

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO – UNICENP

THIAGO DOS SANTOS PAIVA

**REDES DE COOPERAÇÃO NO CLUSTER DE RESTAURANTES DE SANTA
FELICIDADE**

CURITIBA

2007

THIAGO DOS SANTOS PAIVA

**REDES DE COOPERAÇÃO NO CLUSTER DE RESTAURANTES DE SANTA
FELICIDADE**

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

THIAGO DOS SANTOS PAIVA

**REDES DE COOPERAÇÃO NO CLUSTER DE RESTAURANTES DE
SANTA FELICIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração do curso de mestrado em Administração, Centro Universitário Positivo (UnicemP).

Curitiba, 31 de agosto de 2007

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Sieglinde Kindl da Cunha
UNICENP – Orientadora.

Prof. Dr. Paulo Mello Gracias
UFPR (Universidade Federal do Paraná)

Prof. Dra. Yara Lucia Mazziotti Bulgacov
UNICENP

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todas as pessoas que contribuíram para realização desse projeto; meu pai, mãe, irmãos, esposa e principalmente a Deus, que me orienta e auxilia sempre na busca pelo melhor caminho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a todos os professores que foram incentivadores da discussão em busca do conhecimento integrado.

Agradeço a todos meus colegas de turma que souberam compartilhar todos os conhecimentos técnicos e tácitos durante a duração do curso.

Sou grato a toda estrutura da instituição que permitiu acesso e infra-estrutura para que esse projeto fosse realizado de maneira coerente e consistente.

Agradeço a todos os profissionais dos restaurantes de Santa Felicidade e a seus colaboradores pela recepção nas minhas entrevistas e pela transparência das informações cedidas.

Agradeço a minha orientadora, Professora Doutora Siglinde Kindl da Cunha, conhecida carinhosamente por Professora Sig, pela atenção, carinho, cobrança, críticas, orientações e amizade. Seus conselhos nos momentos de desistência jamais serão esquecidos por minha pessoa.

“CORAGEM E PROGRESSO”

(Paulo Paiva Lopes)

RESUMO

As redes de cooperação são entrelaçamentos entre empresas que buscam beneficiar-se em busca de um objetivo comum. Na cidade de Curitiba, essas redes são encontradas em aglomerados de empresas. Devido um vasto interesse pessoal somado a formação acadêmica, esse estudo busca analisar as redes de cooperação no setor de serviços – especificamente nos restaurantes de Santa Felicidade. O objetivo da pesquisa é criar um diagnóstico do relacionamento dos restaurantes com relação a um objetivo comum. A problemática a ser analisada é como a estrutura de uma rede e sua governança podem influenciar no desenvolvimento de um rede de cooperação? Faz-se necessária essa análise, pois devido às mudanças de paradigmas mercadológicos, as empresas buscam novas formas de sobrevivência e crescimento. Para atingir o objetivo proposto, primeiramente procurou-se analisar teoricamente grande parte das publicações relacionadas com o assunto. Posteriormente, foi feita uma análise dos sistemas de governança, custer, redes de cooperação, estágios de uma rede e desenvolvimento da mesma. Agregando valor ao estudo e finalizando a pesquisa, foi feita elaborado um roteiro de entrevista com os restaurantes de Santa Felicidade buscando cruzar as informações teóricas com a prática adotada dentro da rede. Ao término do trabalho, foi elaborado um descritivo minucioso das entrevistas e uma análise da tipologia da rede e da situação atual dos restaurantes dentro do cluster de Santa Felicidade.

Palavras-chave: Redes de cooperação; governança; cluster e tipologia.

ABSTRACT

The cooperation networks consist in companies' connections to reach a common goal. In Curitiba, these networks are found within companies conglomerates. Due to a great personal interest and academic background, this study aims to analyze the cooperation networks in the services sector - specifically in the Santa Felicidade restaurants. The research objective is to perform a diagnosis of the restaurants' relationship towards a shared objective. The problem to be analyzed is how a network structure and its management can affect the development of a cooperation network. This analysis is necessary, as market landmarks had changed, and the companies search for new ways of survival and growth. To reach the proposed goal, first we analyzed the management systems, cluster, cooperation networks, the network stages and development. Finally, an interview schedule was performed in the Santa Felicidade restaurants, to cross information between the theory and the practice in the network. These interviews were thoroughly described and the network typology and the current situation of the restaurants inside the Santa Felicidade Cluster were analyzed.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – FATORES QUE INFLUENCIAM AS REDES DE EMPRESAS	22
FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE A EMPRESA “A” COM RELAÇÃO ÀS EMPRESAS ‘B’ E ‘C’	27
FIGURA 3 – CLUSTER DE TURISMO – SEGUNDO PORTER	47
FIGURA 4 - CARACTERÍSTICAS VERTICAIS DE CLUSTERS TURÍSTICOS.....	51
FIGURA 5 – LOCALIZAÇÃO DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE	84

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TIPOS DE REDES.....	33
TABELA 2 – RESUMO DE OUTRAS TIPOLOGIAS DE REDES E SEUS AUTORES....	37
TABELA 3 – ABORDAGENS E CARACTERÍSTICAS – TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	41
TABELA 4 – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	56
TABELA 5 – DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	61
TABELA 6 – ESTRUTURA COMERCIAL DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE.....	65
TABELA 7 – RELATÓRIO DOS RESTAURANTES PARTICIPANTES DA PESQUISA...	66
TABELA 8 – QUADRO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	69
TABELA 9 – HABITAÇÃO DE SANTA FELICIDADE X CURITIBA.....	80
TABELA 10 – ASPECTOS FÍSICOS DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE.....	81
TABELA 11 – ATIVIDADES ECONÔMICAS DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE.....	82
TABELA 12 – DADOS POPULACIONAIS DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE.....	83
TABELA 13 – AMOSTRA PESQUISADA.....	86
TABELA 14 - COMPARATIVO REF. X CLUSTER SANTA FELICIDADE.....	115

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
LISTA DE TABELAS	ix
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO.....	17
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	19
2.1 REDES DE EMPRESAS DE COOPERAÇÃO, CLUSTER E DEFINIÇÕES SEMELHANTES.....	19
2.2 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DAS REDES.....	25
2.3 TIPOLOGIA DE REDES.....	28
2.4 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO, COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS REDES.....	38
2.5 REDES DE COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	45
2.6 REDES DE COOPERAÇÃO EM UM CLUSTER DE TURISMO.....	46
2.7 CLUSTER DE TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	52
2.8 SUSTENTABILIDADE DE UM CLUSTER TURÍSTICO.....	53
3 METODOLOGIA	55
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	55
3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO.....	56
3.2.1 Categoria independente.....	56
3.2.2 Categoria dependente.....	58
3.2.3 Definições de outros termos.....	59
3.3 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA.....	64
3.3.1 População e amostragem.....	64
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	67

3.4.1	Dados: fonte, coleta e tratamento.....	70
3.4.2	Dados primários.....	70
3.4.3	Dados secundários.....	71
3.5	LIMITES DA PESQUISA.....	72
4	CLUSTER DE SANTA FELICIDADE.....	73
4.1	HISTÓRIA DO BAIRRO.....	73
4.2	CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA DO BAIRRO.....	80
5	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	85
5.1	IDENTIFICAÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE OS AGENTES DO CLUSTER.....	88
5.1.1	Governança da rede.....	97
5.1.2	Questionamentos sobre a ACSF pelos restaurantes.....	101
5.2	ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS.....	102
5.2.1	Centralidade.....	102
5.2.2	Autonomia estrutural.....	103
5.2.3	Equivalência estrutural.....	104
5.2.4	Densidade.....	105
5.3	ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA.....	106
5.3.1	Comunicação, decisão e negociação.....	107
5.3.2	Controle e coordenação.....	108
5.3.3	Equipe comum.....	108
5.3.4	Relações hierárquicas.....	109
5.3.5	Sistema de planejamento e controle.....	110
5.3.6	Sistemas de incentivos.....	110
5.3.7	Sistemas de seleção.....	111
5.3.8	Sistema de informação.....	112
5.3.9	Apoio público e infra-estrutura.....	113
5.3.10	Estágio da rede.....	114
5.3.11	Estágio e tipologia.....	114
6	CONCLUSÃO.....	120
7	REFERÊNCIAS.....	124
	APÊNDICES.....	130

1 INTRODUÇÃO

A aplicação dos conceitos de redes de cooperação na atualidade decorre de uma série de influências que ocorreram – e continuam ocorrendo – no mercado entre organizações. Essas alterações serão abordadas no decorrer do presente trabalho. Castells (2000) afirma que devido o aumento da competição e das tecnologias, as empresas foram obrigadas a descobrir novas metodologias para permanecerem vivas. Os conceitos de rede são relacionados ao alto grau de competitividade entre as organizações e também ao elevado entrosamento de mercados locais com o mundo (globalização). O mesmo autor menciona que com a abertura dos mercados e a disseminação das informações e dos conhecimentos, o nível de competição dos mercados aumentou. Esse aumento de competição está relacionado com a economia do conhecimento, e também com o grau de exigência dos consumidores. Com esse novo paradigma de mercado, mencionado por Castells, as empresas isoladas – que não possuíam qualquer nível de cooperação com outras empresas – começaram a unir “forças” e desenvolver tecnologias em conjunto para sobreviver no mercado. Essa união é o que chamamos de redes de cooperação.

De acordo com Castells (2000), redes de cooperação são entrelaçamentos e malhas de relações capazes de capturar informações essenciais, ou seja, as redes entre empresas, são entrelaçamentos de duas ou mais empresas que unem suas forças e *know how* por um objetivo comum.

Na grande maioria dos estudos apresentados, tais como Marcon e Moinet (2000), Monford (2000), Porter (1993), Powers (2001), Zacarelli (2004) e outros, as redes de cooperação são analisadas por âmbitos de confiança, aprendizagem, tipologia, durabilidade, nível de troca de informações e outros. Diante dessas

perspectivas, esse trabalho tem como objetivo analisar a formação de redes de cooperação – formais e informais. A proposta deste trabalho, além de pesquisar a difusão da criação de conhecimento dentro de uma rede de cooperação, visa analisar como essas redes funcionam dentro do setor de serviços.

As redes de cooperação são encontradas em diferentes formas. Alguns autores como Bourdieu (1998), Coleman (1998) e Putman (1996) vislumbram as redes de cooperação como Capital Social. Essa definição foi uma das pioneiras e foca que o capital social é o conjunto de recursos atuais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de inter-conhecimento e de inter-reconhecimento. Já outros autores como Cassiolato e Szapito (2002) apresentam diferentes abordagens de redes de cooperação (Distritos industriais, *Milieu Inovativo* e parques tecnológicos). As abordagens citadas serão definidas no referencial teórico desta pesquisa, porém, vale salientar que o foco principal será a criação de redes de cooperação.

Outro aspecto que será destacado na pesquisa é o de como se processa a governança na rede de cooperação. Oliver e Ebers (1998) argumentam que governança está relacionada às estruturas que permitem uma maior eficiência e eficácia no desempenho das atividades produtivas dos aspectos econômicos, a mecanismos de como as negociações são iniciadas, coordenadas, monitoradas, adaptadas e terminadas após conclusão de um objetivo. A governança está relacionada à existência ou não de uma central de coordenação da rede, formada fora das empresas participantes a que ou com representantes das empresas que constituem a rede com a finalidade para monitorar as relações e gerenciar o processo de tomada de decisão.

Devido à elevada concentração de restaurantes italianos, o que é um importante aspecto histórico/cultural para a cidade de Curitiba, o bairro de Santa Felicidade foi o escolhido para análise desse trabalho. Outro fator importante foi o alto grau de competição existente entre as famílias da região (os restaurantes de Santa Felicidade são administrados e organizados por famílias tradicionais de Curitiba, sobre as quais apresentar-se-á um breve histórico no capítulo IV

Como já descrito anteriormente, os estudos de redes de cooperação são voltados para indústrias e organizações que produzem bens finais. O trabalho proposto visa utilizar definições e estudos de diferentes autores na área de redes de cooperação – do setor secundário - para ampliar o enfoque e a importância das redes de cooperação do setor terciário – especificamente o turismo - e comércio.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo elege como tema as redes de cooperação em um cluster de serviços, procurando entender o fenômeno a partir de um estudo de caso do cluster de restaurantes do bairro de Santa Felicidade na cidade de Curitiba.

Desse modo, o seguinte problema de pesquisa é apresentado:

Como as características estruturais e os mecanismos de governança influenciam no desenvolvimento (estágio e tipologia) de redes de cooperação no cluster de restaurantes de Santa Felicidade?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as características estruturais e os mecanismos de governança influenciam no desenvolvimento de redes de cooperação no cluster de restaurantes de Santa Felicidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os agentes que fazem as redes horizontais e verticais do cluster de Santa Felicidade.
- Verificar como se relacionam esses agentes em suas redes.
- Identificar as características estruturais da rede de cooperação: Centralidade, Autonomia Estrutural, Equivalência Estrutural e Densidade e Tipologia.
- Identificar como ocorre a coordenação da rede de empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Os estudos voltados para análise e entendimento das redes de cooperação no setor terciário têm sido pouco explorados nas últimas décadas. Sabe-se, devido à facilidade de informação e produção de produtos finais, que o setor secundário é pioneiro nesse segmento. Alguns autores, como Gallouj (1998), elaboraram algumas abordagens para o melhor entendimento das redes de cooperação dos serviços. Também fazem crítica aos modelos de criação de redes (investimento em pesquisa e desenvolvimento e outros) e ressaltam a importância da interação e troca de conhecimentos tácitos e explícitos para cooperação do setor terciário.

Os conhecimentos sobre a criação de redes de cooperação do setor terciário são basicamente derivados de importantes trabalhos apresentados e publicados sobre Capital Social, Aglomeração de Produção Local, Cluster e outros. Embora isso de dê, não se tem informações de estudos com a mesma abordagem no contexto desta pesquisa, o que contribui para que possa ser validada.

A pesquisa apresentada tem com objetivo contribuir para um melhor entendimento das relações tácitas e das informações compartilhadas dentro de uma rede de cooperação de serviços. Devido o alto grau de competição entre os restaurantes e famílias do aglomerado de restaurantes de Santa Felicidade, a pesquisa buscará mostrar as dificuldades encontradas para a aceitação da rede de cooperação e os principais fatores e vertentes que criam melhoria da rede.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa está estruturada 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, os objetivos específicos e justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo traz a base teórico-empírica que servirá de amparo para a proposta da pesquisa. Ele abordará o início do surgimento das redes de cooperação e capital social e posteriormente abordagens de diferentes autores sobre o cluster. Após análise teórica geral, será focada a teoria de diversos autores sobre o cluster turístico.

O terceiro capítulo mostra a 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.

No quarto capítulo, será apresentado o histórico de Santa Felicidade e os dados sócio-econômicos. Posteriormente, o relato das entrevistas e a verificação das relações entre os resultados das entrevistas e o referencial teórico.

Na seqüência, desenvolve-se a análise dos fatores que influenciam na formação do cluster turístico, buscando identificar o estágio e a tipologia do cluster.

O último capítulo traz as conclusões finais e contribuições, consideradas importantes tanto para as empresas que queiram organizar-se em clusters quanto para as instituições e formuladores de políticas públicas.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Para dar sustentação teórica aos objetivos desta pesquisa, serão abordadas, no presente capítulo, as revisões da literatura sobre redes de cooperação e clusters, buscando avaliar se essa base teórica comumente utilizada em análises do setor industrial é aderente e consistente a estudos de aglomerações de atividades de serviços.

O foco dessa revisão literária será o embasamento dos conceitos de redes, suas características estruturais, sua tipologia e, por fim, a importância da governança.

O presente trabalho exige que sejam feitas abordagens teórico-empíricas para sustentação do estudo proposto. Isso se faz necessário para que sejam embasados os procedimentos metodológicos. Nesse sentido, esta seção apresenta os principais temas que compõem a base teórica.

2.1 REDES DE EMPRESAS, REDES DE COOPERAÇÃO, CLUSTER E DEFINIÇÕES SEMELHANTES

A humanidade e o sistema econômico de uma maneira geral estão acostumados a presenciar uma “guerra” competitiva entre empresas, em estratégias isoladas na busca de uma maior fatia do mercado. Com o aumento da competição e mudanças de paradigmas decorrentes de avanços tecnológicos e ampliação do

conhecimento, as empresas – sejam elas internacionais ou nacionais – foram obrigadas a descobrir novas maneiras de permanecerem vivas (CASTELLS, 2000).

O autor menciona que redes de cooperação consistem nas relações estabelecidas entre duas ou mais empresas, que unem *know how* e forças em favor de um objetivo comum. O entrelaçamento entre elas promove a conquista de informações fundamentais. O mesmo autor explica que existem dois atributos importantes para a concepção de rede: conectividade e coerência.

A conectividade é a capacidade que as empresas possuem em comunicar-se sem que ocorram ruídos entre as mesmas, já a coerência são os objetivos e metas que as empresas compartilham em comum acordo.

Park (2001) acredita que as redes surgem devido ao movimento estratégico de empreendedores para desenvolver a competitividade. O autor também adverte que o excessivo grau pela busca da competitividade abre espaço para empresas oportunistas. As redes quando possuem um alto grau burocrático e rivalidade entre duas ou mais empresas minimizam a confiança e instigam o oportunismo.

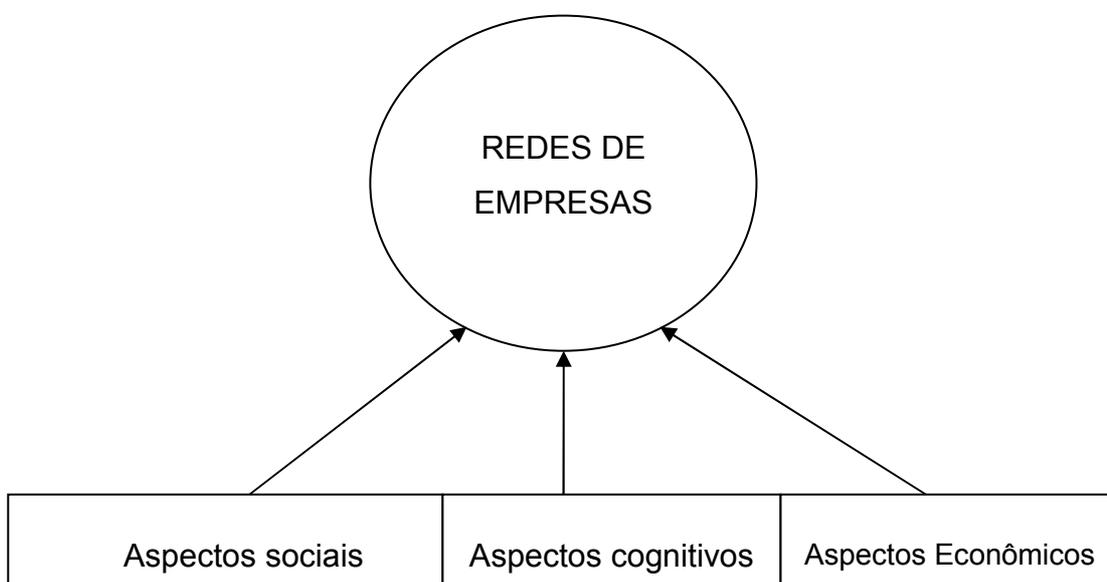
Um das premissas levantadas por Cunha (2000) é a importância da confiança. O autor afirma que a confiança possui como principal idéia a soma positiva para ambas as partes, ou seja, reciprocidade. A confiança é um fator primordial para que possam tirar vantagens positivas de uma determinada situação.

Hennart (1998) segue com o raciocínio de que a confiança é a base de sustentação da cooperação para busca de objetivos comuns. A confiança reduz o risco do oportunismo, serve como disseminação da informação, compartilha o *know how* das empresas e estimula o *brain storm*.

Axelrod (1990) apresenta uma estrutura onde demonstra as vantagens da confiança e cooperação dentro de um jogo. O autor apresenta quatro sugestões em que o jogador pode tirar benefícios da estrutura apresentada. A primeira refere-se à não inveja do desempenho do outro jogador, ou seja, quando os jogadores buscam um resultado positivo, o sucesso de um jogador é pré-requisito para o sucesso dos demais. O segundo cenário explica que o jogador nunca deve ser o primeiro a atacar em um jogo de repetidas interações. Essa forma de comportamento pode ser entendida como pioneira a curto prazo, porém, esse comportamento pode desestimular o ambiente para o sucesso dos demais jogadores. A terceira sugestão do autor refere-se à variação entre os ataques e a cooperação. O jogador deve sempre buscar um equilíbrio entre essas variáveis para que não ofusque o princípio da reciprocidade. Por último, o jogador deve deixar explícito para os demais jogadores suas ações. Assim todos poderão organizar suas ações baseando-se na ação do primeiro jogador. Todos esses quatro exemplos estão relacionados ao que o autor chama de *Tit for tat*, ou seja, jogo de soma positiva.

Apesar da existência de várias definições sobre redes, alguns autores criam alicerces diferentes para concretização e formação de redes. Geindre (2001) afirma que a confiança exerce o papel principal para coordenação de uma rede. O autor explica que a coordenação e cooperação só ocorrem entre organizações quando existe uma confiança mútua partilhada entre as mesmas. Outro ponto importante ressaltado é que as redes são de uma natureza complexa e em constante mutação. Não existe uma estagnação de uma rede (GEINDRE, 2001).

Dussuc (2000) elaborou o seguinte resumo (FIGURA 01) dos fatores que influenciam as redes de empresas.

FIGURA 1 – FATORES QUE INFLUENCIAM AS REDES DE EMPRESAS

Fonte : Adaptação de Dussuc, 2000

As organizações podem buscar diferentes estratégias para ingressar em uma rede de cooperação. Lorange e Roos (1996) explicam quatro motivos: o primeiro motivo é o que os autores chamam de “defender”, ou seja, a organização tem como objetivo primordial a busca por melhor exploração de sua tecnologia e recursos. Geralmente grandes empresas – líderes de mercado – buscam fazer parte de uma rede de cooperação por esse motivo. O segundo, é o que os autores chamam de “alcançar”. As empresas que ingressam nas redes por esse motivo geralmente buscam recuperar a competitividade em suas competências essenciais. Empresas com essa característica acreditam no aprendizado dentro das redes de cooperação. Já na situação de “permanecer”, as organizações buscam as redes para maximização dos seus negócios. Fazem parte da rede somente por visualizarem futuras negociações – dentro e fora da rede. Por fim, a situação “reestruturar” em que o objetivo principal das organizações é reestruturar seus negócios.

