no mercado? _____
2. A sindicato acha que as empresas têm mais confiança em desenvolver parcerias com empresas que são similares (que ofertam tipo de produtos oferecidos no mercado, capacidade de negociação, poder de mercado...) ou com empresas que possuem estruturas diferentes? _____
3. Quais as ações do sindicato para estimular a troca de informações (informações tecnológicas, de mercado, de produtos, de soluções de problemas, e melhorias praticas) entre as empresas da rede? O compartilhamento dessas informações melhora o nível de confiança entre os agentes da rede? _____
4. Na opinião do sindicato, o fato das empresas concorrerem no mercado com produtos semelhantes afeta o nível de confiança da rede? Por quê? _____
5. Na sua opinião, qual o nível de confiança entre as empresas de tamanho diferente que pertencem à rede? _____
6. Quais as ações do sindicato para estimular a cooperação entre as empresas voltadas para:
- compra conjunta de matéria prima? _____
 - treinamento e formação de mão-de-obra qualificada? _____
 - desenvolvimento conjunto de novas tecnologias e processos? _____
 - realização de eventos, exposições, feiras, entre outros? _____

Dimensão Cultural

1. Com qual **freqüência** são realizadas as reuniões com as empresas participantes da rede? _____
2. Como são **tomadas as decisões** que são de interesse comum dos associados? _____
3. Os associados respeitam as decisões da maioria? _____
4. Com qual **intensidade** ocorrem as relações com as empresas participantes da rede? _____
5. A sindicato acha que existe **afinidade** entre as empresas da rede? _____
6. O que diferencia as empresas participantes da rede? Quais são as características que as diferenciam? _____
7. Quais as **atividades sociais** desenvolvidas pelo sindicato para estimular o grau de interação e confiança entre as empresa associadas? _____
8. Como a sindicato resolve os **conflitos** de interesses entre as empresas? _____
9. Que tipo de atividades sociais são promovidos pelas associações e instituições? _____
10. Qual a freqüência das empresas nesses eventos? _____
11. Você acredita que esses eventos ajudam e melhoram o nível de relacionamento entre as empresas da rede? Por que? _____

Dimensão Institucional

1. Os **valores e normas enraizados** no sindicato têm como base a confiança? Por que? _____
2. Há outras **instituições que representam os interesses das empresas?** _____
3. Como são elaboradas as **regras da rede?** Estas regras se embasam no que? Quem participa das definições das regras? _____
4. Qual a avaliação do nível de cooperação entre as empresas participantes da rede? _____
5. Como ocorre a **coordenação** da rede? _____
6. Quais são os principais instrumentos para fomentar a confiança e a cooperação entre as empresas da rede? _____

6.1.2 Modelo do questionário para pesquisa nas empresas

**Questionário para obtenção de informações sobre arranjos produtivos locais
Empresas**

Identificação do Arranjo Produtivo Local

Através das informações coletadas a partir das estatísticas oficiais, identificaremos a configuração do arranjo produtivo de louças de Campo Largo – PR. As informações são obtidas em fontes secundárias tais como: RAIS, BIM, IBGE e outros.

Identificação da organização

Nome do entrevistado: _____ Cargo: _____

Razão social: _____

Cidade: _____ Ano de fundação: _____

Data de início da participação na rede: _____

Principais produtos da organização: _____

Mercado que atua: (nacional / internacional; regional / local) _____

Estrutura funcional atualmente:

Tipo de relação de trabalho	Quantidade	Escolaridade
Sócio		
Funcionários com contratos formais		
Estagiários		
Funcionários temporários		
Funcionários terceirizados		
Familiares sem contrato formal		
Outros		
Total		

Conceito de confiança

1. Para você, qual é o significado da palavra **confiança** no relacionamento com as demais empresas participantes da rede? _____

2. Na sua opinião, **a confiança** é essencial para as relações entre as empresas? Por quê? _____

3. Você acredita que **a confiança entre as empresas** tem a ver com o **desempenho do setor**? _____

4. Como ocorrem as **relações entre as empresas** da rede (formais, informais, amistosas e/ou conflituosas, de confiança)? _____

5. É percebido pela sua empresa, algum tipo de **resistência à cooperação** entre as empresas? _____

6. Na sua opinião, ocorre algum tipo de **risco** na sua empresa com as relações de cooperação com as demais empresas participantes da rede? _____

