

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

ERNANE ROSA MARTINS

**GANHOS COMPETITIVOS DE REDES DE  
COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E  
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS EM  
GOIÁS**

GOIÂNIA  
Dezembro/2015

ERNANE ROSA MARTINS

# **GANHOS COMPETITIVOS DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS EM GOIÁS**

Dissertação de Mestrado  
apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de  
Produção e Sistemas da Pontifícia  
Universidade Católica de Goiás como  
requisito para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia da Produção  
e Sistemas.

Orientadora: Solange da Silva, *Dra.*

Goiânia  
Dezembro/2015

Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)  
(Sistema de Bibliotecas PUC Goiás)

M386g Martins, Ernane Rosa.  
Ganhos Competitivos de Redes de Cooperação  
Empresarial e Arranjos Produtivos Locais em Goiás  
[manuscrito] / Ernane Rosa Martins – Goiânia, 2015.  
131 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica  
de Goiás, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em  
Engenharia de Produção e Sistemas.

“Orientadora: Profa. Dra. Solange da Silva”.

Bibliografia.

1. Redes de cooperação empresarial. 2. Arranjos  
produtivos locais. I. Título.

CDU 005.21(043)

GANHOS COMPETITIVOS DE REDES DE COOPERAÇÃO  
EMPRESARIAL E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS EM  
GOIÁS

**ERNANE ROSA MARTINS**

Esta Dissertação julgada adequada para o título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, em dezembro de 2015.

---

Prof. *Dr.* Ricardo Luiz Machado.

Coordenador do Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de  
Produção e Sistemas

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> *Dra.* Solange da Silva

Orientadora

---

Prof. *Dr.* Douglas Wegner

UNISINOS

---

Prof. *Dr.* Antônio Pasqualetto

PUC-GO

Dedico este trabalho a toda a minha família, pelo apoio em todos os momentos difíceis. Em especial a duas pessoas muito especiais na minha vida: A Eliane, meu grande amor, e ao meu filho Miguel, meu orgulho e razão do meu viver.

*O que me faz esperançoso não é a certeza do achado,  
mas mover-se na busca.  
Paulo Freire*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a compreensão e o apoio de todas as pessoas que contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

Faço um agradecimento especial, a DEUS, pela serenidade na condução deste estudo.

A meus pais, que sempre me ensinaram através de seus exemplos e palavras o verdadeiro sentido da vida, sempre com muito amor e carinho.

A minha esposa Eliane, pela paciência, apoio e incentivo.

Ao meu filho Miguel, minha grande fonte de inspiração e incentivo a prosseguir em frente para finalizar este estudo.

A minha irmã Elaine pelo apoio.

De modo muito especial agradeço a minha orientadora, Dra. Solange da Silva, pela paciência, dedicação e confiança depositada, e pelas inúmeras contribuições que destes a minha carreira acadêmica e profissional.

Ao professor Dr. Jorge Renato Verschoore Filho e equipe do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócio da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), na parceria de pesquisa com a PUC-Goiás.

Agradeço ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da PUC-Goiás, pela oportunidade de realização deste trabalho.

Ao coordenador professor Dr. Ricardo Luiz Machado pela competência e dedicação com que conduz o programa.

A todos os professores, que através de seus conhecimentos, auxiliaram na minha pesquisa.

Por fim, aos meus colegas pelo auxílio nas tarefas desenvolvidas durante o curso.

Resumo da Dissertação apresentada ao MEPROS/PUC Goiás como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas (M.Sc.)