Além das estratégias para integrar uma rede de cooperação, Halpert (1982) verificou algumas variáveis que são fundamentais para o incentivo das organizações ingressarem em uma rede. Segundo o autor existem duas variáveis – interpretativas e contextuais. As variedades interpretativas envolvem as atitudes, valores, percepções das pessoas e organizações envolvidas. Já as variáveis contextuais consideram fatores como tamanho, tecnologia, complexidade, economia e recursos e outros. Além das variáveis mencionadas, o autor descreve cinco motivações que são levadas em consideração para ingressar em uma rede; A) Disposição; B) Interesse Financeiro; C) Nível de Serviço; D) Poder; E) Diversidade de Membros.

A primeira motivação a cooperar mencionada pelos autores – disposição – é a confiança que a organização possui dentro da rede. Considerada pelo autor uma iniciativa positiva para formação de redes. Já o interesse financeiro está diretamente ligado às razões contextuais. Segundo Powers (2001), qualquer organização ao ingressar em uma rede pode ter redução de custo, economia em escala e receber fundos externos. Já o nível de serviço está diretamente interligado à tecnologia e padronização.

Ribault (1995) menciona algumas vantagens existentes na constituição de uma rede de cooperação. Segundo o autor, cada empresa pode aprofundar seu grau de especialização. Assim, o *know how* da rede torna-se mais elevado. Outra vantagem é que as empresas podem formar redes por afinidade, sendo assim, possuem a capacidade de formar uma rede original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

As redes são construídas a partir da interação de indivíduos e organizações. Essa interação faz com que surjam novas formas de estruturas. Nessas estruturas, torna-se importante a análise do relacionamento entre os atores. 1º) Centralizado

(atores que se relacionam com mais membros do que outros); 2º) Densidade (se cada membro pode ser contatado por todos os outros); 3º) Equivalência Estrutural (alguns indivíduos interagem com os mesmos indivíduos) (TOLBERT et al, 1995).

Na rede multilateral horizontal – empresas do mesmo setor – há um maior número de interesses conflitantes e a interação entre atores é, por vezes, cooperativa e por outras vezes competitiva. Na rede horizontal, a ligação entre as organizações pode ser efetuada por laços de amizade ou de trabalho (LAZEGA; PATTISON, 1999).

Uma forte característica da rede horizontal é a multiplexidade que se refere à variedade de laços e a conteúdos que são trocados entre os atores. Essa característica refere-se às formas com as quais os membros gerenciam seus recursos com o objetivo de cooperação (LAZEGA; PATTISON, 1999).

Continuando a análise estrutural da rede, nota-se a importância das normas. As normas são baseadas em um acordo interpessoal. Elas permitem, através da interação, a resolução de conflitos, problemas e incertezas Friedkin (1991). O autor comenta ainda que a redução da incerteza é fator primordial para que uma organização ingresse em uma rede. No momento em que as redes possuem normas claras, as relações de troca dentro da rede são menos incertas (comparadas com as relações de troca do mercado).

Grandori (1999) informa que as redes (indiferente do seu tipo) possuem propriedades em comum. Segundo o autor, o grau de formalização e a centralização são propriedades comuns entre as redes. O grau de formalização é a existência de contratos formais de associação, enquanto que a centralização refere-se à existência de uma central de coordenação da rede ou a um processo decisório.

Já em uma rede mais informal, o autor explica que as empresas estabelecem relações sociais que não estão acompanhadas de nenhum tipo de acordo ou contrato formal. Importante salientar que essas redes sociais podem ser simétricas (igualdade no processo decisório) ou assimétricas (poder concentrado em um ou mais atores da rede).

Autores como Johnson (1987) alertam para a existência de poder existente em redes assimétricas. O poder em forma coercitiva – aonde a empresa mais forte utiliza sua vantagem competitiva e econômica para deter os recursos mais escassos e valiosos – e as relações manipuladoras – a empresa utiliza a coerção para afetar os níveis de cooperação da rede.

2.2 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DAS REDES

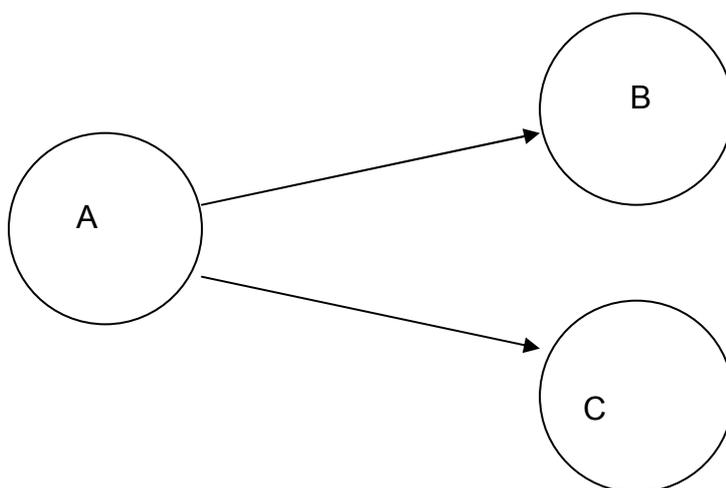
Dando continuidade ao presente estudo, serão analisadas as características estruturais das redes e sua relação com as redes interorganizacionais. As principais características são: a Centralidade, Autonomia Estrutural, Equivalência Estrutural e Densidade.

Powell et.al (1996) explica que a centralidade é a medida de quanto a empresa está bem conectada dentro de uma rede. Quanto maior o grau de conectividade da empresa dentro de uma rede, maior será o número de empresas a ela conectadas. Os atores mais centrais tendem a possuir um maior grau de informação, conhecimento e força de decisão.

Dentro das redes de cooperação existirá um *mix* de cooperação com competição. Sendo assim, a cooperação seria responsável pela minimização das deficiências de escala, contribuiria para a redução de riscos e custos, facilitaria o fluxo dos recursos e seria responsável pela criação de novas oportunidades através da troca de conhecimentos e aprendizado. Já a competição seria responsável pelo dinamismo da rede e faria – direta ou indiretamente – com que as empresas buscassem sempre a difusão por melhores práticas produtivas e administrativas.

Diante disso, Nalebuff e Brandenburger (1996) trabalham com o conceito de co-opetição. Quando os atores cooperam, a dependência é estabelecida de maneira formal ou informal (baseado em relações de confiança), porém, quando os atores competem, a dependência está relacionada à força e posição do ator dentro da rede. Quando os atores cooperam, as metas são claramente desenvolvidas e traçadas, mas quando existe uma competição entre os atores da rede, as metas são ofuscadas e pouco entendidas.

A autonomia estrutural refere-se a quando a empresa se relaciona com demais empresas, porém, as mesmas não se relacionam entre si (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Os mesmos autores continuam suas explicações informando que os atores com maior autonomia estrutural são aqueles atores com menos buracos estruturais, mas relacionados com atores ricos em buracos estruturais entre eles. O que são esses buracos estruturais? Os autores explicam que esses buracos estruturais são as vantagens encontradas por um ator e que não foram visualizadas pelos demais. Segue abaixo figura para um melhor entendimento:

FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE A EMPRESA “A” COM AS EMPRESAS “B” E “C”

Fonte: Adaptação de Gnyawali et Madhavan, 2001

A figura demonstra a relação entre a empresa “A” com as empresas “B” e “C”. Os buracos estruturais ocorrem na não ligação entre as empresas “B” e “C”. Essas empresas só podem comunicar-se entre si através da empresa “A”.

Os buracos estruturais trazem benefícios no volume e na qualidade da informação para aqueles atores mais conectados dentro da rede. (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Ahuja (2000) explica ainda que a presença ou ausência de um maior número de buracos estruturais dentro da rede deve ser vista em relação à natureza da cooperação interorganizacional. As redes intensamente conectadas facilitam a confiança, porém, inibem a entrada de informações e perspectivas. As redes que

possuem um grande número de buracos estruturais fornecem maior diversidade de informações, mas inibem o desenvolvimento da confiança.

A equivalência estrutural refere-se à interação entre empresas semelhantes. Existe uma maior tendência das empresas relacionarem-se com empresas semelhantes pois elas irão espelhar-se uma nas outras (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

A equivalência estrutural propicia uma maior simetria entre as empresas dentro de uma rede. Ao reconhecerem uma dependência mútua, as empresas evitam conflitos e buscam sempre interagir em busca de um mesmo objetivo. Outro ponto importante levantado pelo autor é que as empresas mais simétricas tendem a ter uma maior capacidade de resposta quando atacadas.

Por fim, a densidade de uma rede. Coleman (1990) explica que a densidade de uma rede é expressa pelo grau de conectividade existente entre os atores. A confiança e as normas partilhadas desenvolvem-se mais facilmente.

2.3 TIPOLOGIA DE REDES

Marcon e Moinet (2000) afirmam que as redes de cooperação podem ser horizontais e verticais. As redes verticais possuem uma estrutura semelhante às relações entre matriz e filial. Existe pouca autonomia jurídica e administrativa entre as empresas participantes nesse tipo de rede. Já as redes de cooperação horizontais são caracterizadas pela cooperação de empresas do mesmo ramo, ou seja, concorrentes que cooperam em alguns aspectos – quando o interesse é mútuo

– e concorrem quando disputam alguma fatia de mercado e ou por algum novo produto / processo.

Já Balestrin e Vargas (2004, p.208) informam que as redes de cooperação podem ser:

Redes verticais: a dimensão da hierarquia. Caracterizam as redes que possuem clara estrutura hierárquica. De acordo com Marcon e Moinet (apud BALESTRIN; 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 àquelas estabelecidas entre matriz/filial, em que 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 outros. 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, a 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 formalizadas.

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; VARGAS, 2004). Esse tipo de rede é formado sem qualquer espécie de contrato formal que estabeleça regras; estas agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, fundamentalmente, na confiança entre os atores.

Segundo Kogut (1988), para a formação de redes horizontais existem quatro motivadores: A) Custo de Transação; B) Resultado com pequeno número de barganhas; C) Comportamento estratégico; D) Conhecimento e aprendizagem organizacional. Para Kasa (1999), o que se torna claro é que as redes são formadas por atores que possuem interesses comuns e divergentes. Para um funcionamento correto da rede, Mayntz (1993) faz quatro colocações. As redes devem sempre buscar a justa distribuição dos custos, reciprocidade, restrição de liberdade de ação própria e respeito e legitimidade de interesses dos outros autores. Ao elaborar e unificar essas quatro colocações, o autor quer deixar explícito o poder da confiança nas redes. Ao juntarem forças em uma rede de cooperação, as organizações também sofrerão o que os autores Gnyawali e Madhavan (2001) chamam de imitações baseadas na frequência ou baseadas nas características. Imitações surgem sob condições de incerteza que as empresas possuem. Ocorre com empresas com mais grau de sucesso – ou seja – empresas com amplo sucesso são mais propensas à imitação. Outro fator abordado, não mais pelos autores mencionados acima, mas sim por Bachmsnn (2001), é que as empresas também podem estar interligadas pelo poder e pela confiança. Segundo o autor, relações baseadas em poder passam a ser mais viáveis e propícias à criação de confiança. O autor afirma que poder e confiança possuem uma relação “dialética” e ambas desempenham a mesma função social.

Buscando criar uma nova tipologia de redes empresariais, Grandori e Soda (1995) apresentam três formas de redes: Sociais, Burocráticas e Proprietárias.

Redes sociais são redes que não regidas por nenhuma forma de contrato formal. Elas podem ser divididas em redes sociais simétricas e assimétricas:

Redes Sociais Simétricas – Não existe um pólo detentor de poder diferenciado. Todos os participantes da rede têm capacidade de influência.

Redes Sociais Assimétricas – Caracterizadas por possuírem um agente central. Geralmente existem contratos formais entre as empresas dessa rede, porém, esses contratos não são direcionados para a organização do relacionamento entre empresas, mas sim, às especificações de produtos ou serviços negociados.

As Redes Burocráticas são caracterizadas pela existência de um contrato formal entre as empresas. Esses contratos não somente estão vinculadas às especificações de produtos e serviços negociados, mas também à organização da rede e às condições de relacionamento entre os membros. Assim como nas Redes Sócias, as redes burocráticas podem ser simétricas e (ou) assimétricas:

Redes Burocráticas Simétricas – Empresas que auxiliam o desenvolvimento entre diversas firmas de um mesmo setor, sem que prevaleçam interesses particulares.

Redes Burocráticas Assimétricas – Redes de agências, licenciamento e franquias.

Redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos e contratos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas. Também são classificadas em simétricas e assimétricas:

Redes Proprietárias Simétricas – Empresas e organizações responsáveis por áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e sistemas de produção de alto valor tecnológico. Como exemplo o autor descreve as *Joint-Ventures*.

Redes Proprietárias Assimétricas – Associações do tipo *capital-venture*, ou seja, relacionam os investidores e a empresa parceira. Encontradas geralmente em setores de tecnologia de ponta.

Após análise dos motivos e questionamentos que instigam as empresas a cooperarem, Grandori (1999) apresenta um quadro resumo com as principais tipologias de redes.

TABELA 1 – TIPOS DE REDES

Tipo de Rede	Características
Redes Sociais Simétricas	<ul style="list-style-type: none"> • Laços pessoais fortes • Forte compartilhamento de normas entre o grupo e valores culturais • Utilização de mecanismos de sanções para comportamentos oportunistas. • Baseia-se em relações horizontais entre pequenas empresas do mesmo setor. • Presentes em pólos de alta tecnologia.
Redes Sociais Assimétricas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem a figura de um agente central ou empresa-mãe. • Redes verticais (fornecedor – cliente) • Contratos genéricos de forma que as relações sociais são preponderantes. • Maior controle de recursos de parte de um dos módulos da rede.
Redes Burocráticas	<ul style="list-style-type: none"> • Modos de cooperação formalizados por contratos de troca e associação. • O contrato especifica as relações organizacionais. • Podem ser simétricas ou assimétricas.

TABELA 1 – TIPOS DE REDES (continuação)

Redes proprietárias	<ul style="list-style-type: none"> • Os atores dispõem de direitos de propriedade sobre os ativos econômicos da rede. • Utilizam ampla gama de mecanismos de coordenação. • Podem ser consideradas simétricas (caso de Joint Ventures) e assimétricas (Capital Ventures).
---------------------	--

Fonte : Adaptado de Grandori (1995)

Mesmo não demonstrando um crítico nível de diferenciação, as redes possuem características universais que se manifestam de maneira diversa.

Apesar de apresentar uma gama significativa de tipologia e aspectos que levam as organizações a se organizarem em redes, faz-se necessário um maior aprofundamento no conhecimento das características estruturais das redes.

Para Ernst (1994), existem cinco tipos de redes – redes de fornecedores, redes de produtores, redes de clientes, redes de coalizões-padrão e redes de cooperação tecnológica.

A rede de fornecedores é entendida quando existem acordos – formais e (ou) informais - que envolvem clientes e seus fornecedores. As redes de produtores são caracterizadas por acordos de co-produção, ou seja, acordos que visam à cooperação entre diferentes organizações. Essa cooperação pode envolver capital financeiro e (ou) humano e tem como objetivo uma ampliação de sua produção / mercado. As redes de clientes são os acordos firmados pelas indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais nos grandes mercados.

As redes denominadas, pelo autor, de coalizões-padrão são formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de agregar tantas empresas quanto possível ao seu produto. Por fim, as redes de cooperação tecnológica que visam aquisição, melhoria, ampliação e descoberta de novas tecnologias. Esse tipo de rede tem também como objetivo a melhoria de processos de produção já existentes e investimentos conjuntos e maciços em Pesquisa & Desenvolvimento.

Além de salientar os tipos de redes existentes no mercado atual, o próprio autor também explica em seus estudos as várias formas de redes. Inicia suas explicações informando que as redes podem ter formas de bilateralidade (envolve somente duas organizações) ou multilateralidade (envolve um grande número de organizações). As redes também podem ser homogêneas ou heterogêneas. As redes homogêneas são aquelas formadas por empresas de um mesmo segmento, setor e (ou) ramo. As redes heterogêneas são aquelas que possuem organizações com diferenças mais acentuadas de segmento.

Outra importante colocação do autor é o fato de as redes possuírem caráter formal ou informal. As redes formais são aquelas que envolvem um conjunto de regras, normas e procedimentos geralmente interligados por contratos bem elaborados. Já as redes informais são aquelas formadas por acordos intangíveis e não registrados, geralmente concretizadas por um elevado grau de confiança entre os participantes da rede. O autor informa que as redes podem ser estáticas ou dinâmicas, ou seja, podem ser mais ou menos influenciadas por fatores externos.

Vinculando as análises de Ernst (1994) a Nicolau e Campos (1998) informam que as redes podem também criar formas após a sua criação. Os autores esclarecem que as redes podem possuir formas hierárquicas e (ou) de mercado. As

redes hierárquicas são aquelas em que uma das organizações tem a posição central. Geralmente essa empresa / organização é responsável pela organização da rede. Já as redes de mercado são aquelas que não possuem um ator dominante. Nas redes de formas hierárquicas, a estruturação de rede tende a ser planejada, definindo os papéis complementares dos demais atores. Já na rede em forma de mercado, existe uma melhor participação e importância de todos os atores da rede.

Casarotto (1998) apresenta duas tipologias de redes para empresas de pequeno porte. Segundo o autor, as redes podem ser *top-down* ou Rede Flexível. A primeira tipologia refere-se a empresas de pequeno porte que fornecem sua produtividade a uma empresa mãe por diversas formas de repasse de produção. Já a rede flexível é caracterizada pela formação de um consórcio de pequenas empresas. As empresas somam suas forças para atuarem como uma grande empresa.

TABELA 2 – RESUMO DE OUTRAS TIPOLOGIAS DE REDES E SEUS AUTORES

Tipologia	Resumo	Autor
Rede de Fornecedores	Acordos formais e informais entre clientes e fornecedores	Ernst (1994)
Rede de Produtores	Cooperação entre diferentes organizações	Ernst (1994)
Redes de Clientes	Acordos firmados pela indústria, distribuidores e consumidor final	Ernst (1994)
Redes de Coalizão	Potenciais definidores de padrões globais.	Ernst (1994)
Redes Cooperação Tecnológica	Aquisição e melhoria de novas tecnologias	Ernst (1994)
Redes Homogêneas	Empresas de um mesmo segmento	Ernst (1994)
Redes Heterogêneas	Empresas de diferentes segmentos	Ernst (1994)
Redes Formais	Regras, normas e procedimentos	Ernst (1994)
Redes Informais	Acordos intangíveis e confiança	Ernst (1994)
Redes de formato hierárquico	Uma organização possui uma posição central	Nicolau & Campos (1998)
Redes de Mercado	Não possui um ator dominante	Nicolau & Campos (1998)
Redes <i>Top Down</i>	Empresas pequenas fornecem produtividade à empresa central.	Casarotto (1998)
Redes Flexíveis	Consórcio de pequenas empresas.	Casarotto (1998)

Fonte: Elaboração do próprio autor

2.4 ESTAPAS DE DESENVOLVIMENTO, COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS REDES

Segundo Ring e Van de Ven (1994) as relações de uma rede se desenvolvem em três etapas: 1ª) Estágio das negociações; 2ª) Estágio do comprometimento; 3ª) Estágio da execução.

No primeiro estágio mencionado pelo autor, as empresas compartilham expectativas em torno de suas motivações. Esse processo pode ser caracterizado como formal, pois as empresas buscam compartilhar prazos e procedimentos de um potencial relacionamento.

Já no comprometimento, as empresas firmam um acordo sobre obrigações e regras. Esse é o momento em que as empresas irão caracterizar a estrutura e metodologia da governança. Essa estrutura pode ser firmada em contrato ou informalmente compreendida.

Por último, o estágio das execuções em que os comprometicimentos e os regulamentos são executados. Nesse estágio, as empresas criam relações interpessoais que contribuem com as relações interorganizacionais.

Os autores ainda destacam – nos três estágios – o que chamam de institucionalização das relações interorganizacionais, ou seja, as empresas utilizam os contratos formais para refletir os entendimentos e comprometimentos informais.

Outro fator a ser levantado é a existência ou não de uma central de coordenação da rede. Park (2001) explica que essa coordenação é formada fora das empresas participantes da rede ou com representantes das empresas que

constituem a rede com a finalidade de monitorar as relações e gerenciar o processo de tomada de decisão. O autor ainda comenta que as redes horizontais – que serão estudadas no presente trabalho – possuem uma maior tendência para a central de coordenação. Voltando a análise de Grandori e Soda (1995) os autores complementam seus estudos enfatizando os mecanismos de coordenação das redes.

O primeiro mecanismo apresentado é o de *comunicação, decisão e negociação*. Esse mecanismo é responsável por manter a coordenação de longo prazo, comunicação sistemática, decisões e negociações. Esse mecanismo está presente em todos os tipos de redes.

O segundo mecanismo apresentado são o *controle e coordenação social*. Esse controle é entendido como relações estáveis baseadas em normas, reputação e mútuo controle.

O terceiro mecanismo é o que o autor chama de *Equipe Comum*. Criação de uma central de coordenação ou relações de partes diretamente envolvidas. (troca de informação e conhecimento).

O quarto mecanismo são as relações hierárquicas e autoridade. Algumas empresas possuem mais autoridades que outras e conseguem coordenar as ações da rede. Esse mecanismo permite fazer com que a empresa mais forte “fale” em nome das outras e exerce uma liderança técnica.

O quinto mecanismo são os sistemas de Planejamento e controle. Sistemas que permitem funcionar como base de resultados. Esse mecanismo é facilmente encontrado em franquias.

O sexto mecanismo são os sistemas de incentivos. Esses sistemas permitem a construção de uma marca coletiva e registrada em nome da associação. Quanto

mais fortalecida a marca, maior é o incentivo para as empresas continuarem dentro da rede.

O sétimo mecanismo são os sistemas de seleção. Ocorre quando as empresas que fazem parte da rede querem integrar uma nova empresa. A confiança é primordial para esse mecanismo. Existe uma forte necessidade de confiança das empresas que compõem a rede.

Por fim, os sistemas de informação. Atualmente, graças à tecnologia da informação, as empresas podem ingressar em redes sem ter uma proximidade geográfica. Isso ampliou a quantidade de redes interligadas por sistemas de informação.

Park (2001) ainda ressalta que, para que a cooperação ocorra de forma concreta, não deve existir um excesso de oportunismo e nem de rigidez. Esse enfoque o autor faz para validar a estrutura da rede dentro da Teoria dos Custos de Transação.