7. Quais as principais **motivações** que levam a empresa a cooperar com outras empresas? _____

8. Quais os principais obstáculos a cooperação?

9. Qual o principal **objetivo** da sua empresa em participar de uma rede de empresas? Você considera que estes objetivos fortalecem a confiança entre os agentes? Por quê? _____

10. Os **objetivos da sua empresa** vão de encontro com os **objetivos das demais empresas e instituições**? _____

11. Qual foi a sua **expectativa** com a **entrada da empresa na rede**? Essa expectativa foi alcançada? _____

12. Quais são os **resultados já alcançados** ou quais esperam alcançar por meio do envolvimento com a rede e com as suas atividades? _____

13. Na sua opinião, a **confiança** fortalece a **integração e a cooperação** entre as empresas da rede? Por quê? _____

14. Quando existem **conflitos** entre os objetivos dos agentes da rede, como são resolvidos? _____

Dimensão Econômica

1. A sua empresa costuma cooperar com as demais empresas para **acessar novos mercados**? Como ocorre essa cooperação (acordos informais, na confiança, com contratos formais)? _____

2. A sua empresa acha mais confiável desenvolver parcerias com **empresas que são similares** (que ofertam tipo de produtos oferecidos no mercado, capacidade de negociação, poder de mercado...) ou com **empresas que possuem estruturas diferentes**? _____

3. Vocês costumam **trocar informações** (informações tecnológicas, de mercado, de produtos, de soluções de problemas, e melhorias práticas) com as empresas da rede? Como a confiança afeta o compartilhamento dessas informações? _____

4. O fato das empresas concorrerem no mercado com **produtos semelhantes**, afeta o nível de confiança da rede? Por que? _____

[AT3] Comentário: tirar

5. Na sua opinião, qual o **nível de confiança** entre as empresas **de tamanho** diferente que pertencem a rede? _____
6. A sua empresa costuma **participar dos eventos, feiras, exposições, marketing com empresas concorrentes**? Com qual frequência? Por que? _____
7. Você acredita que **esses eventos** ajudam e melhoram o **nível de confiança** as empresas da rede? Por que? _____
8. Existe alguma ação conjunta das empresas para reduzir os **custos de produção** (formação e treinamento de mão de obra, compra de matérias primas, lobbies)? ____
9. Você acha que as empresas costumam ter **atitudes oportunistas** nestas ações? Que tipo? _____
10. Você desenvolve algum tipo de **tecnologia de produto ou processo** de produção com as empresas concorrentes? Existe confiança na troca de informações e conhecimento? _____
11. Entre as empresas existem casos de **cópias de tecnologia, imitação de produtos, desenhos ou processos de produção**? _____
12. Qual é o **nível de crescimento** da empresa após sua entrada na rede? _____
13. O nível de **lucratividade** dê sua empresa no mercado aumenta com a cooperação com as demais empresas? _____

[AT4] Comentário: tirar

Dimensão Cultural

1. Qual é a **historia** da empresa? Como, quando, por quem, por que surgiu? _____
2. Ao longo dessa história, **como a sua empresa tem interagido** com as demais empresas do setor? _____
3. Com qual **frequência** é realizado o contato com as demais empresas participantes da rede? _____
4. Com qual **intensidade** as relações com as demais organizações ocorrem? _____
5. Quando existe **conflito** entre as empresas como são resolvidos? _____
6. Há **afinidade** entre as empresas? _____
7. As empresas costumam **participar juntas de eventos, cerimônias, atividades recreativas, esportivas e sociais**? _____
8. Qual a característica que a diferencia e identifica em relação as demais empresas pertencentes a rede? _____

[AT5] Comentário: tirar

9. O que sua empresa faz para se apresentar confiável? _____

10. Existe uma **liderança** que é referência para as demais empresas? Como foi definida essa liderança? _____

12. Você se sente parte do grupo, **costuma dar opiniões e ser ouvido**? Você é **respeitado** como empresário? _____

Dimensão Institucional

1. Os **valores e normas** enraizados nas empresas têm como base a **confiança**? Por que? _____

2. Quais são as **instituições** que **representam e influenciam** os interesses da rede? _____

3. Qual a **representatividade e legitimidade** dessas instituições perante a sua empresa? _____

4. As **instituições** têm atuado para **fortalecer os laços de confiança** entre as empresas da rede? De que forma? _____

5. Qual é a sua **avaliação** sobre a atuação das instituições para fortalecer a interação entre as empresas? _____

6. Você considera que as **regras desenvolvidas pelas instituições** buscam atingir os **objetivos comuns** da rede e das empresas nela inseridas? Estas regras são definidas por quem? _____

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)