## GANHOS COMPETITIVOS DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS EM GOIÁS

Ernane Rosa Martins

Dezembro/2015

Orientadora: Solange da Silva, *Dra.*

### RESUMO

A globalização provocou significativas mudanças organizacionais nas últimas décadas. O aumento da concorrência e a incerteza dos mercados econômicos fizeram com que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) optassem pela cooperação, unindo esforços e viabilizando melhorias para reduzir riscos, ameaças e aproveitar melhor as oportunidades, para se tornarem mais competitivas através de Redes de Cooperação Empresarial (RCEs) e Arranjos Produtivos Locais (APLs). Neste cenário, a presente pesquisa tem por objetivo geral verificar se os ganhos competitivos que ocorrem nas RCEs também acontecem nos APLs. Este estudo visa ampliar o entendimento sobre os ganhos e benefícios proporcionados por estas. A presente pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de múltiplos casos, de natureza descritiva, envolvendo levantamento bibliográfico e documental, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com abordagem qualitativa dos dados, desenvolvida a partir da técnica de análise de conteúdo, nas quais foram analisadas quatro RCEs e dois APLs localizados no Estado de Goiás. Como resultados, entre os ganhos competitivos identificados nas organizações estudadas, destacam-se: poder de barganha, força de mercado, capacitação, marketing compartilhado, atividades compartilhadas, socialização de informações e experiências, e novos produtos e serviços. Vale destacar que poder de barganha, força de mercado e atividades compartilhadas foram identificados em todas as RCEs e em todos os APLs estudados. As diferenças relevantes encontradas entre as RCEs e APLs foram: a legitimidade e produtividade identificadas em todos os APLs e não nas RCEs e prospecção de oportunidades, complementaridade e facilidade transacional identificadas em todas as RCEs e não nos APLs. O resultado desta pesquisa comprovou que os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs estudadas não foram igualmente identificados nos APLs.

**Palavras-chave:** Redes de cooperação empresarial. Arranjos produtivos locais. Ganhos competitivos. Benefícios empresariais.

## ABSTRACT

Globalization has caused significant organizational changes in recent decades. Increased competition and the uncertainty of economic markets caused the Small and Medium Enterprises (SMEs) opted for cooperation, joining forces and making possible improvements to reduce risks, threats and better seize opportunities, to become more competitive through Network Business Cooperation (NBCs) and Local Production Arrangements (APLs). In this scenario, the present study has the objective to verify the competitive gains that occur in NBC also occur in clusters. This study aims to broaden the understanding of earnings and benefits provided by them. This research is characterized by being a multiple case study, descriptive, involving literature and documentary, conducted through semi-structured interviews with qualitative approach, developed from the content analysis technique, in which they were. Analyzed four NBCs and two clusters in the State of Goiás as a result, between competitive gains identified in the studied organizations, stand out: bargaining power, market power, training, shared marketing, shared activities, socialization of information and experience, and new products and services. Note that bargaining power, market power and shared activities were identified in all NBCs and in all the studied clusters. The relevant differences between NBCs and clusters were identified legitimacy and productivity in all clusters, not on NBCs and exploration opportunities, complementarity and transactional ease identified in all NBCs and not in clusters. The result of this research shows that competitive gains provided by the studied NBCs were also not identified in clusters.

**Keywords:** Networks of business cooperation. Local clusters. Competitive gains. Business benefits.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Vantagens competitivas em clusters e arranjos produtivos locais .....	38
Figura 2 – Ganhos competitivos das redes de cooperação empresarial .....	40
Figura 3 – Desenho da pesquisa.....	41
Figura 4 – Gráfico da análise dos benefícios nas redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais .....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Empresas selecionadas para a pesquisa .....	44
Quadro 2 – Lista dos entrevistados.....	45
Quadro 3 – Características das redes de cooperação empresarial selecionadas .....	50
Quadro 4 – Características dos arranjos produtivos locais selecionados .....	50
Quadro 5 – Resultados obtidos no estudo de caso 1.....	56
Quadro 6 – Resultados obtidos no estudo de caso 2.....	63
Quadro 7 – Resultados obtidos no estudo de caso 3.....	70
Quadro 8 – Resultados obtidos no estudo de caso 4.....	79
Quadro 9 – Resultados obtidos no estudo de caso 5.....	85
Quadro 10 – Resultados obtidos no estudo de caso 6.....	92
Quadro 11 – Análise dos benefícios das redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais.....	95
Quadro 12 – Benefícios das redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais ....	99
Quadro 13 – Benefícios não identificados nas redes de cooperação empresarial .....	101
Quadro 14 – Benefícios não identificados nos arranjos produtivos locais .....	101
Quadro 15 – Benefício não identificado nas redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais .....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGDR – Agência Goiana do Desenvolvimento Regional