Para um melhor entendimento e explanação dos enfoques da teoria de custos de transação, Oliver e Ebers (1998) elaboraram um quadro explicativo que demonstra as diferentes abordagens e características da teoria dos Custos de Transação.

TABELA 3 – ABORDAGENS E CARACTERÍSTICAS – TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Abordagem	Características
Teoria dos Custos de Transação	Avaliação comparativa dos custos de transação em diferentes arranjos institucionais
Estratégica	Como as estratégias das empresas influenciam nas relações e redes ou como as relações das redes afetam a posição estratégica da empresa e sua vantagem competitiva
Institucional	Avalia processos isomórficos que conduzem a uma conformidade, a ordens institucionalizadas ou semelhanças entre organizações com vistas a legitimá-las.
Ecologia Populacional	Investiga como a seleção do ambiente implica da extinção de certas formas organizacionais ou como oportunidades ambientais permitem o surgimento de novas formas organizacionais.
Dependência de Recurso	Investiga o processo pelo qual as organizações reduzem sua dependência em relação ao ambiente, utilizando várias estratégias que desenvolvem seu próprio poder dentro do sistema.
Análise de Rede	Analisa como a posição dos atores dentro da rede de relações e o conteúdo dessas relações afetam as oportunidades de ação.
Evolucionário	Analisa o processo através do qual os padrões de relações evoluem, são mantidos e modificados.
Trocas	Analisa como as características do processo de troca estão relacionadas com o conteúdo e com a estrutura das relações.
Poder	Focaliza como as relações estimulam ou impedem o uso do poder e vice-versa.

Fonte: Adaptação de Oliver e Ebers (1998).

Segundo os próprios autores, os enfoques mais analisados para os estudos das redes são: a teoria da dependência de recurso, teorias sobre poder e a análise das redes (que será objeto de estudo do presente trabalho). Analisando a estrutura apresentada, nota-se que as redes passam a ser respostas aos problemas encontrados por organizações como dependência entre organizações, ampliação de poder e controle sobre recursos.

Analisando Colombo (1998), nas redes, pela Teoria dos Recursos Internos (TRI), a cooperação é vista como uma complementaridade de ativos de diferentes empresas.

A TRI defende a importância dos recursos como forte vantagem competitiva, porém, essa vantagem é difícil de ser encontrada quando existe o isolamento da empresa. Para essa teoria, a reunião desses recursos – considerados como fonte de vantagem competitiva – é o principal incentivo para a cooperação.

Ao incorporar os aspectos sociais, econômicos e culturais o conceito de rede ganha uma maior amplitude. O bloco – rede de empresas – pode identificar pessoas, grupos, coletividades, empresas e governos. Seguindo esse raciocínio, os aspectos podem representar informações, recursos e relações de respeito, amizade, poder e até mesmo dominação (DUSSUC, 2000).

Os aspectos sociais apresentados na Figura 1 (página 8) representam as relações interpessoais e o vínculo social que está presente nas relações entre os atores que fazem parte da rede.

Grandori e Soda (1995) complementam que algumas redes são mais sensíveis que outras, dada à existência anterior de redes interpessoais ou sociais.

Os aspectos econômicos referem-se às estruturas de governança que permitem uma maior eficiência e eficácia no desempenho das atividades produtivas. Por fim, os aspectos cognitivos estruturam as predisposições cognitivas e motivacionais dos indivíduos. Ring e Van de Ven (1994) complementam que os aspectos cognitivos são os processos de formação de laços e construção de sentido a partir de diferentes visões em torno dos propósitos e expectativas do relacionamento que se inicia.

Complementando as análises apresentadas, Grandori e Soda (1995) apresentam a importância da coordenação interempresarial. Essa coordenação apresentada pelos autores é uma maneira de regular a interdependência entre as empresas. Essa coordenação ocorre com a comunicação específica entre os parceiros. (preços, movimentos estratégicos, oportunismo e outros).

A governança está relacionada pelos mecanismos de como são iniciadas, negociadas, desenhadas, coordenadas, monitoradas, adaptadas e terminadas após conclusão do objetivo (OLIVER; EBERS, 1998). Os aspectos sociais estão relacionados aos tipos de interações sociais existentes em relação aos atores da rede. Os aspectos econômicos referem-se ao grau de eficácia da rede.

Na perspectiva de redes sociais pode-se englobar o que Uzzi (1997) explica sobre o Capital Social. O entrelaçamento das empresas em redes de produção regional mostra que as empresas preferem abrir mão do lucro imediato para o cultivo de laços de cooperação de longo prazo. Segundo o mesmo autor, o capital social facilita a cooperação espontânea entre as empresas. As redes proporcionam oportunidades econômicas que não podem ser reproduzidas por relações de mercado, contratuais ou de integração vertical (UZZI, 1997).

A confiança, segundo Fukuyama (1996), está diretamente ligada ao conceito de capital social (CS). Segundo o autor, capital social é a capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil. O autor acredita que a confiança, aliada a outros fatores, é o componente básico do CS. Os outros fatores mencionados por Fukuyama podem ser visualizados na definição de Coleman (1990), que afirma que existe uma complementação do capital físico-econômico (insumos, infra-estrutura e financiamentos) com o capital humano (educação e preparação técnica) e capital social (relações de confiança).

Outra definição de capital social é a de Bourdieu (1998). O autor afirma que capital social é o conjunto de recursos atuais e potenciais que são ligados à posse de uma rede durável de relações. Essas redes podem ser mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-relacionamento. Segundo McNaughton (2000), o capital social é valorizado através de seu uso e de interações repetidas. Já os autores Anderson e Jack (2002) acreditam que o capital social é um facilitador na difusão de informações e no fluxo de recursos aos agentes envolvidos na estrutura social / redes.

Segundo Coleman (1990), existem dois elementos fundamentais para formação de capital social: 1º) confiabilidade (certeza de que as obrigações terão algum grau de retribuição); 2º) extensão real das obrigações assumidas. Finalizando a análise de capital social, surge a afirmação de Wall et al (1998) que afirma que a presença de capital social traz benefícios à sociedade; potencializando a aprendizagem, a mobilidade social, o desenvolvimento econômico e a vitalidade da comunidade.

Como o foco do presente trabalho são redes de serviços de pequenas empresas, a definição de Human e Provan (1997) é a mais adequada. As redes,

segundo o autor, são geograficamente próximas, operam dentro de um mesmo mercado e promovem interações entre empresas quando o objetivo é comum (marketing, treinamento de colaboradores e outros).

Devido à não hierarquia dentro da rede, torna-se necessário um alinhamento de objetivos culturais e econômicos (PARK, 2001)

A rede estudada no presente trabalho parece basear-se em dois alicerces; a governança e as características estruturais (OLIVER; EBERS, 1998)

2.5 REDES DE COOPERAÇÃO EM SERVIÇOS

As redes de cooperação em serviços são teorias bastante abordadas ultimamente por diferentes pesquisadores e autores (GALLOUJ, 1998). Segundo o autor, existem três abordagens teóricas sobre a cooperação no setor terciário: a) a abordagem tecnicista; b) a abordagem baseada em serviços; c) a abordagem integradora.

Segundo Barras (1986), abordagem tecnicista é a que dominou os estudos empíricos relacionados a novidades no setor de serviços. O autor afirma que novidades em serviços é resultado de uma adoção de novas tecnologias desenvolvidas no setor de produção de bens de capital, ou seja, as novidades que ocorrem no setor secundário de uma maneira geral migram e são adaptadas às necessidades do setor de serviços. Acompanhando essa idéia, Gallouj (1998) afirma que as indústrias são o *locus* das novidades.

Já outros autores, como Hauknes (2005) acreditam na abordagem baseada nos serviços, ou seja, as cooperações em serviços são originadas por modalidades específicas do setor terciário. O foco principal dessa abordagem é que a relação usuário / produtor – característica principal do setor de serviços – oferece oportunidade para criação de novos processos e serviços. Já a abordagem integradora integra em um único núcleo as cooperações. Essa abordagem segue as linhas de pensamento de Schumpeter (1985). O autor afirma que o uso de novos métodos resulta na introdução de um novo serviço, de uma nova qualidade de serviço, obtenção de uma nova fonte de matéria-prima e (ou) abertura de um novo mercado.

2.6 REDES DE COOPERAÇÃO EM UM CLUSTER DE TURISMO

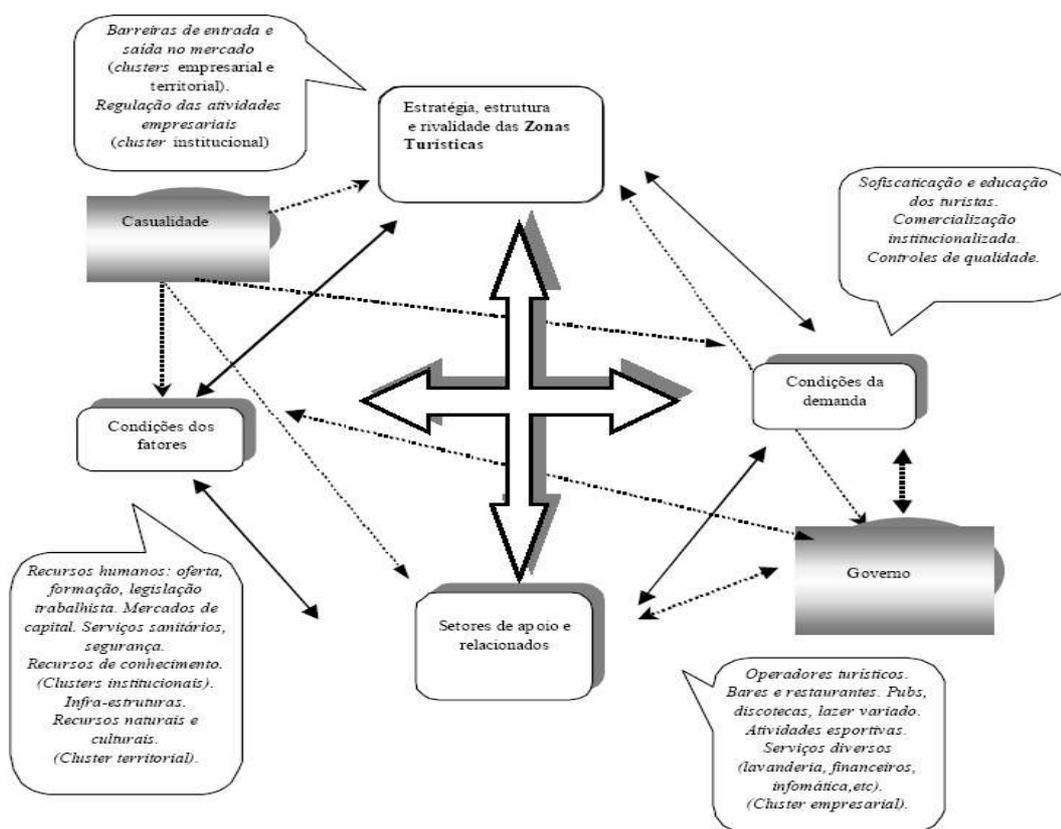
Dando continuidade ao referencial teórico, deve-se analisar uma explicação mais abrangente do chamado cluster turístico. Para isso, faz-se necessário o estudo de um conceito já existente. Porter (1999, p 211-2) define aglomeração (cluster) como:

Um agrupamento de empresas geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes) fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos, e prestadores de serviço de

treinamento vocacional), e agências de normatização. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam umas de suas partes integrantes. Finalmente, muitos aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associadas do setor privado, que apóiam os participantes.

Nota-se que Porter (1999) inclui o setor terciário na sua definição, criando oportunidades para o desenvolvimento de trabalhos e estudos sobre o cluster no setor de serviços.

FIGURA 3 – CLUSTER DE TURISMO



Fonte : Porter, 1999

Zacarelli (2004, p: 200) adiciona que “o Cluster somente pode ser considerado completo quando levado em consideração outras características relacionadas à tecnologia”.

Na presente dissertação, a proposta relacionada a cluster turístico segue a mesma linha de raciocínio de Porter e Zacarelli.

Para embasamento do conceito de cluster turístico, utilizaremos o conceito de Monfort (2000)

Conjunto complexo de diferentes elementos, entre os quais se encontram os serviços prestados por empresas ou negócios turísticos (alojamento, restauração, agência de viagens, parques aquáticos, restaurantes e outros) a riqueza que proporciona a experiência das férias de um turista; o encontro multimencional entre empresas e indústrias relacionadas, as infra-estruturas de comunicação e transporte; as atividades complementares (dotação comercial, tradição em feiras e outros); os serviços de apoio (formação e informação e outros); e os recursos naturais e as políticas institucionais.

O autor busca enfatizar a importância das características e os componentes de um cluster turístico, porém Beni (2003) complementa um pouco mais essa definição:

Cluster turístico é o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas.

A última definição apresentada é a que melhor se encaixa ao contexto do presente trabalho. Sabe-se, como apresentado anteriormente, que o bairro de Santa

Felicidade é formado por uma vasta quantidade de restaurantes italianos que, aglomerados, formam um cluster turístico.

Vinculado ao campo de pesquisa, somente serão encontradas duas variações dentro do cluster turístico atreladas ao relacionamento entre as empresas. Rodrigues (2001, p.307) define as duas variações como:

Relações Horizontais dentro de um Cluster Turístico – Essas relações ocorrem quando existe uma relação de aliança estratégica, cujos acordos podem ser de dois tipos: acordos entre empresas de um mesmo setor / segmento ou entre empresas que se dedicam em satisfazer ao mesmo grupo de clientes. Relações Verticais dentro de um Cluster Turístico – Formação de redes estratégicas, em que ocorre a relação “fornecedor – Cliente” unilateral entre os sócios, de tal modo que as atividades objeto de acordo são realizadas por uma das partes e a outra só é responsável pelo *feedback* do serviço prestado.

Ambas as definições são complementares para o estudo do presente trabalho. Nota-se que para o desenvolvimento e sobrevivência de um cluster turístico é de extrema necessidade o *feedback* dos clientes.

O estudo apresentado visa ao conceito de cluster turístico vinculado à idéia de conjunto de empresas e instituições vinculadas à oferta de um produto (restaurantes italianos) ou o conjunto de produtos turísticos (bairro italiano de Santa Felicidade).

As empresas estudadas possuem vínculos verticais – pois possuem relacionamento dentro da cadeia produtiva do turismo – e relacionamentos horizontais – pois se relacionam por intermédio da troca de informações e competências.

Analisando a definição dos autores até aqui apresentados nesse e em outros capítulos e o mercado estudado, pode-se informar que algumas características são comuns em cluster turísticos como:

1. atrações turísticas que têm como finalidade atender à demanda não residente, porém, também usufruída pela comunidade local;
2. concentração de serviços turísticos, sendo eles do mesmo segmento ou complementares;
3. setores de apoio ao serviço turístico e também bom desenvolvimento de infraestrutura básica como esgoto, luz, água e energia;
4. agentes internos organizados em associações de classe; e
5. agências governamentais e outros órgãos regulamentadores.

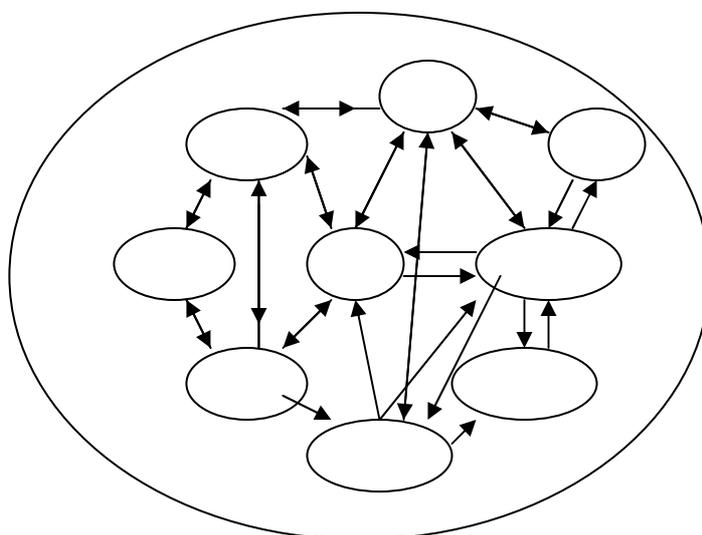
Nordin (2004) explica que as vantagens dos aglomerados e cluster turísticos permitem efetiva exploração da eficiência coletiva, pois pode-se analisar a cooperação empresarial, especificação produtiva do trabalho, infra-estrutura coletiva, especialização dos serviços e outros.

Apesar de todas as vantagens apresentadas nas definições dos autores, a competição é exercida vigorosamente em um cluster turístico. A rivalidade é um elemento crucial para durabilidade e desenvolvimento de um cluster turístico. Porter (1999) enfatiza a importância do atrativo natural ou cultural apresentado, porém, também explica que conforto e qualidade são fatores decisivos para a vinda do cliente / turista a um cluster turístico. O autor continua sua explicação enfatizando a grande vinculação entre os agentes de um cluster turístico. O mal desempenho de

um (mal atendimento, baixa qualidade da comida, infra-estrutura precária e outros) pode influenciar todo o aglomerado.

Para uma melhor visualização, segue abaixo adaptação da figura proposta pelos autores Cunha, J. (2002) e Cunha, L. (2000).

FIGURA 4 - CARACTERÍSTICAS VERTICAIS DE CLUSTERS TURÍSTICOS



Fonte: Cunha e Cunha (2002)

Os círculos do gráfico mostram as relações bilaterais que ocorrem no cluster turístico. No gráfico apresentado pelos autores, cada círculo significa um setor (atrativos naturais, restaurantes, feiras e convenções, comércio, automóveis, agências de viagem, guias e outros). No presente trabalho essa interação será explicada em dois cenários. O primeiro cenário é a interação entre os restaurantes de Santa Felicidade, a troca de seus conhecimentos tácitos e explícitos / codificados.

O outro cenário será a interação entre cliente o fornecedor, o feedback que os restaurantes recebem dos seus clientes.

2.7 CLUSTER DE TURISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Segundo a OECD (2001), o desenvolvimento de uma determinada região está diretamente relacionado à evolução, inclusão, participação, produção e outros que se esforçam ou se opõem aos movimentos de concentração de renda, pobreza, desequilíbrio ambiental e social. A interação e a evolução são pontos cruciais para o conceito de desenvolvimento.

Seguindo a proposta apresentada, o desenvolvimento é a capacidade de mobilização de recursos econômicos, sociais, ambientais da sociedade, a curto e longo prazo, cujo alcance é devido a estratégias articuladas.

Fischer (2002) explica que o desenvolvimento está ligado a duas idéias complementares. A primeira é a delimitação do espaço onde o desenvolvimento ocorre, podendo ele ser um país, município ou região. O autor enfatiza a importância da delimitação do território para mensurar o desenvolvimento de uma determinada região. A segunda é a idéia vinculada à política e ao trabalho, ou seja, interação de grupos sociais que se articulam ou se opõem em torno de interesses comuns. Para o turismo, o desenvolvimento é destacado e analisado em três segmentos: a sociedade, o ambiente e a economia.

Esse breve conceito é importante para o presente trabalho para que se possam analisar dados secundários coletados de associações e prefeituras.

Obviamente o foco do presente estudo é a formação de clusters turísticos, porém, seria inviável a análise dos clusters sem uma breve definição sobre desenvolvimento.

2.8 SUSTENTABILIDADE DE UM CLUSTER TURÍSTICO

Após uma breve análise sobre o desenvolvimento local, também se faz necessário um breve estudo sobre a importância da sustentabilidade no turismo. Ivars (2003) explica que o turismo causa impactos diretos e indiretos que afetam todo um sistema territorial. Esse impacto não é somente ambiental, mas sim, influencia diretamente o desenvolvimento do turismo na região.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) (1998) define turismo sustentável como:

Entendido como aquele que satisfaz as necessidades presentes do turista, ao mesmo tempo que preserva as regiões de destino e incrementa novas oportunidades para o futuro. Ele deve ser concebido de modo a conduzir a gestão de todos os recursos existentes, tanto do ponto de vista da satisfação das necessidades econômicas, sociais e estéticas, quanto na manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais da diversidade biológica e dos sistemas de suporte da vida.

Ruschmann (2001) explica as dimensões que devem ser analisadas para buscar a sustentabilidade local.

- Sustentabilidade Ecológica e Ambiental – Uso racional de recursos naturais incorporados às atividades turísticas, além da capacidade de suporte dos ecossistemas associados em absorver ou recuperar-se das agressões ecológicas / culturais.

- Sustentabilidade Econômica – Através da gestão e locação eficaz dos recursos, crescimento e desenvolvimento econômico. Constantes investimentos públicos e privados para garantir a rentabilidade empresarial de caráter microeconômico.
- Sustentabilidade Sociocultural – manter a diversidade cultural, valores e práticas existentes a uma determinada região. Interação social plena dos indivíduos a uma cultura de direitos e deveres.
- Sustentabilidade Política Institucional – fortalecimento de arranjos institucionais e organismos de representação político-social, cujo desenho e aparato já levem em conta os critérios de sustentabilidade.

As definições apresentadas são importantes para o desenvolvimento do presente trabalho, pois como a pesquisa é de caráter exploratório, faz-se necessário a análise de dados primários e secundários. Também é avaliada a percepção dos empresários de cada empreendimento com relação à importância do cluster turístico para o desenvolvimento da região.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento de um trabalho científico, o autor deve atentar para a escolha da metodologia que melhor se adapta a seu objetivo. Este capítulo tem como finalidade apresentar a metodologia de pesquisa do presente trabalho, buscando adequar o vínculo entre dados empíricos e teoria.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como as características estruturais e os mecanismos de governança influenciam no desenvolvimento (estágio e tipologia) de redes de cooperação no cluster de restaurantes de Santa Felicidade?

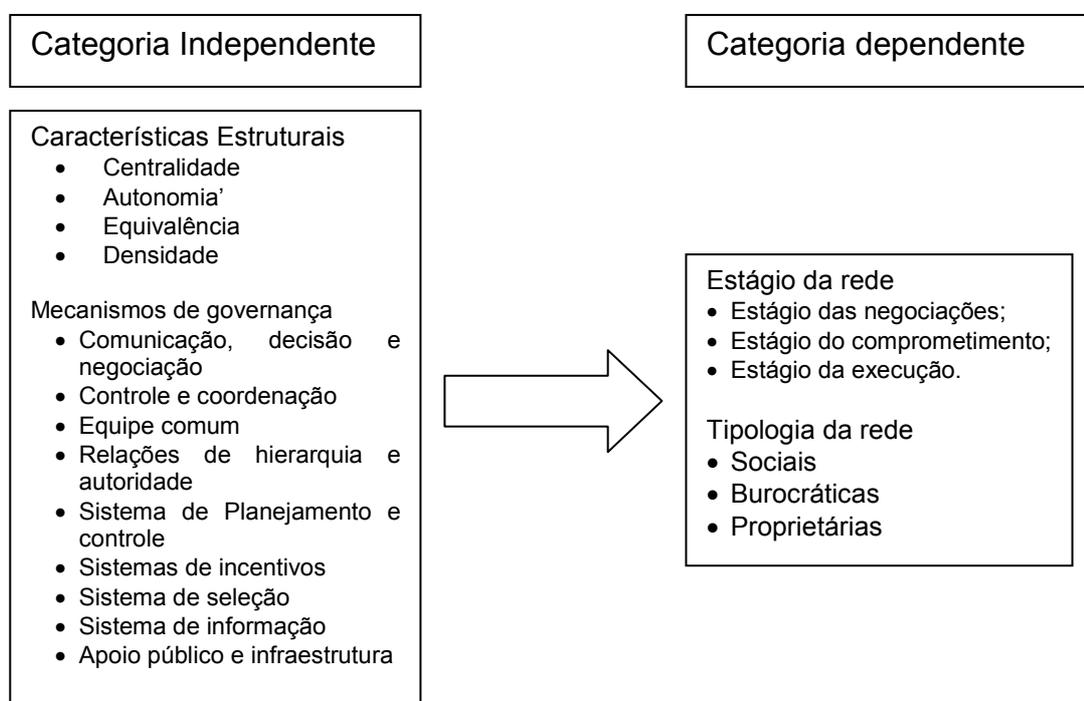
Outras questões de pesquisa

- Quais os agentes que fazem parte das redes horizontais e verticais do cluster de Santa Felicidade?
- Como se relacionam estes agentes?
- Quais as características estruturais da rede de cooperação. Centralidade, Autonomia Estrutural, Equivalência estrutural e Densidade e tipologia.
- Como ocorre a coordenação da rede?

3.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO

Para orientar o processo de busca por respostas às perguntas da pesquisa elaborou-se o seguinte quadro com as categorias analíticas do estudo.

TABELA 4 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE



3.2.1 Categoria independente:

Características Estruturais das Redes de Cooperação

DC: As redes são construídas a partir das interações de indivíduos e organizações. Essa interação faz com que surjam novas formas de estruturas.

Nessas estruturas, torna-se importante a análise do relacionamento entre os atores. 1º) Centralizado (atores que se relacionam com mais membros do que outros); 2º) Densidade (se cada membro pode ser contatado por todos os outros); 3º) Equivalência Estrutural (alguns indivíduos interagem com os mesmos indivíduos). (TOLBERT et al, 1995). Na rede multilateral horizontal – empresas do mesmo setor – há um maior número de interesses conflitantes e a interação entre atores é, por vezes, cooperativa e por outras vezes competitiva. Na rede horizontal, a ligação entre as organizações pode ser efetuada por laços de amizade ou de trabalho (LAZEGA; PATTISON, 1999).

DO: Verificar com a pesquisa de campo e entrevistas se existe algum ator centralizador, quais empresas interagem mais que outras e, caso seja constatado, qual a principal característica que faz algumas empresas não interagirem com outras. Verificar se esse relacionamento é devido a um vasto conhecimento tácito adquirido no decorrer dos últimos anos ou se os relacionamentos possuem características profissionais.

Mecanismos de governança de redes de cooperação

DC: A existência ou não de uma central de coordenação da rede. Park (2001) explica que essa coordenação é formada fora das empresas participantes da rede ou com representantes das empresas que constituem a rede com a finalidade para monitorar as relações e gerenciar o processo de tomada de decisão. O autor ainda comenta que as redes horizontais – que serão estudadas no presente trabalho – possuem uma maior tendência para a central de coordenação. Grandori e Soda (1995) enfatizam mecanismos de coordenação das redes: *comunicação, decisão e negociação; controle e coordenação social. Equipe Comum; Relações hierárquicas e*

autoridade; Sistemas de Planejamento e Controle. Sistemas de incentivos; Sistemas de seleção.

DO: Verificar se os restaurantes possuem uma pessoa, empresa, ou associação que coordena todo o cluster. Caso positivo, verificar quais os parâmetros utilizados para definir essa governança. Caso negativo, descobrir se esse controle é feito por todos ou não há essa preocupação. Verificar se os restaurantes possuem uma boa comunicação, definições conjuntas de objetivos, divisão de custos e investimento conjunto em pesquisa e desenvolvimento.

3.2.2 Categoria dependente

Estágio da Rede

DC: Segundo Ring e Van de Ven (1994), as relações de uma rede se desenvolvem em três etapas: 1ª) Estágio das negociações (empresas buscam compartilhar expectativas em torno de suas motivações); 2ª) Estágio do comprometimento (Caracterização – formal ou informal - da estrutura e metodologia da governança); 3ª) Estágio da execução (comprometimentos e regulamentos são executados).

DO: Analisar, após respostas obtidas dos entrevistados, em qual estágio encontra-se o cluster de restaurantes de Santa Felicidade. Caso não verificado nenhum estágio segundo metodologia apresentada, analisar qual procedimento utilizado para caracterização da rede.

Tipologia da Rede

DC: Segundo Grandori (1999), as redes podem possuir acordos formais ou informais e apresentar três tipologias: 1ª) Redes Sociais, Redes Burocráticas e Redes Proprietárias. Já para Ernst (1994), Nicolau & Campus (1998) existem cinco tipologias de redes: 1ª) Rede de Fornecedores, Redes de Produtores, Redes de Clientes, Redes de Coalizão e Redes de Cooperação Tecnológica. Finalizando, Casarotto (1998) acredita que as redes podem ser classificadas como: *Top-Down* e Rede Flexível. Todas as definições citadas estão apresentadas no referencial teórico do presente trabalho.

DO: Verificar qual a tipologia do cluster de Santa Felicidade e buscar o cruzamento de definições pelos autores apresentados. Essa verificação será efetuada de acordo com as respostas obtidas pelos entrevistados. Com a triangulação dos dados será possível aproximar a realidade do cluster com o referencial apresentado.

3.2.3 Definições de outros termos

Redes de cooperação

DC: Marcon e Moinet (2000) afirmam que as redes de cooperação podem ser horizontais e verticais. As redes verticais possuem uma estrutura semelhante às relações entre matriz e filial. Existe pouca autonomia jurídica e administrativa entre as empresas participantes nesse tipo de rede. Já as redes de cooperação horizontais são caracterizadas pela cooperação de empresas do mesmo ramo, ou

seja, concorrentes que cooperam em alguns aspectos – quando o interesse é mútuo – e concorrem quando disputam alguma fatia de mercado e ou por algum produto / processo.

DC: Segundo Kogut (1988), para a formação de redes horizontais existem quatro motivadores: A) Custo de Transação; B) Resultado com pequeno número de barganhas; C) Comportamento estratégico; D) Conhecimento e aprendizagem organizacional.

Cluster

DC: um agrupamento de empresas geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes) fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos, e prestadores de serviço de treinamento vocacional), e agências de normatização. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam uma de suas partes integrantes. Finalmente, muitos

aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associadas do setor privado, que apóiam os participantes (PORTER, 1999).

Cluster de turismo:

DC: Cluster turístico é o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas (BENI, 2003).

TABELA 5 – DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

1. Categoria Independente	Conceito	Indicadores	Fonte da Informação	Perguntas do roteiro de entrevistas.
1.1 Características estruturais				
<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade 	Mede o grau de conectividade da empresa na rede. Posição do ator dentro da rede.	<p>Número de empresas com as quais ela se relaciona.</p> <p>Nível de cooperação – confiança</p> <p>Nível de competição – força e posição do ator na rede</p>	Entrevista com os gerentes e proprietários dos restaurantes de Santa Felicidade.	<p>Existe algum tipo de relacionamento, seja comercial ou pessoal, da sua empresa com outros restaurantes?</p> <p>Analisando somente os restaurantes de Santa Felicidade, qual influência seu restaurante possui com relação aos demais?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia Estrutural 	Grau de independência e influência do restaurante dentro do Cluster.	<p>Inovações</p> <p>Dependência do cluster</p>	Aplicação de questionário e entrevista.	Você considera seu restaurante um criador de tendências? Um inovador?
<ul style="list-style-type: none"> • Equivalência Estrutural 	Quando os atores possuem vínculos idênticos com outros atores da rede. Posição e	Simetria entre os atores: comportamento e perfil semelhantes	Aplicação de questionários e entrevista.	Algum fornecedor seu atende outro restaurante do cluster? Há

TABELA 5 – DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS (continuação)

•	e papéis dos atores			alguma preocupação da empresa com relação a esse fator?
• Densidade	Grau de conectividade entre os atores	Eficiência e facilidade no fluxo de informações Formas como se desenvolver a confiança e as normas	Aplicação de questionário e entrevista.	Existe algum segmento em que os restaurantes compartilham custos? Treinamentos? Pesquisa e Desenvolvimento? Inovações?
1.2 Mecanismos de Governança				
• Comunicação, Decisão e Negociação	Analisa o grau de comunicação e influência da empresa.	Influência do restaurante dentro do cluster.	Aplicação de questionário e entrevista.	Você acredita que seu restaurante possui um poder de negociação com fornecedores melhor do que os demais? Você acredita que uma decisão tomada pelo seu restaurante pode impactar em seus concorrentes?
• Controle e Coordenação	Mede o grau do controle da empresa dentro do cluster.	Existe algum controle ou norma que os restaurantes devem seguir dentro do cluster.	Aplicação de questionário e entrevista	Você acredita que algum restaurante possa ser o termômetro dos demais dentro do Cluster? Existe algum acordo – formal ou informal – entre os restaurantes de Santa Felicidade?
• Equipe Comum	Troca e intercâmbio de colaboradores em várias empresas. Troca de conhecimentos explícitos e tácitos.	Intercâmbio de gerentes e colaboradores dos restaurantes para desenvolvimento de processos e troca de informações.	Aplicação de questionário e entrevista	Existe algum intercâmbio de colaboradores do seu restaurante para outro para adquirir conhecimento e novas habilidades?
• Relações de Hierarquia	Relacionamento de colaboradores e gerentes de toda a rede.	Proximidade dos colaboradores de diferentes restaurantes.	Aplicação de questionário e entrevista	Existe uma associação – formal ou informal – que reúne os colaboradores da rede e gerentes dos restaurantes?

TABELA 5 – DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS (continuação)

•				Qual dos restaurantes pode ser considerado o mais influente dentro do cluster?
• Sistema de Planejamento e Controle	Preocupação com o bom desenvolvimento e manutenção constante do cluster.	Reuniões e encontros que ocorrem para manter o bom desempenho do cluster.	Aplicação de questionário e entrevista	Os proprietários ou responsáveis pelos restaurantes elaboram encontros ou reuniões com a preocupação de manter as características já concretizadas do Bairro de Santa Felicidade?
• Sistemas de Incentivos	Incentivos e atrativos para as empresas que desejam ampliar seus negócios ou investir em pesquisa e desenvolvimento.	Fundo criado pelo cluster voltado a inovação e desenvolvimento de novas refeições ou processos.	Aplicação de questionário e entrevista	Existe alguma política de incentivo dentro do cluster para algum restaurante que busca inovar ou melhorar seu processo? Fundo de Investimento do Cluster?
• Sistema de Seleção	Criação ou contratação terceirizada de uma empresa para contratação de colaboradores dentro de um cluster.	Existência de alguma empresa ou departamento (dentro do cluster) para contratação de colaboradores.	Aplicação de questionário e entrevista	O cluster possui alguma empresa ou associação responsável pela contratação dos colaboradores dentro do cluster? Existe alguma restrição por parte dos restaurantes dentro do cluster para entrada de um novo empreendimento?
• Sistema de informação	Sistema integrado para controle, avaliação e publicidade.	Sistema integrado dos restaurantes para avaliação de fornecedores, <i>feedback</i> de clientes e investimentos com publicidade.	Aplicação de questionário e entrevista	Existe um sistema ou metodologia interligada dos restaurantes para avaliação de fornecedores e satisfação dos clientes? Caso negativo, o seu restaurante possui algum sistema para avaliar esses quesitos?
• Apoio Público e Infra-estrutura	Influência da empresa junto a órgãos públicos.	Nível de influência do cluster de Santa Felicidade junto à Prefeitura de Curitiba.	Aplicação de questionário e entrevista	Qual o nível de influência político que o cluster possui junto à Prefeitura de Curitiba?
2. Categoria dependente				

TABELA 5 – DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS (continuação)

2.1 Estágio da rede	Analisa o estágio em que a rede se encontra.	Verificar o estágio do restaurante com relação ao cluster.	Aplicação de questionário e entrevista	Na sua avaliação, como é a união dos restaurantes com relação a custos, seleção de fornecedores, publicidade e outros?
3. Tipologia da Rede	Avalia a tipologia em que o cluster se encontra vinculado a inúmeras teorias.	Com qual das tipologias de cluster apresentadas o restaurante mais se adapta?	Aplicação de questionário e entrevista	Agora que você já conhece as diferenças entre redes Sociais, Burocráticas e proprietárias, como você classificaria o cluster de Santa Felicidade?

Fonte: elaborada pelo autor

3.3 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA

3.3.1 População e amostragem

O cluster a ser estudado foi escolhido em função da acessibilidade do pesquisador, pela influência que o segmento possui dentro do mercado de Curitiba e também pelo crescimento e desenvolvimento dos últimos anos. Devido a esse crescimento, o mercado obteve uma mudança significativa em sua oferta, o que poderá responder aos questionamentos formulados anteriormente.

O bairro de Santa Felicidade possui uma forte colônia de italianos que manteve suas tradições e costumes preservados nas últimas décadas. O paradigma

criado pelo bairro como – bairro italiano – já foi aceito por grande maioria da população curitibana e também por turistas do mundo todo.

Com o aumento da colônia, no decorrer do século passado, vários restaurantes foram aglomerando-se na região. Isso fez com que o bairro crescesse constantemente e trouxe competitividade à região. Essa competitividade foi a responsável pelas inovações na culinária e também a preocupação com a qualidade dos alimentos servidos.

Atualmente, segundo dados da Prefeitura de Curitiba, o bairro de Santa Felicidade possui a seguinte estrutura:

TABELA 6 – ESTRUTURA COMERCIAL DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE

Indicador	Estrutura do bairro
Agências bancárias	05
Comércio	787
Hotéis	2
Indústria	189
Restaurantes	39
Serviços	628

Fonte: Prefeitura de Curitiba

Todos os trinta e nove restaurantes foram procurados, porém, a amostra foi selecionada por adesão. Segue relatório dos restaurantes que fazem parte da amostra do presente trabalho.

TABELA 7 - RELATÓRIO DOS RESTAURANTES PARTICIPANTES DA PESQUISA

Restaurante/Fornecedor/ Associação	Localização	Entrevistado	Tipologia
ACSF	Av. Manoel Ribas 5.480	Soraia Bertoli	Associação
Adega de Vinhos Dorigan	Av. Manoel Ribas 5.455	Olivo Dorigan	Fornecedor
Restaurante Don Antônio	Av. Manoel Ribas 6.121	Sr. Nelson Madalosso / Marcus Madalosso	Restaurante
Restaurante Piemonte	Av. Manoel Ribas 6.375	Sra. Flávia	Restaurante
Marchionale Restaurante e Pizzaria	Av. Manoel Ribas 2.241	Sr. Neldi	Restaurante
Restaurante Madalosso	Av. Manoel Ribas 5.875	Sra. Neuza Madalosso / Beto Madalosso	Restaurante
Cantina Família Fadanelli	Av. Manoel Ribas 5.667	Beto Madalosso	Restaurante
Restaurante Cascatinha	Av. Manoel Ribas 4.455	Sr. Altevir Trevisan	Restaurante
Vinhos Santa Felicidade	Av. Vereador Toaldo Túlio 285	Sr. José Estrapasson	Fornecedor
Restaurante Velho Madalosso	Av. Manoel Ribas 5.852	Sr. João Madalosso	Restaurante

Fonte: Elaborada pelo autor

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Babbie (2001) um dos objetivos principais do cientista, social ou outro, é explicar por que as coisas são como são. Isso demonstra a importância que uma pesquisa possui para esclarecer fatores e acontecimentos do nosso cotidiano.

Essa pesquisa será qualificada como qualitativa, exploratória e descritiva, com avaliação *cross-section*. Segundo Gil (1995), as pesquisas descritivas têm como fundamento a descrição de características de uma determinada população ou acontecimento. A pesquisa foi classificada como *cross-action*, pois avaliará um determinado fenômeno em um determinado período. Não existirá um acompanhamento longitudinal.

Analisando os objetivos da pesquisa, o procedimento metodológico mais apropriado é o estudo de caso, em que somente será avaliado o cluster de Santa Felicidade. Esse procedimento permitirá que seja classificado e analisado o estágio do cluster, sua tipologia, suas características estruturais e governança. Yin (2005) menciona que o estudo de caso é o mais indicado quando o pesquisador possui pouco ou nenhum controle sobre os eventos. Já para Triviños (1987), o estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa.

Vergara (1997) observa que a pesquisa exploratória é a mais adequada em áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Neuman (2002) argumenta que a pesquisa descritiva é útil para fornecer um perfil de grupo, descrever processos, mecanismos e relacionamentos, permitindo

delinear características de um contexto e categorizar grupos, estágios e fases de um processo.

Para avaliar o cluster de Santa Felicidade, será realizado levantamento das informações primárias por entrevistas e secundárias (análise documental e observação do pesquisador - visitas). A triangularização destas informações deverá suprir os questionamentos dos objetivos: geral e específicos da presente dissertação.

Para melhor evidenciar a metodologia aplicada na realização deste trabalho, veja-se a tabela 8.

TABELA 8 – QUADRO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Título do projeto	Redes de cooperação no cluster de restaurantes de Santa Felicidade.	
Problema de pesquisa	Como as características estruturais e os mecanismos de governança influenciam no desenvolvimento (estágio e tipologia) de redes de cooperação no cluster de restaurantes de Santa Felicidade?	
Objetivo geral	Analisar como as características estruturais e os mecanismos de governança influenciam no desenvolvimento de redes de cooperação no cluster de restaurantes de Santa Felicidade.	
Objetivos específicos	Identificar as redes horizontais e verticais do cluster de Santa Felicidade.	
	Identificar as características estruturais da rede de cooperação: Centralidade, Autonomia Estrutural, Equivalência Estrutural e Densidade e Tipologia.	
	Identificar como ocorre a coordenação da rede de empresas	
Suporte teórico	Teoria das Redes. Clusters de turismo.	
Suporte metodológico da pesquisa	Classificação da Pesquisa.	Coleta de Dados: Entrevistas, observação do autor e análise documental.
		Controle de Variáveis: Inexistente.
		Escopo da Pesquisa: Estudo de Caso
	Campo de Aplicação	Cluster de restaurantes de Santa Felicidade.
Resultados esperados	Identificação das características estruturais, mecanismos de governança, est	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.1 Dados: fonte, coleta e tratamento

A coleta de dados será feita por duas fontes; fonte de dados primários e fontes de dados secundários. Mattar (2001) explica que os dados primários por serem antecipadamente coletados, possuem a responsabilidade de atender às necessidades específicas da pesquisa. Já os dados secundários são aqueles que já foram tabulados, ordenados e até mesmo analisados. Ficam à disposição de interessados.

3.4.2 Dados primários

A coleta dos dados primários será realizada através de entrevistas com proprietários, administradores e responsáveis dos principais restaurantes do cluster turístico de Santa Felicidade. Yin (2001) considera as entrevistas como fonte essencial para os estudos de caso. Segundo o autor, o objetivo é transformar o entrevistado em um informante e não em um mero respondente.

Para Bardin (1977), a finalidade das análises dos dados é a efetuação de deduções lógicas e justificadas. O pesquisador explora os dados adquiridos como um detetive. Segundo Vergara (1997), as análises podem ser de cunho quantitativo, qualitativo ou ambos. A presente dissertação escolheu a análise qualitativa, pois focaliza as relações entre os atores do Cluster Turístico.

A partir disso, a interpretação dos dados será realizada por etapas respondendo ao problema da pesquisa e a seus respectivos objetivos. Vinculado à análise será enquadrado o cluster nos modelos teóricos apresentados.

A primeira etapa será a análise das características estruturais do Cluster, seguido das análises de governança, estágios do cluster e tipologia.

As entrevistas realizadas têm como objetivo a verificação dos responsáveis pelos restaurantes nas teorias de rede e cluster apresentadas. Essa verificação será primordial para a classificação do cluster, pois há a hipótese de que se existe uma cooperação pelos restaurantes, essa é realizada de forma informal, ou até mesmo de forma involuntária.

3.4.3 Dados secundários

Os dados secundários possuem a finalidade de mapear as informações complementares sobre o bairro de Santa Felicidade e os possíveis fatores – atuais ou históricos – que possam cooperar ou criar dificuldades para o desenvolvimento e fortalecimento do cluster de Santa Felicidade. Esses dados serão provenientes de documentos e relatórios cedidos por associações, moradores, restaurantes e prefeitura.

Gil (1996) explica que a pesquisa documental por muitas vezes não recebeu um tratamento analítico ou ainda pode ser reutilizada de acordo com o objetivo da pesquisa. Os dados secundários serão essenciais para agregar valor e embasamento aos dados primários coletados.

3.5 LIMITES DA PESQUISA

Na presente dissertação, os limites da pesquisa se estabelecem pela própria metodologia escolhida, seleção, coleta e tratamento dos dados adquiridos. O estudo de caso qualitativo permite que o pesquisador obtenha respostas de seus questionamentos, porém, essas respostas não podem ser analisadas como uma única realidade. Por mais eficiente que seja o resultado alcançado, os resultados sempre estarão sujeitos a interferências internas e externas. Vinculada a essas interferências, está a análise do pesquisador e dos responsáveis pelas respostas de entrevistas e questionários.

Esse trabalho apresentado será uma “foto” de uma representação do real, mas não poderá ser analisada como espelho do próprio real.

4 CLUSTER DE SANTA FELICIDADE

O presente capítulo tem como principal intuito a análise e verificação dos dados primários e secundários. Para um melhor entendimento do leitor, o capítulo será separado por tópicos. Primeiramente haverá a apresentação do histórico do surgimento do bairro e do desenvolvimento do mesmo no decorrer do século passado. Após apresentado o primeiro tópico, serão demonstradas – por dados secundários da Prefeitura de Curitiba – as características sócio-econômicas do bairro. Esses dados servirão para análise para que seja entendida a importância do bairro para a economia da cidade. Posteriormente, a descrição de todo o roteiro de entrevista, as disparidades de respostas em algumas perguntas e a unanimidade de resposta em outras. O leitor poderá verificar no descritivo alguns aspectos apresentados no referencial teórico que caracterizam o cluster. Por fim, serão feitas as triangulações dos dados com o referencial teórico. Essa triangulação seguirá a definição das variáveis apresentadas no capítulo metodologia.

4.1 HISTÓRIA DO BAIRRO

Sabe-se que o bairro de Santa Felicidade é povoado por descendentes de italianos que chegaram em embarcações no porto de Paranaguá no início do século passado.

No dia 05 de janeiro de 1878, chegava ao Porto de Paranaguá o navio “Sulis”, vindo de Gênova, Itália, com imigrantes que, pressionados pela crise econômica de seu país e estimulados pela propaganda imigratória, partiram em busca de melhor destino.

As famílias italianas que fugiram da guerra chegaram primeiro por volta de 1878. Eram vindas de diversas regiões da Itália como Trentini, Vêneto e Friuli. (região norte da Itália). Chegando ao que na época chamavam de Taquaral (primeiro nome dado a Santa Felicidade), eles se uniram e compraram um lote de terra que foi sorteado entre os mesmos, constituintes da colônia.

Para o governo brasileiro, a imigração significava uma solução para o fim da mão-de-obra escrava e uma opção para colonizar regiões menos habitadas. Os imigrantes chegados a Paranaguá, que na maioria eram comerciantes, operários, artesãos, lavradores e profissionais especializados, foram encaminhados pelo governo do Paraná para as regiões litorâneas de Porto de Cima, São João da Graciosa, Alexandra e Morretes, num esforço oficial de colonização.

Nos primeiros anos, a colônia italiana teve dificuldades para se manter. A colheita não foi volumosa como todos esperavam. Vários descendentes buscaram outras alternativas como o cultivo de erva-mate e da madeira. Na agricultura, os produtos mais importantes eram milho, batata doce, feijão, cevada, trigo, hortaliça e uva.

No entanto, insatisfeitos com o clima e a insalubridade do solo, que não se prestava ao tipo de cultura a que estavam habituados, optaram pelo direito que lhes cabia de mudar duas vezes. E com muitas dificuldades, deixaram o litoral e subiram a serra, ávidos em encontrar lugares mais salubres e adequados para a agricultura. Depois de três dias de exaustiva viagem, a pé, carregando seus poucos pertences,

chegaram ao planalto, em Curitiba, onde tinham ouvido dizer que o solo era mais semelhante com de sua terra natal, a Itália.

Os viajantes que ficaram no bairro de Taquaral conheceram os proprietários dos terrenos da região, uma senhora chamada Felicidade Borges e seus dois irmãos, Antonio e Arlindo Borges. Após negociação, os proprietários facilitaram a compra das terras, pois os italianos estavam sem dinheiro. Com toda a consideração que os imigrantes tinham pela senhora, decidiram colocar seu nome no local, adicionando, devido à forte religiosidade, a palavra “Santa” à frente, surgindo assim o nome do bairro mais italiano de Curitiba: Santa Felicidade. A divisão do terreno entre as 15 famílias foi feita pelo engenheiro Lavagnini em novembro de 1878. Nesses terrenos, os imigrantes construíram suas habitações e plantaram produtos como: erva-mate, milho e uva, entre outros. Também se dedicaram à criação de animais.

No início da colonização, cada família possuía em média dez filhos, o que fez com que a colônia crescesse rapidamente. Os imigrantes chegavam de diversas partes de Itália e todos se uniam para construção de estradas, casas e ampliação do bairro.

A Colônia logo prosperou. Em 1882, 70 famílias habitavam a região. Em 1891, atendendo à religiosidade dos imigrantes italianos, erigiu-se a Igreja São José, em Santa Felicidade. Em 1899, construiu-se a primeira escola, das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus. O cemitério, existente desde 1886, foi alargado e murado em 1896, sendo em seu interior construído o Pantheon e a Capela.

A prova de que o bairro teve forte influência Italiana é que o dialeto vênето era falado normalmente até a década de cinqüenta. O bairro começou a integrar-se com Curitiba após esse período. Como grande parte da produção era consumida pela colônia, o que sobrava era levado ao centro da cidade para comercialização. As

carroças de alimentos eram levadas aonde hoje localiza-se o bairro Largo da Ordem (centro de Curitiba).

Várias construções foram se sucedendo de modo espontâneo, alinhadas ao longo da via principal da colônia e de alguns caminhos secundários, tornando Santa Felicidade um grande núcleo populacional. Em 1902 já estavam instaladas na colônia mais de 200 famílias dedicadas ao cultivo de milho, vinhedos e hortaliças, à criação de galinhas e gado e às atividades comerciais e de prestação de serviços, como armazéns e ferrarias, bem como a fabricação de queijos e vinhos.

Entre os tipos de habitação característicos da colônia italiana de Santa Felicidade, a chamada “casa rural” foi a que durante longo tempo concentrou a maior parte da população e a que em menor escala sofreu influências modificadoras. A arquitetura dessas casas é de modelo rural Padovano / Vicentino, o que evidencia a perpetuação, por parte do imigrante, da memória Vêneta.

Com as constantes idas dos italianos para o centro da cidade, vários curiosos seguiam os produtores para conhecer a produção dos alimentos. Devido à receptividade dos italianos, vários visitantes eram acolhidos e serviam-se pratos caseiros de comida italiana.

Em 1916 é criado o Distrito Judiciário, tendo como limites: a leste, o rio Barigüi; a oeste, o rio Passaúna; ao norte, as estradas do Taboão e do Juruquy e, ao sul, as Colônias Órleans e Santa Ignácio. A partir deste período até a década de 50, Santa Felicidade experimenta um largo período de consolidação. A rotina do trabalho agrícola determina o ritmo dos dias e das estações. A prosperidade econômica se traduzia em melhoria do nível de vida.

O censo de 1950 indica a existência de 4000 habitantes no distrito. Até aquele momento, em Santa Felicidade só se falava o dialeto vênето, como se o local sequer pertencesse ao Brasil.

Após a década de 50, a cidade havia crescido muito e o movimento das carroças pela Estrada do Cerne (atual Manoel Ribas), cedeu lugar aos caminhões. Esses caminhões abasteciam o centro da cidade e também o norte do Estado. Como o fluxo de caminhões era bastante intenso, milhares de famílias moradoras de beira de estrada começaram a servir refeições aos viajantes como as que serviam para a família.

A fama da comida italiana começou no ano de 1954, com o aumento do fluxo de caminhões que cruzavam o bairro, rumo à estrada do Cerne. Em 1952, Ogênio Trevisan fundava o Restaurante Cascatinha. Já nos anos 60 seriam fundados os restaurantes Madalosso (1964) e Veneza (1965). Logo a região começou a ser reconhecida pela gastronomia, tradição preservada até hoje pelos pratos típicos italianos.

Além da gastronomia, ainda hoje podemos ver a essência da cultura imigrante nas belas construções a cada esquina do bairro, e nos produtos típicos, como a fabricação do vinho, do queijo e do artesanato em vime. A região tornou-se também um importante pólo comercial de móveis e decorações.

Madalosso, que hoje é considerado o segundo maior restaurante do mundo e o maior das Américas, iniciou suas atividades com apenas vinte lugares. Frango, polenta, massa e radiche são os pilares da comida que se encontra em Santa Felicidade.

Após vinculação da cultura italiana no bairro, várias famílias começaram a se destacar por seu comércio e inovação. Na área gastronômica, a família que mais se destacou foi a Madalosso. Outra família a ser destacada é a Culpi, responsável pela construção da “Casa Culpi” que servia de armazém e que desde 1987 abriga o Memorial da Imigração Italiana.

Com o passar dos anos e com forte potencial turístico – devido a costumes italianos e abertura de vários restaurantes de comida italiana – o bairro criou um novo nicho de mercado. Além de cultivar a cultura italiana, o bairro tornava-se, com o passar dos anos, o maior centro gastronômico de Curitiba.

A antiga colônia italiana reúne hoje 50 restaurantes de comida típica italiana e, mais recentemente, concentra 60 lojas de móveis e 20 lojas de artesanato local. Visitar Santa Felicidade é como estar em um mundo à parte; saindo das ruas principais, é um bairro tranquilo e democrático, onde é possível se deparar com casas simples, muitas tombadas pelo Patrimônio Histórico, e fechados condomínios de luxo. Eventos típicos como a Festa da Uva (em fevereiro), criada em 1959, e a Festa da Polenta e do Frango (em julho), manifestam as tradições de cultura italiana de Santa Felicidade.

Além de tornar-se o segundo pólo turístico mais visitado do Paraná, Santa Felicidade é o bairro mais visitado da cidade com 160 mil turistas por ano. Isso representa 40% dos turistas que visitam a capital paranaense todo o ano.

Grande parte dos restaurantes do bairro está sob a gestão de seus pioneiros, por isso, nas entrevistas realizadas fez-se necessário uma breve explanação das definições de cluster e arranjo produtivo – como destacadas no referencial teórico. Alguns restaurantes tradicionais já estão sendo administrados por seus sucessores.

Os pioneiros que iniciaram o bairro de Santa Felicidade, segundo Associação do Comércio e Indústria de Santa Felicidade (ACSF, 2006), foram:

- Giovanni Alberti
- Francisco Boscardin e o irmão Luigi
- Luca Latin
- Madalena Benato
- Francesco Comparin
- Calisto Cumin
- Giuseppe Dalla Stella
- Giovanni Lucca e o sobrinho Bortolo Muraro
- Outro Bortolo Muraro
- Santo Cuman
- Giácomo Breda
- Giovanni Casagrande
- Giovanni Menegusso
- Giovanni Poletto e junto com ele Basílio Bacalffi
- Antonio Paolin
- Giuseppe Ravanello
- Sebastiano Taliaro com o sobrinho Giuseppe Vendamin
- Bortolo Slompo e Pietro Volpe.

4.2 CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA DO BAIRRO

O bairro de Santa Felicidade possui uma importância significativa na cidade de Curitiba. Para uma melhor descrição do bairro, faz-se necessário uma análise sócio-econômica. Essa descrição tem como objetivo apresentar os dados secundários da pesquisa e embasar a escolha do bairro para o estudo. Todos os dados foram obtidos na Secretaria de Turismo da Prefeitura de Curitiba.

Serão apresentados os dados publicados pela Prefeitura para que posteriormente sejam feitos os cruzamentos com os dados pesquisados. As considerações sobre os dados secundários e primários serão efetuadas na conclusão do presente trabalho.

TABELA 9 – HABITAÇÃO DE SANTA FELICIDADE X CURITIBA			
Habitação			
Indicador	Bairro	Regional	Cidade
Conjuntos Habitacionais - COHAB (2003)	2	28	445
Conjuntos Habitacionais - COHALAR - Até 1998	0	0	36
Conjuntos Habitacionais - INOCOOP - Até 1998	1	5	47
Conjuntos Habitacionais - IPE - Até 1998	1	5	15
Domicílios (2000)	7.328	38.589	479.341
Habitantes por Domicílios (2000)	3,44	-	3,31
Vilas do Ofício (2004)	0	1	15

Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba

Apesar de os dados serem considerados antigos para o presente trabalho, a Prefeitura de Curitiba informou que ainda está elaborando um estudo atualizado

para os próximos anos. Nota-se, na tabela anterior, que o bairro de Santa Felicidade possui poucos conjuntos habitacionais. Isso demonstra que o poder aquisitivo dos moradores do bairro é elevado. Com relação aos domicílios, o bairro representa aproximadamente 1,52% do total da cidade. O que revela que o bairro não apresenta um perfil de bairro domiciliar, mas sua vocação está direcionada ao turismo e à atividade comercial.

TABELA 10 – ASPECTOS FÍSICOS DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE			
Aspectos Físicos			
Indicador	Bairro	Regional	Cidade
Área (m ²)	12.274.000	64.134.000	432.170.000
Área (% da área do Município)	2,84	14,83	99,99
Área (hectares)	1.227,40	6.413,40	43.217,00
Área (km ²)	12,27	64,14	432,17
Distância até o Marco Zero (metros)	6.923	-	0

Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba

Atualmente, Santa Felicidade representa 2,84% do total da área de Curitiba. Segundo esses dados, pode-se afirmar que Santa Felicidade ainda possui grande parte de seu território com potencial para construção de atrativos turísticos e infraestrutura turística.

TABELA 11 – ATIVIDADES ECONÔMICAS DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE			
Atividades Econômicas			
Indicador	Bairro	Regional	Cidade
Agências Bancárias (2003)	5	15	301
Barracão Empresarial (2005)	0	0	13
Comércio 2004 (Fonte:SMF/Curitiba S.A)	787	3.379	44.487
Flats (2004)	0	0	28
Hotéis (2004)	0	2	98
Industria 2004 (Fonte SMF/Curitiba S.A.)	189	912	11.088
Outras Atividades 2004(Fonte:SMF/Curitiba S.A)	307	1.178	19.612
Restaurantes 2005	39	142	2.283
Serviços 2004 (Fonte:SMF/Curitiba S.A)	628	2.821	45.877
Shoppings (2005)	0	1	23
Total de atividades 2004 (Fonte SMF/Curitiba S.A)	1.911	7.601	120.375

Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba

Um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento do presente trabalho está vinculado às atividades econômicas apresentadas. Apesar de possuir somente 1,70% dos restaurantes da cidade de Curitiba, a Prefeitura não estabelece um estudo sobre a tipologia dos restaurantes. Sabe-se que Santa Felicidade possui a maior concentração de restaurantes Italianos na cidade – o que caracteriza o cluster estudado. Verifica-se que o bairro caracteriza-se como turístico por possuir uma maior quantidade de atividades voltadas ao setor terciário do que ao setor secundário e primário. Segundo a Prefeitura, a classificação de “Outras Atividades” significa atividades econômicas do setor informal, ou seja, sem carteira assinada. Essas atividades, segundo constatado pelo presente autor nas entrevistas e visitas ao bairro, estão vinculadas ao artesanato, comércio informal de alimentos e serviços turísticos não credenciados (transporte ao aeroporto e guias turísticos não autorizados).

TABELA 12 – DADOS POPULACIONAIS DO BAIRRO DE SANTA FELICIDADE

Dados Populacionais - Indicadores			
Indicador	Bairro	Regional	Cidade
Densidade Demográfica (2000)	20,54	-	36,73
Idade Média da População (Anos - 2000)	30,22	-	29,87
População Homens (2000)	12.157	62.338	760.854
População Mulheres (2000)	13.052	67.457	826.467
População Total (2000)	25.209	129.795	1.587.315
Taxa de Crescimento Anual (1996/2000)	2,15	-	1,82

Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba

Segundo pesquisa da prefeitura realizada no ano de 2000, a taxa de crescimento anual varia 2,15% ao ano. Isso significa que o bairro vem crescendo de maneira gradativa e sustentável. Devido ao fato possuir uma idade média de população (30/22 anos), o bairro demonstra ter um bom potencial para jovens empreendedores. Apesar de a grande maioria dos restaurantes analisados serem administrados pelos “chefes de família”, já existe sinal de sucessores – na faixa etária apresentada – que estão assumindo responsabilidades de gestores e gerentes. Segundo os entrevistados, grande parte dos sucessores possui grau superior e pós-graduação, o que facilitará o desenvolvimento do cluster.

MAPA 1 – LOCALIZAÇÃO DO BAIRRO SANTA FELICIDADE



Fonte : Prefeitura Municipal de Curitiba

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

De forma involuntária, o bairro foi transformando-se em um aglomerado produtivo de serviços. Posteriormente, devido proximidade, iniciaram os acordos – formais e informais – para o crescimento e melhoria do bairro. Juntamente com a prosperidade, iniciaram as chegadas de restaurantes e comerciantes que não possuíam qualquer vínculo com a cultura italiana. Diante desse contexto, o objetivo do presente trabalho é identificar como as características estruturais e os mecanismos de governança influenciam no desenvolvimento de redes de cooperação no cluster de restaurantes de Santa Felicidade.

Grande parte dos restaurantes do bairro está sob a gestão de seus pioneiros, por isso, nas entrevistas realizadas foi preciso apresentar um breve conceito sobre cluster e arranjo produtivo – como destacadas no referencial teórico. Alguns restaurantes tradicionais já estão sendo administrados por seus sucessores.

Apesar do foco de redes horizontais, essa pesquisa também incluiu entrevistas com fornecedores, clientes e associações para um melhor entendimento da pesquisa com relação a aspectos como poder de barganha, cooperação, cópia, espionagem empresarial e co-opetição.

Segue a lista dos restaurantes entrevistados e seus respectivos proprietários:

TABELA 13 – AMOSTRA PESQUISADA

Restaurante/Fornecedor/ Associação	Localização	Entrevistado	Tipologia
ACSF – Associação Comercial de Santa Felicidade.	Av. Manoel Ribas 5.480	Soraia Bertoli	Associação
Adega de Vinhos Dorigan	Av. Manoel Ribas 5.455	Olivo Dorigan	Fornecedor
Restaurante Don Antonio	Av. Manoel Ribas 6.121	Sr. Nelson Madalosso / Marcus Madalosso	Restaurante
Restaurante Piemonte	Av. Manoel Ribas 6.375	Sra. Flávia	Restaurante
Marchionale Restaurante e Pizzaria	Av. Manoel Ribas 2.241	Sr. Neldi	Restaurante
Restaurante Madalosso	Av. Manoel Ribas 5.875	Sra. Neuza Madalosso / Beto Madalosso	Restaurante
Cantina Família Fadanelli	Av. Manoel Ribas 5.667	Beto Madalosso	Restaurante
Restaurante Cascatinha	Av. Manoel Ribas 4.455	Sr. Altevir Trevisan	Restaurante

TABELA 13 – AMOSTRA PESQUISADA (continuação)

Vinhos Santa Felicidade	Av. Vereador Toaldo Túlio 285	Sr. José Estrapasson	Fornecedor
Restaurante Velho Madalosso	Av. Manoel Ribas 5.852	Sr. João Madalosso	Restaurante

Fonte: Elaborada pelo próprio autor

O roteiro de entrevista foi devidamente preparado para responder os três objetivos específicos propostos no presente trabalho e conseqüentemente o objetivo final.

Nota-se, conforme tabela apresentada, que quatro restaurantes da amostra pesquisada possuem a mesma família como proprietária – Madalosso. Sendo o maior e mais conhecido restaurante de Santa Felicidade, o Madalosso possui uma forte influência sobre os demais membros do aglomerado. O restaurante Madalosso pode ser considerado o termômetro do mercado. Ao serem perguntados sobre qual restaurante possui um maior poder de barganha sobre fornecedores e uma maior fatia do mercado de turistas que visitam o bairro, todos os restaurantes foram unânimes em informar o nome Madalosso. Isso demonstra que esse restaurante é o fator dominante dentro do Cluster de Santa Felicidade. As respostas dadas pelos restaurantes administrados pela família Madalosso serão computadas somente uma vez, pois, devido à vinculação familiar, existe o que pode ser chamado de “parte interessada”.

Para uma análise mais clara e objetiva, será seguido o quadro das definições das variáveis apresentado no capítulo anterior.

5.1 IDENTIFICAÇÃO E RELACIONAMENTO ENTRE OS AGENTES DO CLUSTER

Quando perguntados sobre o relacionamento entre os restaurantes, a grande maioria informou que possui um relacionamento amistoso com os demais concorrentes, porém, não existe um relacionamento formal. Os proprietários informaram que esse relacionamento é amistoso devido ao relacionamento social das famílias. Graças à história da colonização e também da forte ligação entre os sucessores, existe uma relação amigável entre os restaurantes. Esse relacionamento não pode ser caracterizado como profissional, mas, sim, voltado ao âmbito pessoal. Todos foram taxativos em informar que existe uma preocupação com a sobrevivência da concorrência. O fechamento de um restaurante é prejudicial ao cluster, porém, não existem ações conjuntas para reestruturação – seja de infraestrutura ou monetária – para auxiliar os restaurantes menos expressivos.

Podemos caracterizar as relações entre as empresas do cluster como informais, uma vez que segundo Ernst (1994) as empresas estabelecem relações sociais que não estão acompanhadas de nenhum tipo de acordo ou contrato formal. Importante salientar que essas redes sociais podem ser simétricas (igualdade no processo decisório) ou assimétricas (poder concentrado em um ou mais atores da rede). Neste sentido, essa rede apresenta uma estrutura assimétrica, com a concentração de poder nas mãos da Família Madalosso.

Johnson (1986) alerta que em redes assimétricas, a empresa ou um grupo de empresas mais forte, utiliza sua vantagem competitiva e econômica para deter os recursos mais escassos e valiosos do cluster. No caso do cluster de restaurantes de

Santa Felicidade, um grupo de empresas ligadas por laços familiares exerce relações de poder tanto dentro da rede horizontal (restaurantes), como nas relações com a ACSF, que sempre teve na sua direção algum membro da Família Madalosso. Também fica visível nas entrevistas a hierarquia e o poder exercido em relação aos fornecedores, e agentes de viagem, centros de treinamento.

Quando abordados com relação à criação de novos produtos dentro do cluster, a grande maioria dos restaurantes foi protecionista. Nenhum membro da amostra analisada identificou produtos novos em seus concorrentes, porém, todos assumiram grande parte das novidades gastronômicas do bairro a si próprios. Apesar do protecionismo, dois restaurantes caracterizaram o Madalosso como sendo um inovador na parte de atendimento ao cliente. A ampliação do mercado de eventos – casamentos, formaturas e eventos empresariais – fez com que a nova tática do restaurante fosse identificada por uma pequena parte da amostra. A pergunta possuía o intuito de identificar novidades gastronômicas e não de nicho de mercado, porém, a caracterização dos eventos fez com que o restaurante Madalosso fosse considerado o criador de tendências dentro do cluster. Em relação ao potencial de mudanças também fica caracterizada a assimetria entre os restaurantes da Família Madalosso e os demais restaurantes da região.

Aspectos como compras e controles de qualidade são feitos individualmente por cada restaurante, exceto os quatro administrados pela mesma família. Os restaurantes possuem acordos individuais com fornecedores, porém alguns fornecedores atendem mais de um restaurante. O poder de barganha é variável devido à oferta de cada restaurante, mas para manter um equilíbrio com os clientes, os fornecedores buscam acordos similares com os restaurantes. Existe uma preocupação dos fornecedores em manter o bom relacionamento fornecedor –

restaurante / restaurante – restaurante. Um fornecedor informou que o não entendimento entre os restaurantes pode ocasionar o “efeito cascata”, ou seja, favorecer um restaurante pode ser fator primordial para que os demais migrem para outros fornecedores.

Pode-se dizer que não existe um acordo formal entre os restaurantes com relação à norma de conduta e atendimento ao cliente, porém, existe uma preocupação comum de todos com relação a esse aspecto. A consciência de que o mau atendimento efetuado por um restaurante pode ser prejudicial a todo o cluster é compartilhado entre todos da amostra. Caso algum restaurante seja considerado fora dos padrões de qualidade – padrões esses individualizados em cada restaurante – o mesmo é denunciado na ACSF que tomará as devidas providências. Apesar de existir um consenso com relação ao procedimento de denúncia junto à ASCF, não existe um consenso com relação à competência da mesma para resolução do problema, porém, isso será analisado posteriormente.

Cada restaurante possui seu controle de qualidade junto ao cliente. Nem os restaurantes, nem a ACSF ou outro membro terceirizado fazem um controle conjunto do *feedback* dos clientes. Alguns restaurantes efetuam pesquisas qualitativas e quantitativas no ato do pagamento da conta, outros efetuam coleta de dados por amostra – variando de um dia para outro – e outros somente fazem pesquisas de controle de qualidade verbalmente. Ao ser questionado sobre um possível controle de qualidade conjunto, a ACSF informou que nem todos os restaurantes estariam interessados em efetuar essa pesquisa, pois não existe uma padronização da mesma. Para que isso fosse concretizado, seria necessário primeiro uma padronização da metodologia de pesquisa para posteriormente ser implantado um sistema de coleta de dados.

Durante anos, o treinamento dos colaboradores dos restaurantes era feito de forma individual, porém, no início desse ano, a ACSF realizou o primeiro treinamento de garçons. O curso foi realizado no restaurante Madalosso – que cedeu espaço para realização do mesmo em um dos seus salões – e teve duração de um mês e meio. Na primeira fase do curso, os garçons tiveram aulas sobre aspectos sociais da profissão e, na segunda, sobre aspectos técnicos. Com a realização do primeiro curso de garçons em prol do bairro, todos os restaurantes foram unânimes em responder que a padronização do serviço irá melhorar o atendimento de todo o bairro. Alguns restaurantes questionaram que como o Madalosso cedeu suas instalações, grande parte da mão de obra treinada foi destinada ao mesmo. Um restaurante informou que teria cedido o espaço se fosse procurado pela ACSF, mas questionou que isso não aconteceu. Quando questionada sobre essas considerações, a ACSF informou que o Madalosso foi o primeiro restaurante procurado devido sua infra-estrutura e negou que a maioria da mão de obra criada havia sido canalizada ao restaurante.

Quando questionados sobre a realização de eventos conjuntos entre os restaurantes, as respostas foram bastante variadas. Alguns restaurantes informaram que jamais haviam sido feitos eventos ou campanhas para benefício do bairro. Já outros restaurantes informaram que fizeram parceria a primeira vez na década de noventa quando criaram o programa “Quatro dias na Itália”. Esse programa visava criar uma semana italiana no bairro de Santa Felicidade com danças, comida e artesanatos típicos. O evento foi realizado uma vez e os restaurantes informaram que o objetivo não foi alcançado devido à sazonalidade do turismo na cidade. Três restaurantes da amostra informaram que as ações conjuntas são mais voltadas para divulgação do bairro. A ACSF elaborou materiais em inglês e português para

distribuição em agências de turismo e turistas, porém, nem todos os restaurantes patrocinaram o material. A ACSF não informou o valor que cada restaurante aplicou no projeto. Já os restaurantes que não participaram da campanha explicaram que devido à vinculação familiar entre ACSF e família Madalosso – que será explicada posteriormente - existia um favorecimento na locação dos logotipos no material impresso. Apesar dos questionamentos, grande maioria dos maiores restaurantes do bairro aprovou a iniciativa, mas todos foram unânimes em informar que não conseguiram contabilizar nem computar o retorno do investimento.

Quando questionados sobre qual restaurante seria o fenômeno e líder de mercado, todos indicaram o restaurante Madalosso. Essa afirmação dá-se devido à infra-estrutura, volume de mercadorias diárias, atendimento, valor agregado do produto (lojas de artesanato e lembranças dentro da estrutura do restaurante) e paradigma criado. Esse paradigma foi criado pelos agentes de viagem que comercializam o bairro. Os entrevistados informaram que a maioria dos agentes de viagem que comercializam no bairro oferece aos seus clientes o almoço no restaurante Madalosso. Segundo resultado obtido na amostra, isso é impacto de uma forte tendência dos anos oitenta e noventa, quando o restaurante era publicamente o mais conhecido entre os turistas. Ao serem questionados quanto a benefícios para agentes de viagens, todos os restaurantes informaram que existem políticas de cortesia para guias e agentes que levam grupos e clientes aos restaurantes. Todos afirmaram que essa política é comum entre restaurantes e que os benefícios oferecidos são similares de um restaurante para outro.

Como citado anteriormente, não existe um acordo formal entre os restaurantes de Santa Felicidade. Todos informaram que os acordos são concretizados por conhecimento tácito entre as famílias. Os proprietários – 1ª

geração – possuem um forte respeito uns pelos outros. Esse respeito dá-se devido à história que cada família construiu no decorrer dos anos. Quando questionados sobre acordos relacionados à qualidade, atendimento, regras de mercado e concorrência, as respostas foram variadas e distribuídas em dois grupos; 1º) Restaurantes da família Madalosso; 2º) Restaurantes independentes.

O primeiro grupo informou que existe uma conscientização mútua de todos os restaurantes com relação à qualidade do atendimento. Não existe qualquer acordo formal, mas todos os restaurantes da amostra possuem critérios individuais para o bom atendimento do cliente. Também explicaram que alguns restaurantes pecam pela falta de profissionalismo. Segundo esse primeiro grupo, existe a realização de treinamentos para colaboradores – em parceria com ACSF / Sebrae – para melhor qualificação e profissionalismo dos colaboradores. Informaram também que não existem regras explícitas de mercado, mas todos possuem obrigação de atender bem o cliente para que o todo não seja prejudicado. Especificaram que quando existe a falta de garçom, mesas, bebidas e comidas os restaurantes podem solicitar auxílio. Um dos proprietários desse grupo informou que jamais deixaria um restaurante ser prejudicado por falta de infra-estrutura no geral. Segundo o mesmo proprietário, todos serão beneficiados quando o cliente retorna satisfeito. Deram como exemplo de ajuda mútua quando vários restaurantes do bairro se mobilizaram para auxiliar o Madalosso, quando esse teve queda de parte do seu teto.

Já o segundo grupo informa que não existe qualquer acordo formal com os demais restaurantes. Informam que existe uma cooperação mútua quando algum restaurante não consegue suprir sua necessidade. Explicaram que quando existe um *déficit* de garçons ou material, os demais restaurantes, quando procurados, auxiliam prontamente os demais concorrentes. A única discórdia existente entre os

grupos é com relação ao treinamento dos colaboradores e regras de mercado. Nenhum restaurante deixou explícito, mas alguns proprietários informaram que existe uma cooperação mútua maior entre os restaurantes da Família Madalosso. Quando questionados se caracterizava um oligopólio, todos os restaurantes discordaram. Explicaram que essa vantagem competitiva estava diretamente ligada à fácil logística para resolução de problemas. Restaurantes não pertencentes ao grupo recebem auxílio, porém, esse auxílio é mais burocrático para ser concretizado.

Com relação ao treinamento de colaboradores e atendimento ao cliente, todos foram unânimes em destacar a forte influência da Família Madalosso dentro da ACSF. Segundo eles, o forte conhecimento tácito (que será explicado posteriormente) faz com que os benefícios cheguem primeiro aos restaurantes do outro grupo. Os treinamentos, organizados pela ACSF, somente são repassados para os demais restaurantes após já terem sido ofertados aos restaurantes do 1º grupo. Isso implica em um menor número de vagas para os demais restaurantes. Como aspectos de treinamento e influência da ACSF foram contraditórios, fez-se necessário a divisão dos grupos para posteriormente classificarmos a tipologia do cluster de Santa Felicidade.

Dentre todos os assuntos abordados, o que mais trouxe cautela entre os entrevistados foi o critério confiança. Grande parte das respostas foi imparcial, porém, nenhum restaurante deixou explícita a existência ou falta de confiança no concorrente. Todos afirmaram que existe uma confiança para ética de trabalho, mas não existe uma confiança em termos de relações comerciais, até porque essa é realizada de maneira informal. Também foi cuidadosamente mencionado que todos possuem espaço no mercado e que a não confiança entre os restaurantes geraria uma sensação de desconforto a todos. A confiança, segundo alguns entrevistados,

está diretamente ligada ao relacionamento amigável entre os membros do cluster, porém, esse sentimento está mais relacionado com respeito do que com o conceito da palavra em si.

Outra unanimidade nas respostas está relacionada à migração e intercâmbio de colaboradores entre os restaurantes. Todos foram taxativos em afirmar que os melhores garçons são os que possuem mais tempo de trabalho dentro da empresa (fidelidade). Como existe uma proximidade entre os restaurantes, os garçons sem ética e que possuem processos trabalhistas dificilmente são contratados pelos demais. Essas informações são compartilhadas entre os próprios colaboradores dos restaurantes. As empresas não organizam encontros entre os colaboradores, mas eles, por si só, organizam confraternizações. Também é comum existirem famílias inteiras trabalhando dentro dos restaurantes nas mais diversas áreas (cozinha, restaurante e supervisão). Profissionais que se destacam em um determinado restaurante podem migrar para outro. Nenhum restaurante informou que exista sentimento de decepção quando um bom colaborador migra de um restaurante para outro. Novamente foi mencionado por todos, a importância da boa qualidade entre todos para o melhor atendimento do cliente.

Quando questionados sobre a realização de encontros entre os proprietários todos informaram que nunca houve uma reunião formal. Na família Madalosso os encontros são inevitáveis, devido ao relacionamento, porém, os demais restaurantes – juntamente com o grupo Madalosso – nunca realizaram encontros para discussão de assuntos relacionados ao cluster. Alguns proprietários sugeriram que o encontro poderia caracterizar a formação de cartel ou até mesmo oligopólio.

Foi questionada a existência de um fundo de investimento para melhorias dentro do cluster. Todos os restaurantes foram unânimes em dizer que

investimentos com pesquisa e desenvolvimento e melhorias são feitos de maneira individual e que caberia à ACSF organizar um fundo para esse tipo de investimento. Apesar da unanimidade das respostas, alguns proprietários concluíram que somente participariam do fundo de investimento em pesquisa e desenvolvimento conjunto se houvessem alterações na administração da ACSF.

Ao serem questionados sobre a forma de contratação por associações, a grande maioria informou que o treinamento realizado pela associação foi uma ótima iniciativa, porém, cada restaurante possui um sistema de contratação. Muitos proprietários informaram que apesar de trabalharem com segmentos similares (restaurantes italianos), o perfil do colaborador varia de um para outro. A padronização do perfil foi considerada benéfica para alguns e prejudicial para outros.

Referente à existência ou criação de um sistema integrado de informações sobre qualidade de fornecedores e satisfação dos clientes, a resposta foi consensual entre todos. Atualmente não existe nenhum sistema integrado de informações, porém grande parte dos proprietários acredita que um investimento nesse segmento seria benéfico para todo o grupo. As respostas variaram no quesito “administrador do sistema”. Alguns restaurantes informaram que a ACSF poderia ser a responsável pela criação do sistema, porém, a grande maioria acredita que a terceirização do serviço por uma empresa fora do cluster traria mais credibilidade aos dados.

Dentro da rede de cooperação existe um *mix* de cooperação com competição. Observa-se que a cooperação ocorre sempre que se evidenciam situações de risco que possam afetar a imagem dos restaurantes e do cluster (situações de falta de garçons, alimentos, mesas e outros insumos e recursos). Quando ocorre a cooperação, a dependência é estabelecida de forma informal e baseada em relações de confiança, a partir de uma história de relacionamento entre as famílias.

No entanto a cooperação para reduzir custos ou deficiências de escala (compras conjuntas, marketing, eventos conjuntos), não transpareceu nas respostas dos entrevistados. Iniciativas de cooperação para minimização das deficiências de escala, podem contribuir para a redução de riscos e custos, facilitaria o fluxo dos recursos e seria responsável pela criação de novas oportunidades através da troca de conhecimentos e aprendizado.

Observa-se também que a competição tem sido responsável pelo dinamismo da rede – direta ou indiretamente – uma vez que as empresas têm buscado sempre a difusão por melhores práticas produtivas e administrativas.

Como observa Nalebuff e Brandenburger (1996), quando os atores competem, a dependência está relacionada à força e posição do ator dentro da rede e as metas são ofuscadas e pouco entendidas. Quando os atores cooperam, as metas são claramente desenvolvidas e traçadas.

5.1.1 Governança da rede

Para um melhor entendimento do cluster de Santa Felicidade, foi realizada uma pesquisa na ACSF com perguntas similares aos restaurantes. Essas perguntas servem para vincular a percepção dos restaurantes junto à associação e vice-versa. Ao serem questionados sobre o canal de informação entre os restaurantes e a ACSF, as respostas foram bastante variadas. Alguns restaurantes informaram que o canal de informação são jornais publicados pela própria associação, já outros informam que as informações são compartilhadas via telefone e e-mail. Questionados sobre a

qualidade na troca de informações, todos informaram que é eficiente, mas que poderia ser padronizada e melhorada.

A ACSF possui respostas contrárias a algumas respostas dadas pelos restaurantes. Antes da análise das respostas adquiridas, faz-se necessário um estudo da importância da associação dentro do cluster e qual o questionamento levantado pelos restaurantes não administrados pela família Madalosso.

A ACSF já existe há 20 anos no bairro e tem como objetivo, segundo sua presidente, atender às necessidades dos restaurantes, defender as reivindicações da classe e organizar treinamentos e eventos para divulgação do bairro. A associação não interfere nas negociações com fornecedores, pois os próprios restaurantes preferem negociações individuais. Informou que vários eventos são realizados em parceria com secretarias de prefeitura como esporte (largadas de rally) e culturais (apresentações populares).

Assim como os restaurantes, possuem a consciência de que o fechamento de um estabelecimento é prejudicial para todo o cluster. Informou que os restaurantes possuem acordos informais baseados em conhecimentos tácitos e que jamais soube de algum acordo formal entre os mesmos. Explicou que os colaboradores que possuem um *turn-over* alto são identificados e que encaminha as referências, quando solicitado por um restaurante.

Com relação à confiança entre os restaurantes, a resposta foi igualmente imparcial, como a dos restaurantes. Informou que existe sim um respeito entre os proprietários, mas especificou que esse respeito é dado a história das famílias dentro do bairro. A confiança, segundo ela, está diretamente ligada à cooperação nos quesitos atendimento (todos trabalhando para suprir as necessidades dos clientes), informações (troca de informações sobre colaboradores que agem de má

fé) e economia (todos possuem seu espaço dentro do mercado). Ao ser questionada sobre a importância da associação com relação à organização de encontros entre proprietários e colaboradores, foi obtida a resposta de que várias vezes foi tentado aplicar esses encontros, porém, a procura pelos colaboradores e proprietários foi baixa. Confirmou a realização do primeiro curso de treinamento para garçons e explicou que o restaurante Madalosso foi o primeiro a ser procurado por possuir um maior espaço físico e ser referência de mercado.

Já no quesito canal de informação, a presidente informou que devido ao final da parceria entre a ACSF e uma gráfica os jornais pararam de circular. Atualmente os canais de informações são via telefone e e-mail. Deixou explícito nessa resposta que está sempre à disposição dos restaurantes das 9h às 18h, de segunda a sexta-feira. Outro fator importante apontado foi o poder da ACSF junto à prefeitura de Curitiba. Explicou que o trabalho da associação é comparado a de um vereador. Encaminha as reivindicações junto à prefeitura. Observou que não foi atendida em algumas vezes, porém, apresentou alguns exemplos conquistados como a revitalização da Avenida Manoel Ribas, melhor publicidade do bairro e melhoria na infra-estrutura pública – terminais de ônibus, delegacias e outros.

O poder de negociação das empresas junto a fornecedores é individual. Foi perguntado a todos da amostra se algum restaurante poderia ser indicado por possuir benefícios junto a fornecedores. Todos os restaurantes que não são administrados pela mesma família elegeram o Madalosso como o restaurante que maior poder de barganha possui sobre os fornecedores. Essa característica dá-se devido à forte demanda de produtos e serviços consumidos pelo grupo. A família Madalosso consegue reduzir o preço de seus insumos junto a fornecedores por possuir um volume mais expressivo que os demais concorrentes. Apesar dessa

constatação, os demais restaurantes da amostra afirmam que esse aspecto não é o fator predominante para liderança de mercado, mas, sim, a infra-estrutura que o restaurante apresenta para acomodar turistas e clientes.

Todos os restaurantes foram questionados sobre impacto de decisão. Quando um restaurante adere a um novo produto, publicidade, política ou logística, qual seria o impacto nos demais restaurantes do cluster. As respostas foram as mais variadas possíveis, porém, todos afirmam que decisões prejudiciais ao bairro possuem impacto negativo no mercado. Produtos novos lançados por um restaurante são facilmente copiados em um curto período de tempo. As modificações e novos processos visam a mais atendimentos e contato direto com cliente. As decisões tomadas de maneira individual dificilmente impactam os demais restaurantes, porém, ações como treinamento de colaboradores, publicidade e premiações possuem impacto nos demais restaurantes da amostra. Todos deram como exemplo o fato do restaurante Madalosso ser indicado pelo “Livro dos Recordes” como o maior restaurante da América e possuir o garçom que mais bandejas carrega de uma só vez. Esse tipo de publicidade torna o restaurante mais conhecido pelos turistas e cria um atrativo turístico diferenciado perante os demais.

No exemplo citado anteriormente, os restaurantes informaram que os impactos foram médios, porém, tiveram curta duração. Por fim, a grande maioria informou que decisões tomadas internamente não possuem um forte impacto no mercado, somente decisões que venham a influenciar todo o bairro. Quando questionados com relação à cobrança de estacionamento por parte de um restaurante, todos assumiram que seria uma decisão equivocada e negativa. O bairro possui característica de acomodar turistas e clientes com sua gastronomia. A cobrança do estacionamento de um restaurante seria prejudicial para todo o bairro,

pois aumentaria o custo da visita e direcionaria os clientes para restaurantes fora do bairro – tipicamente italianos – que não cobram estacionamento.

5.1.2. Questionamentos sobre a ACSF pelos restaurantes

Tendo analisado todas as respostas obtidas, pode-se iniciar o primeiro questionamento apresentado pelos restaurantes não administrados pela família Madalosso. Segundo alguns proprietários, a ACSF teve seu início com forte influência da administração do Madalosso. Apesar de não ser remunerado, o cargo de presidente e a diretoria da ACSF, o maior questionamento de grande parte dos restaurantes é que há 20 anos a administração da associação está em posse da família Madalosso. A atual diretoria da associação defendeu-se informando que a gestão possui durabilidade de dois anos e que jamais outro restaurante concorreu ao cargo. Informou ainda que a atual gestão (eleita no início de 2007) foi a única inscrita para administração da ACSF.

Devido a esse impasse, grande parte dos proprietários sugeriu a existência de vantagens e informações privilegiadas aos restaurantes da administração Madalosso. Também explicaram que existe uma maior facilidade no atendimento de reivindicações originadas dentro da família do que para os demais. Apesar de algumas discórdias, todos – tanto restaurantes, quanto fornecedores e associação – acreditam que a ACSF é um benefício para todo o bairro e nenhum sugeriu o fechamento da mesma. Alguns restaurantes devido aos impasses apresentados, não

são vinculados à associação do bairro, mas, sim, à Associação de Bares e Restaurantes de Curitiba – ABRASEL.

Para filiar-se a ACSF, o restaurante precisa pagar mensalmente a quantia de R\$ 25,00, porém, vários proprietários informaram que devido ao monopólio da administração por parte da família Madalosso, preferem associar-se a ABRASEL.

5.2 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS

5.2.1 Centralidade

Após análise do relato das entrevistas, nota-se a importância da vinculação da mesma com o referencial teórico. Sabe-se, segundo Powell et al (1996), que a centralidade é a medida em quanto a empresa está conectada dentro da rede. No caso dos restaurantes de Santa Felicidade, pode-se verificar que o ator mais central do cluster é o restaurante Madalosso. Além de possuir quatro restaurantes, a Família Madalosso possui a administração da ACSF há 20 anos. Powel et al (1996) afirma que quanto maior o grau de conectividade da empresa dentro da rede, maior será o número de empresas a ela conectadas. Os atores mais centrais tendem a possuir um maior grau de informação, conhecimento e força de decisão. Como constatado anteriormente, por diversos entrevistados, o Madalosso possui um maior poder de barganha junto a fornecedores e também uma forte influência dentro do cluster com seus quatro restaurantes, o que o torna o restaurante com maiores conexões.

Grande parte dos restaurantes visualiza o Madalosso como o ator central do cluster devido a seu poder de barganha, grau de decisão, influência na ACSF e demanda de clientes.

Conforme apresentado, existe um nível de cooperação entre os restaurantes de maneira informal. Todos os entrevistados foram unânimes em informar que não existem acordos formais entre os restaurantes. Essa cooperação está diretamente ligada ao respeito e conscientização dos mesmos. Nota-se que a confiança não pode ser considerada como “alicerce” da centralidade, mas sim o respeito e conhecimento tácito gerado pelo pioneirismo do bairro.

Analisando outro segmento da centralidade – competição – nota-se que existe uma unanimidade dos restaurantes de que existe mercado para todos. Apesar de afirmarem que alguns restaurantes possuem uma demanda maior de clientes do que outros, todos possuem uma fatia do mercado. Verifica-se que não existe uma preocupação com oligopólios e monopólios.

5.2.2 Autonomia estrutural

Segundo Park (1996), não deve existir um excesso de oportunismo nem de rigidez dentro de um cluster. Conforme constatou-se com os dados primários, todos os restaurantes possuem autonomia com seus negócios. Sabe-se que mesmo com a existência de empresas com um maior grau de conectividade do que outras, existe uma independência significativa entre os autores. Nota-se que existe uma grande dependência dos restaurantes pelo cluster. Pode-se afirmar, devido à história

apresentada e dados secundários, que existe um paradigma entre comida italiana, o bairro e Santa Felicidade. Mais uma vez, existe unanimidade de resposta dos proprietários de que o restaurante Madalosso é o agente central do cluster. Apesar dessas constatações, nenhum entrevistado demonstrou dependência direta do agente central.

Ernst (1994) informa que as redes podem ser mais estáticas ou dinâmicas, porém, o autor vincula as redes informais com o alto grau de confiança. Como apresentado no tópico anterior, as redes analisadas no presente trabalho possuem vínculo por respeito e não por confiança. A teoria de Ernst, se aplicada na presente análise, identifica que o cluster de restaurantes de Santa Felicidade é dinâmico com um ator central – Restaurante Madalosso.

5.2.3 Equivalência estrutural

Marcon e Moinet (2000) afirmam que as redes de cooperação podem ser horizontais ou verticais. As redes verticais possuem uma estrutura semelhante às relações entre matriz e filial. Já as redes horizontais são empresas do mesmo ramo, ou seja, concorrentes que cooperam em algum aspecto. Segundo Lazega e Pattison (1999), as redes horizontais possuem um maior número de interesses conflitantes e a interação entre os atores é, por diversas vezes, cooperativa e, por outras vezes, competitiva. No cluster apresentado, nota-se que os atores estudados são do mesmo ramo – restaurantes. Verifica-se ainda que a realidade apresentada esteja diretamente ligada à teoria. Todos os restaurantes são competitivos para suprir as

necessidades de clientes e turistas. A competição ocorre dentro do cluster com naturalidade e respeito de todos os entrevistados, porém, conforme apresentado nas entrevistas, existe a cooperação dos restaurantes referente a itens como publicidade do bairro, melhoria de infra-estrutura e organização de eventos. Por serem uma rede horizontal, o grau de conflito é maior, porém, existem acordos informais para investimentos que beneficiarão todo o bairro.

Apesar da forte concorrência, existe uma independência dos restaurantes com relação a fornecedores. Mesmo consumindo os mesmos insumos para produção de alimentos, não existe interesse de vinculação de pedidos para busca de melhor custo. Os restaurantes acreditam que as negociações individuais com fornecedores atendem as expectativas e a unificação de pedidos abriria margem para espionagem empresarial.

5.2.4 Densidade

Segundo Castells (2000) a densidade está diretamente relacionada a conectividade entre membros do cluster. Essa conectividade é a capacidade que as empresas possuem em comunicar-se sem que ocorram ruídos entre as mesmas. Já Coleman (1990) explica que densidade de uma rede é expressa pelo grau de conectividade existente entre os atores. A confiança e as normas partilhadas desenvolvem-se mais facilmente. No cluster estudado, o grau de conectividade entre os autores é bastante variável. Alguns restaurantes possuem um grau de conectividade maior que outros. Isso pode ser verificado quando verifica-se o grau

de conectividade entre os restaurantes administrados pela família Madalosso e os demais restaurantes da amostra. As normas não possuem uma caracterização formal, porém, existem critérios de condutas expostos na ACSF. Esses critérios são seguidos por todos de maneira indireta, mas pode-se constatar que não existe um grau de confiança entre os restaurantes não administrados pela família Madalosso e a ACSF.

Considera-se que as normas partilhadas entre os atores possuem caráter intangível, sendo essas utilizadas de maneira diferente por cada restaurante, porém, todas com resultados eficazes. Nota-se que o cluster apresentado mostra o compartilhamento das normas pelo vínculo de respeito entre os restaurantes e não por confiança. Essa confiança somente é vislumbrada entre os restaurantes administrados pela família Madalosso e a ACSF.

5.3 ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Para um melhor embasamento dos próximos tópicos, serão apresentados os mecanismos de coordenação das redes dos autores e Soda (1995). Os autores informam os oito mecanismos de coordenação – que serão analisados separadamente por tópicos – e posteriormente serão cruzados com outros autores e com os dados primários.

5.3.1 Comunicação, decisão e negociação

Após verificação das características estruturais, faz-se necessário uma análise dos mecanismos de governança que foram identificados na coleta dos dados primários. Sabe-se que o ator dominante do cluster são os restaurantes administrados pela família Madalosso – especificamente o restaurante Madalosso – e à ACSF. Grandori e Soda (1995) explicam que a comunicação, decisão e negociação são o responsável pela coordenação do cluster á longo prazo. Analisando as entrevistas, nota-se um descontentamento por alguns restaurantes com relação ao privilégio existente de um grupo.

Foram apresentadas nas entrevistas questionamentos sobre privilégios de informações cedidas pela ACSF para os restaurantes administrados da família Madalosso. Apesar dos questionamentos, a ACSF informou que a comunicação com todos os restaurantes é feita de maneira igualitária. Verificando a decisão e negociação no cluster, nota-se que existe uma unanimidade entre os restaurantes. Todos acreditam qualquer decisão tomada pode impactar no cluster – com maior ou menor escala. Todos também concordam que as decisões e negociações efetuadas pelo restaurante Madalosso possuem um maior impacto no cluster. Essa afirmação concretiza-se por todos acharem o restaurante Madalosso o autor central do cluster.

5.3.2 Controle e coordenação

Segundo Grandori e Soda (1995) o controle e coordenação são entendidos como relações estáveis baseadas em normas, reputação e mútuo controle. Sabe-se, como apresentado na descrição das entrevistas, que não existe um acordo formal entre os restaurantes de Santa Felicidade, porém, pode-se confirmar, que parte do cluster possui um controle e coordenação baseado na reputação. Mesmo os restaurantes que possuem críticas a ACSF, possuem um nível de respeito com relação a associação. Paralelamente, os restaurantes possuem um relacionamento de respeito mútuo. Acredita-se que não existe um sistema formal de controle e coordenação, porém, nota-se uma coordenação mútua entre os atores do cluster baseado no respeito.

5.3.3 Equipe comum

Os mesmos autores apresentados anteriormente informam que equipe comum é a criação de uma central de coordenação ou relações das partes diretamente envolvidas. No cluster de Santa Felicidade identifica-se a equipe comum como sendo a ACSF. A associação foi criada para representar todos os restaurantes de Santa Felicidade e defender os interesses da classe. O principal objetivo da equipe comum são as trocas de informações e conhecimentos. Como apresentado anteriormente, a ACSF organiza treinamentos e informa seus associados por meio

de mídia impressa e visitas. Mesmo com o questionamento de alguns restaurantes sobre a credibilidade da associação, nota-se que a mesma procura integrar os restaurantes. Segundo relatado pela própria presidente da associação, a entidade existe para suprir todas as necessidades que envolvem o *trade* de restaurantes.

5.3.4 Relações hierárquicas

Nas entrevistas organizadas para recolhimento de dados primários foi questionado o poder de uma organização sobre a outra. Sabe-se que dentro do cluster existe um forte respeito entre os atores, porém, nota-se que existe um paradigma de liderança e respeito com relação ao restaurante Madalosso. Segundo Grandori e Soda (1995), as relações hierárquicas são caracterizadas quando uma empresa possui mais autoridade sobre as demais.

Segundo entrevistados, o restaurante Madalosso possui um maior poder de barganha e infra-estrutura. Esses critérios aliados aos demais restaurantes administrados pela Família Madalosso, tornam o Madalosso o maior nas relações hierárquicas. Sendo uma unanimidade, o restaurante é sempre visualizado pelos demais como o líder de mercado. Vinculado a isso, o Madalosso possui a presidência da ACSF a vinte anos, o que o torna ainda mais forte e poderoso perante os demais. Nota-se que, mesmo com o questionamento de alguns restaurantes com relação ao relacionamento Madalosso / ACSF, existe uma concordância mútua com relação a hierarquia do cluster.

5.3.5 Sistema de planejamento e controle

Como mencionado nas descrições das entrevistas, nenhum restaurante, nem mesmo os administrados pela mesma família, possuem um sistema integrado de controle. Quando questionados sobre um sistema em conjunto, muitos proprietários apresentaram interesse, porém, grande parte da amostra acredita ser interessante que o sistema integrado seja implantado por uma empresa fora do cluster de Santa Felicidade. Os autores mencionados no início desse capítulo informam que os sistemas de planejamento e controle permitem com que o cluster funcione de maneira integrada. No cluster analisado, cada restaurante possui seu sistema de controle e planejamento, seja para analisar o *feedback* dos clientes ou para analisar a qualidade de fornecedores.

5.3.6 Sistemas de incentivos

Dentro de todo o cluster não existe um sistema de incentivos para os restaurantes. Quando questionados sobre algum fundo de investimento para pesquisa & desenvolvimento e melhorias, todos os restaurantes informaram que desconhecem sobre o fundo. A ACSF também informou que não existe nenhum fundo de investimento dos restaurantes. Além das informações unânimes, grande maioria da amostra deixou explícito o não interesse na criação de um fundo devido a não necessidade do mesmo. Já os autores Grandori e Soda (1995) informam que o

sistema de incentivos serve para criação de uma marca coletiva e registrada em nome da associação. Quanto maior a força da marca, maior é o incentivo das empresas de permanecer do cluster.

Quando questionados sobre a criação de uma marca para o cluster, grande parte da amostra negou interesse por razões diversas. A maioria posicionou-se de maneira protecionista informando que não abdicaria do nome de seu restaurante. Outra parte da amostra mostrou-se interessada, desde que seja criado um nome para o cluster e os restaurantes permaneçam com seus nomes originais. Apesar de respostas similares, os entrevistados demonstraram um certo grau de desinteresse na criação de uma marca para o cluster de restaurantes.

5.3.7 Sistemas de seleção

Segundo os autores destacados anteriormente, o sistema de seleção acontecem quando uma nova empresa quer integrar a rede. A confiança é primordial para que o sistema de seleção aconteça de maneira satisfatória para o cluster. Quando questionados sobre o sistema de seleção, os restaurantes mais antigos do cluster informaram que não existe qualquer restrição para a entrada de novos concorrentes no bairro de Santa Felicidade. Já restaurantes mais novos informaram que existe uma restrição dos mais antigos para troca de informações. Alguns proprietários informaram que uma das maiores dificuldades é a falta de “raiz” existente. Os restaurantes mais antigos fizeram parte da criação e desenvolvimento do bairro. Já os restaurantes mais novos instalam-se no cluster por razões

comerciais. Essa diferença de “raiz” é o que torna a abertura de restaurantes no cluster mais complicada.

Apesar dos questionamentos, a grande maioria da amostra de restaurantes novos informou que a restrição existe, mas não pode ser considerado-se um bloqueador. A confiança – que no presente trabalho está vinculada a palavra respeito – é construída ao longo prazo com a prestação de serviços aos clientes e conhecimento tácito entre os atores da rede. Quando questionados com relação a colocação de colaboradores nos restaurantes pela associação, parte da amostra mostrou-se satisfeita, porém, outra parte acredita existir um benefício da associação com alguns restaurantes o que direciona os melhores colaboradores. Esse questionamento foi apresentado por empresas não administradas pela família Madalosso.

5.3.8 Sistema de informação

Apesar da proximidade geográfica dos restaurantes, foi questionada a possibilidade da existência de um sistema integrado de informações sobre clientes e fornecedores. Segundo os autores apresentados no início do capítulo o sistema de informação facilita a entrada de empresas dentro de cluster sem haver proximidade geográfica. O cluster analisado no presente trabalho possui proximidade geográfica. Devido esse aspecto, foi questionado aos entrevistados a existência de um sistema integrado de informações para integração do cluster. Segundo a associação, essa informação é compartilhada entre os restaurantes através dos informativos

produzidos por ela. Já os restaurantes informaram que não existe um sistema de informação integrado e que parte dessa informação é trocada eventualmente em encontros eventuais. Não existe uma formalização de um sistema de informação integrado dentro do cluster – segundo os restaurantes.

Dando continuidade a dissertação, necessita-se de uma continuidade da avaliação das definições das variáveis. Diferentemente dos itens anteriores, serão abordados outros autores para cruzamento de informações.

5.3.9 Apoio público e infra-estrutura.

Na definição de Porter (1999), o autor explica a importância do cluster turístico e a participação de órgãos públicos como membros da rede. Nas entrevistas realizadas nota-se uma contradição de respostas entre restaurantes e associação. Os restaurantes administrados pela família Madalosso informaram que a associação possui um papel primordial para defesa do cluster e desenvolvimento do mesmo. Juntamente com o Madalosso, a ACSF informou que sempre busca apoio junto a prefeitura para realização de eventos e reivindicações da classe. Já parte da amostra – restaurantes independentes – explicaram que a associação busca beneficiar os interesses de um grupo. Esse interesse, por algumas vezes é compartilhado por todos, porém, nem sempre isso é verdadeiro.

O questionamento feito por parte da amostra é a influência existente do Madalosso perante a associação. Quando questionados sobre o poder de negociação da ACSF junto à prefeitura, as respostas seguiram os mesmos critérios.

Nota-se, que parte dos restaurantes independentes não são associados à ACSF, vinculando seu estabelecimento junto à Associação de Bares e Restaurantes de Curitiba (que não pertence ao cluster de Santa Felicidade).

5.3.10 Estágio da rede

Segundo Ring e Van de Ven (1994), as redes de cooperação possuem três estágios. O primeiro estágio acontece quando as empresas buscam compartilhar suas expectativas em torno de suas motivações (Estágio das Negociações). O segundo estágio é caracterizado pelo relacionamento (formal ou informal) da estrutura e metodologia de governança (Estágio do Comprometimento). Por fim, o Estágio da Execução, que se caracteriza por comprometer e regulamentar formalmente executados.

Após análise dos dados apresentados, nota-se que o cluster de restaurantes de Santa Felicidade encontra-se no segundo estágio, de acordo com Ring e Van de Ven (1994). O estágio do comprometimento ocorre quando existem relacionamentos formais e informais. Os restaurantes possuem acordos informais, em segmentos como treinamento, publicidade e apoio de infra-estrutura

5.3.11 Estágio e tipologia

Apesar de alguns impasses apresentados, constata-se que existe um cluster entre os restaurantes de Santa Felicidade. Para uma melhor definição de sua tipologia e resolução dos objetivos apresentados no início do presente trabalho, faz-se necessário um comparativo entre revisão bibliográfica (tipologias) e dados adquiridos. Para um melhor entendimento, segue abaixo quadro para apresentação das tipologias de cluster e sua constatação ou não entre os restaurantes de Santa Felicidade.

TABELA 14 - COMPARATIVO REFERENCIAL X CLUSTER SANTA FELICIDADE			
Referencial Teórico	Resumo	Identificado no cluster de Santa Felicidade	Não identificado no cluster de Santa Felicidade.
Rede de Fornecedores	Acordos formais e informais entre clientes e fornecedores	Identificado	
Rede de Produtores	Cooperação entre diferentes organizações	Identificado	
Redes de Clientes	Acordos firmados pela indústria, distribuidores e consumidor final		Não identificado
Redes de Coalizão	Potenciais definidores de padrões globais.	Identificado	
Redes Cooperação Tecnológica	Aquisição e melhoria de novas tecnologias		Não identificado
Redes Homogenias	Empresas de um mesmo segmento	Identificado	

TABELA 14 - COMPARATIVO REFERENCIAL X CLUSTER SANTA FELICIDADE (continuação)			
Redes Heterogenias	Empresas de diferentes segmentos		Não verificado
Redes Formais	Regras, normas e procedimentos		Não identificado
Redes Informais	Acordos intangíveis e confiança	Identificado	
Redes de formato hierárquico	Uma organização possui uma posição central	Identificado	
Redes de Mercado	Não possui um ator dominante		Não identificado
Redes Top Down	Empresas pequenas fornecem produtividade à empresa central		Não identificado
Redes Flexíveis	Consórcio de pequenas empresas		Não identificado

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Para que se possa traçar uma tipologia do cluster de Santa Felicidade de maneira coerente será efetuado um entrelaçamento dos dados primários adquiridos com as tipologias apresentadas. O intuito desse capítulo é vincular o máximo de tipologias existentes no cluster de Santa Felicidade.

Destaca-se que a rede de restaurantes de Santa Felicidade seja horizontal, pois, segundo Marcon e Monet (2000), as redes horizontais são caracterizadas pela cooperação de empresas de um mesmo ramo, ou seja, concorrentes que cooperam em algum aspecto (quando o interesse é mútuo) e concorrem quando disputam alguma fatia de mercado ou melhoria. Analisando as entrevistas efetuadas com a teoria de Kogut (1988), nota-se que o maior motivador para formação do cluster de

Santa Felicidade foi o conhecimento e aprendizagem organizacional (na época da formação do bairro) e atualmente o comportamento estratégico. Conforme as entrevistas, o bairro foi formado pela troca de conhecimentos tácitos e codificados entre imigrantes e população local, porém, com o crescimento do bairro, o cluster de Santa Felicidade faz-se necessário para que o bairro continue sendo um paradigma de gastronomia para clientes e turistas.

Gnyawali e Hadhavan (2001) explicam que as imitações são baseadas na frequência ou baseadas nas características. Pelo bairro possuir uma vinculação com a Itália e sua gastronomia, nota-se – segundo descrição da entrevista – que o cluster possui um alto grau de imitações. Essas imitações evidenciam-se nos alimentos servidos, estruturas apresentadas e preço. Segundo os proprietários, o que torna um restaurante diferente do outro é o capital humano.

Analisando os relacionamentos dos restaurantes, destaca-se o autor Bachmann (2001) que afirma que as empresas podem estar interligadas pelo poder, confiança ou ambos. Conforme já apresentado anteriormente, a confiança no bairro de Santa Felicidade está diretamente ligada ao respeito dos pioneiros, ou seja, nenhum proprietário utilizou a palavra confiança nas entrevistas. Esse respeito é devido à história da criação do bairro e posteriormente dos restaurantes. Já o poder, conforme mencionado pelo autor, pode ser vinculado aos restaurantes administrados pela família Madalosso. A grande maioria dos entrevistados afirmou que a empresa que mais possui poder dentro do cluster é o restaurante Madalosso. Segundo os entrevistados, isso se dá devido à infra-estrutura, demanda, publicidade, inovações e eventos.

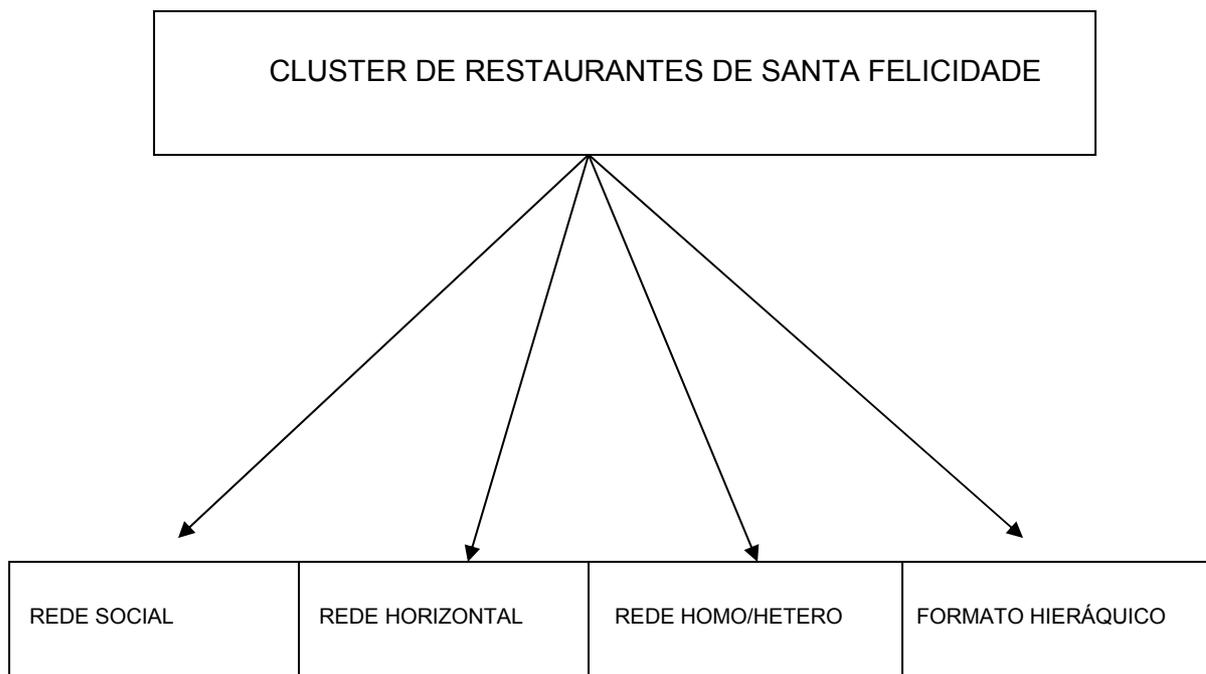
Seguindo as definições de Grandori e Soda (1995), as redes podem ser sociais, burocráticas e proprietárias. Conforme já apresentado no referencial teórico,

a rede que mais se caracteriza com o cluster de restaurantes de Santa Felicidade é a rede social, ou seja, não existe qualquer contrato formal entre os atores da rede. Os restaurantes possuem acordos intangíveis para o bom desempenho do bairro, não havendo necessidade – e interesse – da criação de um contrato formal. Continuando a análise, verifica-se que as redes sociais, segundo os próprios autores, podem ser: 1º) sociais simétricas; 2º) sociais assimétricas. O cluster de restaurantes estudado pode ser caracterizado nos dois segmentos. Nota-se que a rede é simétrica devido a todos os restaurantes terem capacidade de influência, porém, destaca-se que existe uma sinergia assimétrica devido à existência de um restaurante mais forte que os demais. Nota-se que não se deve classificar somente como assimétrica, pois não existem contratos formais dos demais restaurantes com um único restaurante.

Já para Ernst (1994), o cluster estudado seria classificado como uma rede homogênea (empresas do mesmo segmento) e informal (sem qualquer forma de contrato).

Para Nicolau e Campos (1998), a rede estudada seria classificada como sendo de formado hierárquico, ou seja, existe um ator dentro da rede mais forte que os demais. No caso analisado, o restaurante Madalosso, de maneira direta ou indireta, foi considerado por parte dos entrevistados como o mais influente do cluster.

Para uma melhor visualização das tipologias de redes encontradas no cluster de restaurantes de Santa Felicidade, faz-se necessário a criação de um resumo:



6 CONCLUSÃO

Após análise de todos os dados primários e secundários do presente trabalho, inicia-se o processo de conclusão do mesmo. Nota-se, mesmo com algumas diferenças entre os proprietários dos restaurantes, que o bairro de Santa Felicidade possui uma rede de cooperação informal. Grande parte dos proprietários entrevistados desconhece as palavras “cluster” e “redes de cooperação”. Identificou-se que a cooperação existe referente ao respeito e principalmente pelo aspecto social. A consciência de que o bom desempenho dos restaurantes beneficiará todos do cluster é verdadeiro, porém, a concorrência e o protecionismo dos restaurantes ainda é um aspecto que impede um crescimento e desenvolvimento da rede.

Um ponto importante a ser destacado é a perda de credibilidade da ACSF com relação aos restaurantes não administrados pela família Madalosso. Como a presidência da associação está sob o domínio da família há vinte anos, os demais restaurantes da amostra acreditam que exista um “jogo de interesses”. Os entrevistados acreditam que a associação beneficia somente as reivindicações que são de interesse dos restaurantes da família Madalosso. Não se pode afirmar que isso seja totalmente verdadeiro, entretanto, para melhorar a credibilidade da ACSF, seria interessante entregar o cargo da presidência para um restaurante independente. Segundo a presidente da associação, a “chapa” dela foi única a concorrer na última eleição.

A cooperação dos restaurantes ainda está bem abaixo das teorias apresentadas. Os restaurantes cooperam em áreas pouco expressivas

(encaminhamento de garçons de um restaurante para outro devido à falta de oferta, empréstimo de cadeiras e mesas quando necessário, publicidade, treinamento e auxílio em caso de danos e desastres ocorridos em um restaurante). O fato é que aspectos de grande impacto econômico ainda são pouco discutidos. Os restaurantes não elaboram reunião para discussão de objetivos, fundo de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, elaboração conjunta de festas e eventos culturais, criação de uma marca única para o bairro, sistema de informação integrado e pesquisas de qualidade. Esses aspectos, após cruzamento de dados, seriam essenciais para que o cluster pudesse ter uma repercussão maior – em nível regional e nacional.

Com relação à governança, faz-se necessário, conforme já citado, uma maior credibilidade da associação. Primeiramente deve ser efetuada uma conscientização com os restaurantes referente ao trabalho e objetivo da ACSF. Atualmente, existe um restaurante (Madalosso) que de maneira involuntária exerce o termômetro do cluster. Apesar dos questionamentos apresentados, nenhum restaurante possui um plano a longo prazo para aumentar seu poder dentro do cluster. Existe uma apatia da amostra ao fato de que o restaurante Madalosso é o fenômeno de mercado e que possui uma hierarquia maior sobre os demais.

O cluster tem como principal característica a informalidade nos acordos entre as empresas. Conforme mencionado, tudo está relacionado ao respeito dos pioneiros um com os outros. Alguns entrevistados foram taxativos ao afirmar que são contra a construção de uma marca única do bairro. Cada restaurante possui sua história de conquista dentro do cluster e existe um mito de que a construção de uma única marca enfraqueceria essa conquista. Já os sucessores, que começam a impactar no cluster, possuem um conhecimento explícito mais abrangente. A grande

maioria possui um conhecimento sobre cluster/redes de cooperação. Isso demonstra que quanto mais sucessores ocuparem cargos de gerência, mais desenvolvido ficará o cluster.

Dois restaurantes da amostra não estão localizados em Santa Felicidade por laços da colonização, ou seja, seus restaurantes existem devido visualização de uma oportunidade. Esses restaurantes são credenciados à ACSF somente para integrar os demais, porém, nota-se que ambos não acreditam na cooperação e na associação. Existe um respeito mútuo de todos os restaurantes do cluster, contudo, como seus restaurantes foram criados recentemente, não existe uma cooperação igualitária. Os restaurantes cooperam em certas áreas – como mencionado anteriormente – mas nota-se que os restaurantes mais novos possuem uma certa burocracia para serem atendidos. Obviamente eles são atendidos quando necessitam de ajuda, todavia a ajuda tende a demorar um pouco mais.

O que falta para o cluster se desenvolver? Fim do protecionismo e conscientização de que a cooperação em áreas de forte impacto econômico beneficiarão a todos. Todos os entrevistados informaram um crescimento constante de seus negócios. Essa informação demonstra o baixo interesse pelo desenvolvimento do cluster. Como o bairro possui um bom aspecto sócio-econômico e uma significativa demanda de turistas e clientes, não há uma visualização de que a cooperação seja o caminho para uma sustentabilidade da rede. O “imediatismo” e o desenvolvimento solitário são os principais obstáculos para o desenvolvimento do cluster.

Para realização das entrevistas foram identificadas algumas dificuldades. O não interesse de alguns restaurantes e o excesso de protecionismo fez com que alguns restaurantes significativos do cluster não participassem da pesquisa. Somado

a isso, grande parte dos fornecedores não teve interesse nas entrevistas por medo de espionagem – motivo pelo qual o presente trabalho focou seus estudos em redes horizontais. Outro fator importante a ser ressaltado é que o autor do presente trabalho possui um bom relacionamento com moradores do bairro, o que facilitou a pesquisa em alguns restaurantes. Muitos participantes em potencial não retornaram ligações e não agendaram as entrevistas, porém, ao saberem que era indicado por um morador, entravam em contato.

Para pesquisadores que queiram aprofundar-se no assunto relacionado ao cluster de restaurantes de Santa Felicidade, há a sugestão de que agendem suas entrevistas para períodos de pouca demanda e com vasta antecedência.

O presente trabalho teve como objetivo identificar algumas variáveis e aspectos relevantes na formação e desenvolvimento do cluster de restaurantes de Santa Felicidade. Mas, para uma maior profundidade, seria interessante pesquisas longitudinais e também um foco maior no cluster vertical de Santa Felicidade. Esses estudos, somados ao presente trabalho, dariam um parâmetro exato dos benefícios e dificuldades do cluster.

7 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO do Comércio e Indústria de Santa Felicidade. Curitiba, 2006.
Disponível em: <www.acsf.org.br> Acesso em: maio de 2006.

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

ANDERSON, A. R; JACK, S. L. The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: a Glue or a Lubricant? **Entrepreneurship & Regional Development**, v.14, p.193-210, 2002.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1990.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BACHMANN, R. Trust power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, v.22, 2001

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BARRAS, R. T. Theory of Innovation in Services. **Research Policy**, v.15, n.4, p.161-173, 1986.

BENI, M.C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph,.2003.

BOURDIEU, P. O Capital Social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A; CATANI, A. (orgs.). **Pierre Bourdieu: escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASAROTTO FILHO, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

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.

CASTELLS, M.L. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. (A Sociedade em rede).

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

COLOMBO, M. G. **Some introductory reflections in the changing boundaries of the firm: explaining evolving inter-firm relations**. London: Routledge, 1998.

CUNHA, J. C.; CUNHA, S. Fatores indutores na constituição de clusters industriais de empresas de base tecnológica. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22, 2002. **Anais...** Salvador, 2002.

CUNHA, L. A. G. **Confiança, capital social e desenvolvimento territorial**. R. RAEGA: Curitiba, n. 4, p. 49-60. 2000.

DUSSUC, B. Une vision processuelle des réseaux d'entreprises. In: CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT, 9, 2000. **Proceedings...** Montpellier, 2000

ERNST, D. **Inter-firm networks and market structure: driving forces, barriers and patterns of control**. California: University of California, 1994.

FISCHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agência. In: FISCHER, T. (org). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p 12-32

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behaviour. In: DOSI, G.; SIKVERBERG, N.; SOETE, L. (eds). **Technical change and Economic theory**. London: Printer Publishers, 1995. p 38-66.

FRIEDKIN, N. E. Theoretical foundations for centrality measures. **American Journal of Sociology**, v.96, n.6, p. 1478-1504, 1991

GALLOUJ, F. Innovating in reserve: services and the reverse product cycle. **European Journal Of Innovation Management**, p 123-138, 1998.

GEINDRE, S. **La mise en place d'un réseau stratégique au sein d'un district industriel. Actes du colloque sur les relation industrilles Franco-Brésilienses. École Supérieure des Affaires.** UPMF: Grenoble. 2001.

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

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v.26, n.3, p.431-445, 2001.

GRANDORI, A. **Interfirm network organization and industrial competitiveness.** London: Routledge, 1999.

GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm networks: antecedents mechanism and forms. **Organization Studies**, Berlin, New York, v.16, n.2, p 183-214, 1995.

HALPERT, B. P. **Inteorganizational coordination: theory, research and implementation.** Ames: Iowa State University. 1982.

HAUKNES, J. **Innovation in the service economy** . Oslo, Noruega. Disponível em : <www.step.no/old/projectarea/si4s/index.htm>. Acesso em: 27 de Outubro de 2005.

HENNART, J. F. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.9, p.361-374, 1998.

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

IVARS, J. A. **Planificación turística de los espacios regionales em Espana.** Madrid: Sintesis, 2003.

JOHNSON, J. C. Social networks and innovation adoption: a look at Burt's use of structural equivalence. **Social Networks**, 1986.

KASA, V-P. Networks of Alliances: Seminair in Business strategy and International Business. Helsinki University of Tecnology. Report of the course, 1999

KEEBLE, D.; WILKINSOJN, F. Colletive learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. **Regional Studies**, v.33, n.4, p. 295-303, 1999.

KOGUT, B. Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v.9, p.319-322, 1988

LAZEGA, E.; PATTISON, P. E. Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study. **Social Networks**, 1999

LORANGE, P; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implantação e evolução**. São Paulo. Atlas. 1996

MARCON, M.; MOINET, N. **La strategiê-réseau**. Paris: Editions Zero Heure, 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001. (Edição compacta).

MAYNTZ, R. Modernization and logic of interorgarnizational networks. In: CHILD, J et alli. **Societal Change between Market and Organization**. Aldershot: Avenbury, 1993

MCNAUGHTON, R. B. Industrial Districts and Social Capital. In: GREEN, M. B.; MCNAUGHTON, R.B (eds). **Industrial Networks and Proximity**. Aldeshort-UK: Ashgate, 2000

MONFORT, M. V. M. **Competitividad y factores críticos de êxito em la “hoteleria de litoral”**: experiência de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola. Tesis Doctoral – Universidad de Valencia – Espanha: Biblioteca Virtual Miguel Cervantes, FITUR/FEMA.2000. Disponível em: <www.cervantes.com/fichaobra.html?ret=2619>. Acesso em: setembro 2006.

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

NEUMAN, L. **Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Ally & Bacon, 2002.

NORDIN, S. Tourism clustering and innovation: path to economic growth and development: European Tourism research Institute. MID – Sweden University. Osternsund, Sweden, 2004

OECD. Innovative clusters drivers of National Innovation System. **Proceedings**, 2001.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking networks studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organization relationships. **Organization Studies**, vol.19, 1998

OMT. **Guide for local authorities on developing sustainable tourism**. Tourism and Environment Publication. Madrid: Organizacion Mundial Del Turism, 1998. Disponível em: <www.would-tourism.org/publications/PR>. Acesso em: outubro de 2006.

PARK, S. H. Interfirm rivalry and managerial complexidy: a conceptual framework of aliançe failure. **Organization Science**, 2001.

PORTER, M, E. **Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POWEL, W. et al. Interorganizational collaboration and the lócus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 1996

POWERS, J. G. **The formation of interorganizational relationships and development of trust**. Albany: University au Albany; State University of New York, 2001.

PREFEITURA Municipal de Curitiba. Disponível em: <www.curitiba.pr.gov.br>. Acesso em : setembro de 2006.

PUTMAN, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Italia Moderno**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996.

RIBAULT, J-M. et al. **A Gestão das Tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, 1994

RUSHMANN, D. V. M. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente**. 7.ed. Campinas: Papirus 2001.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TOLBERT, P. et al. Wanted: A good Network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**, v.40, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.4, p.35-67, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WALL, E.; FERRAZI, G.; SCHRYER, F. Getting the goods on Capital Social. **Rural Sociology**, v.63, n.2, p.300-322, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, S. A estratégia e os clusters competitivos In: **ESTRATÉGIA e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICES

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO
QUESTIONÁRIO PARA DISSERTAÇÃO - RESTAURANTES
MESTRADO DE ADMINISTRAÇÃO

NOME DO ENTREVISTADO:
RESTAURANTE:

1. Que tipo de relacionamento do seu restaurante mantém com os demais? Amigoso? Conflitoso?
2. Você considera seu restaurante um criador de tendências? Pode citar alguns exemplos?
3. Sua empresa costuma efetuar compras, treinamentos, controles de qualidade e normas em parceria com outras empresas (restaurantes)
4. Sua empresa já fez algum tipo de atividade com os restaurantes da região? Caso positivo, que tipo? Quantas vezes? Quais resultados foram obtidos?
5. O seu restaurante possui um poder de negociação – seja com fornecedores ou clientes – melhor do que os demais agentes do cluster? Porque? Algum outro restaurante tem mais poder que o seu nas negociações com fornecedores e clientes? Você poderia destacar três.
6. Uma decisão tomada pelo seu restaurante pode impactar nos seus concorrentes? Caso positivo, você acredita que esse impacto seja pequeno, médio ou grande? Você pode citar alguma decisão tomada pela sua empresa que teve impacto sobre os seus concorrentes.
7. O seu restaurante – ou outro – pode ser considerado o termômetro de mercado dentro do Cluster?
8. Existe algum acordo (formal ou informal) entre os restaurantes de Santa Felicidade referente à qualidade, atendimento, regras de mercado, concorrência ou outros?
9. Ocorrem intercâmbios de colaboradores do seu restaurante para outro e vice-versa para troca de conhecimentos explícitos e tácitos?
10. As parcerias são realizadas através de acordos informais ou são viabilizadas através de contratos ou outros tipos de formalização?
11. De maneira geral existe confiança mútua nas relações comerciais e de parcerias entre empresas concorrentes ou com fornecedores? Quais os fatores de estímulo ou de obstáculo às relações de confiança?
12. Existe algum restaurante, empresa ou associação responsável por atividades sociais ou por reuniões entre os colaboradores de todos os restaurantes? Caso positivo, qual o foco principal desse tipo de encontro?
13. Os proprietários e responsáveis dos restaurantes também organizam encontros ou reuniões ou atividades sociais para discussão de problemas comum entre os restaurantes?
14. Existe alguma política dentro do Cluster para incentivar restaurantes que buscam inovações? Fundo de Investimento do Cluster?
15. O Cluster possui alguma empresa ou associação responsável pela contratação e formação dos colaboradores?
16. O Cluster possui um sistema integrado de informações com relação à qualidade de fornecedores e feedback dos clientes? Caso negativo, sua empresa possui algum controle sobre esses quesitos?

17. Qual o canal de troca de informações entre as empresas de Santa Felicidade e a associação dos restaurantes?
18. Com base na sua experiência, qual o nível de influencia da associação de restaurantes de Santa Felicidade perante a Prefeitura Municipal de Curitiba?
19. A associação tem atuado como canal de reivindicações dos empresários?
20. Como a associação tem atuado para melhorar as condições de infra-estrutura, redução dos impostos, divulgação e marketing da região, entre outras ações?
21. A maior interação entre as empresas pode ajudar a melhorar a competitividade dos restaurantes de Santa Felicidade em relação aos restaurantes de Curitiba?
22. Como o senhor classificaria as parcerias entre os restaurantes com relação a redução de custos, seleção de fornecedores, publicidade e outros? Lembrando que a classificação poderá ser efetuada em; Não existe; Fraca; Média; Boa; Muito Boa. Justificar resposta!

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO
QUESTIONÁRIO PARA DISSERTAÇÃO – FORNECEDORES.
MESTRADO DE ADMINISTRAÇÃO

NOME DO ENTREVISTADO:
FORNECEDOR:

1. Que tipo de relacionamento sua empresa possui com os restaurantes de Santa Felicidade? Amigoso? Conflitoso?
2. Sua empresa costuma dar os mesmos benefícios para os restaurantes de Santa Felicidade ou existe uma negociação única para cada empresa?
3. Sua empresa já fez algum tipo de atividade com os restaurantes da região? Caso positivo, que tipo? Quantas vezes? Quais resultados foram obtidos?
4. Sua empresa possui um poder de negociação melhor do que os demais fornecedores? Porque? Algum outro fornecedor tem mais poder que o seu nas negociações com os restaurantes? Você poderia destacar três.
5. Uma decisão tomada pela sua empresa pode impactar todos os restaurantes de Santa Felicidade? Caso positivo, você acredita que esse impacto seja pequeno, médio ou grande? Você pode citar alguma decisão tomada pela sua empresa que teve impacto sobre os seus concorrentes.
6. A sua empresa – ou outra – pode ser considerado o termômetro de mercado dentro do Cluster?
7. Existe algum acordo (formal ou informal) entre os restaurantes de Santa Felicidade referente ao fornecimento de insumos com relação à qualidade, atendimento, regras de mercado, concorrência ou outros?
8. Ocorre intercâmbio de seus colaboradores para os restaurantes para um melhor aproveitamento dos serviços ou produtos ofertados?
9. As parcerias são realizadas através de acordos informais ou são viabilizadas através de contratos ou outros tipos de formalização?
10. De maneira geral existe confiança mútua nas relações comerciais e de parcerias entre empresas concorrentes ou com os restaurantes? Quais os fatores de estímulo ou de obstáculo às relações de confiança?
11. Existe algum restaurante, empresa ou associação responsável por atividades sociais ou por reuniões entre o comércio de Santa Felicidade? Caso positivo, qual o foco principal desse tipo de encontro?
12. Sua empresa e os proprietários e responsáveis dos restaurantes também organizam encontros ou reuniões ou atividades sociais para discussão de problemas comuns?
13. Existe apoio de algum restaurante para incentivar a melhoria e qualidade do serviço prestado por sua empresa?
14. O Cluster possui algum impacto na sua empresa para contratação e formação dos colaboradores?
15. Existe algum sistema interligado de informações da sua empresa com os restaurantes referente a satisfação dos clientes? Caso negativo, sua empresa possui algum controle sobre esses quesitos?
16. Qual o canal de troca de informações entre as empresas que fornecem insumos para os restaurantes de Santa Felicidade e a associação dos restaurantes?
17. Com base na sua experiência, qual o nível de influência da associação de restaurantes de Santa Felicidade perante a Prefeitura Municipal de Curitiba?

18. A associação tem atuado como canal de reivindicações dos empresários?
19. Como a associação tem atuado para melhorar as condições de infra-estrutura, redução dos impostos, divulgação e marketing da região, entre outras ações?
20. A maior interação entre as empresas pode ajudar a melhorar a competitividade dos restaurantes de Santa Felicidade em relação aos restaurantes de Curitiba?
21. Como o senhor classificaria as parcerias entre sua empresa e os restaurantes com relação à confiança, qualidade, publicidade e outros? Lembrando que a classificação poderá ser efetuada em; Não existe; Fraca; Média; Boa; Muito Boa. Justificar resposta!

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO
QUESTIONÁRIO PARA DISSERTAÇÃO – ASSOCIAÇÃO.
MESTRADO DE ADMINISTRAÇÃO

NOME DO ENTREVISTADO:
FORNECEDOR:

1. Que tipo de relacionamento a associação possui com os restaurantes de Santa Felicidade? Amigoso? Conflitoso?
2. A associação costuma dar os mesmos benefícios para os restaurantes de Santa Felicidade ou existe uma negociação única para cada empresa?
3. Sua empresa já fez algum tipo de atividade com os restaurantes da região? Caso positivo, que tipo? Quantas vezes? Quais resultados foram obtidos?
4. A associação utiliza seu prestígio e poder para uma melhor negociação junto a fornecedores em prol dos restaurantes? Porque? Algum outro agente (restaurante ou fornecedor) tem mais poder que o seu nas negociações com os restaurantes? Você poderia destacar três.
5. Você acredita que uma decisão tomada pela sua empresa pode impactar todos os restaurantes de Santa Felicidade? Caso positivo, você acredita que esse impacto seja pequeno, médio ou grande? Você pode citar alguma decisão tomada pela sua empresa que teve impacto sobre os seus concorrentes.
6. A associação pode ser considerada o termômetro de mercado dentro do Cluster?
7. Existe algum acordo (formal ou informal), de conhecimento da associação, entre os restaurantes de Santa Felicidade referente ao fornecimento de produtos e serviços.
8. A Associação incentiva o intercâmbio de colaboradores para os restaurantes para um melhor aproveitamento dos serviços ou produtos ofertados? Caso positivo, como é feito esse incentivo?
9. As parcerias entre os restaurantes de Santa Felicidade, de conhecimento da associação, são realizadas através de acordos informais ou são viabilizadas através de contratos ou outros tipos de formalização?
10. Na visão da associação, existe confiança mútua nas relações comerciais e de parcerias entre os restaurantes? Quais os fatores de estímulo ou de obstáculo às relações de confiança?
11. A Associação ou algum restaurante é responsável por atividades sociais ou por reuniões entre o comércio de Santa Felicidade? Caso positivo, qual o foco principal desse tipo de encontro?
12. A associação organiza encontros ou reuniões entre os responsáveis dos restaurantes? Caso positivo, qual o objetivo desses encontros?
13. A associação organiza cursos ou palestras para melhoria do atendimento e outros fatores junto aos restaurantes?
14. A associação preocupa-se em melhorar as qualidades técnicas e tácitas dos colaboradores dos restaurantes? Caso positivo, como é feito isso?
15. Existe algum sistema interligado entre a associação e os restaurantes para análise de qualidade dos serviços prestados e satisfação dos clientes?
16. Qual o canal de troca de informações entre os restaurantes e a associação dos restaurantes?
17. Com base na sua experiência, qual o nível de influência da associação de restaurantes de Santa Felicidade perante a Prefeitura Municipal de Curitiba?

18. A associação tem atuado como canal de reivindicações dos empresários? Como é feito isso?
19. Como a associação tem atuado para melhorar as condições de infra-estrutura, redução dos impostos, divulgação e marketing da região, entre outras ações?
20. A maior interação entre as empresas pode ajudar a melhorar a competitividade dos restaurantes de Santa Felicidade em relação aos restaurantes de Curitiba?
21. Como o senhor classificaria as parcerias entre os restaurantes com relação à confiança, qualidade, publicidade e outros? Lembrando que a classificação poderá ser efetuada em; Não existe; Fraca; Média; Boa; Muito Boa. Justificar resposta!