AGETOP – Agência Goiana de Transportes e Obras

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APL – Arranjo Produtivo Local

BB – Banco do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COOPERAÇÃO – Cooperativa dos Produtores de Açafreão

FAEG – Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás

FEBRAFAR – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácia

FMB – Faculdade Montes Belos

GTP – Grupo de Trabalho Permanente

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MIN – Ministério da Integração Nacional

MPME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PD – Plano de Desenvolvimento

PDS – Plano de Desenvolvimento Social

PME – Pequena e Média Empresa

PRC – Programa de Redes de Cooperação

PRONAF - Programa Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar

RCE – Rede de Cooperação Empresarial

RG – Rede Goiana

RG-APL – Rede Goiana de apoio aos Arranjos Produtivos Locais

RIO – Relações Interorganizacionais

SEAGRO – Secretaria de Estado da Agricultura Pecuária e Irrigação

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTEC – Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás

SEGPLAN – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SIC – Secretaria de Indústria e Comércio

SPIL – Sistemas Produtivos Inovativos Locais

UCG – Universidade Católica de Goiás

UEG – Universidade Estadual de Goiás

UEG/SLMB – Universidade Estadual de Goiás de São Luís de Montes Belos

UFG – Universidade Federal de Goiás

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

# Sumário

INTRODUÇÃO .....	15
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
1.1 Redes de cooperação empresarial.....	20
1.2 Arranjos produtivos locais.....	22
1.3 Diferenças identificadas entre arranjos produtivos locais e redes de cooperação empresarial .....	26
1.4 Ganhos competitivos proporcionados pelas redes de cooperação empresarial.....	27
1.5 Ganhos competitivos proporcionados pelos arranjos produtivos locais.....	35
1.6 Síntese conceitual a ser utilizado na pesquisa .....	39
2. METODOLOGIA.....	41
2.1 Desenho da pesquisa .....	41
2.2 Escolha das redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais, e os gestores entrevistados.....	44
2.3 Técnicas de coletas dos dados .....	46
2.4 Estratégia de análise dos dados e apresentação dos resultados .....	47
2.5 Protocolo de estudo de caso.....	48
2.6 Limitações da pesquisa .....	49
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	50
3.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	51
3.2.1 Estudo de caso 1: Imobiliária .....	51
3.2.1.1 Apresentação, histórico e contexto .....	51
3.2.1.2 Respostas dos entrevistados.....	52
3.2.1.3 Resultados obtidos.....	56
3.2.1.4 Sugestões de melhorias .....	56
3.2.2 Estudo de caso 2: Farmácia.....	57
3.2.2.1 Apresentação, histórico e contexto .....	57
3.2.2.2 Respostas dos entrevistados.....	58
3.2.2.3 Resultados obtidos.....	63
3.2.2.4 Sugestões de melhorias .....	64
3.2.3 Estudo de caso 3: Confeção.....	64
3.2.3.1 Apresentação, histórico e contexto .....	64
3.2.3.2 Respostas dos entrevistados.....	66
3.2.3.3 Resultados obtidos.....	70
3.2.3.4 Sugestões de melhorias .....	71
3.2.4 Estudo de caso 4: Construção .....	72

3.2.4.1 Apresentação, histórico e contexto .....	72
3.2.4.2 Respostas dos entrevistados .....	73
3.2.4.3 Análise dos resultados obtidos .....	78
3.2.4.4 Sugestões de melhorias .....	80
3.2.5 Estudo de caso 5: Açafração .....	80
3.2.5.1 Apresentação, histórico e contexto .....	80
3.2.5.2 Respostas dos entrevistados .....	82
3.2.5.3 Análises dos resultados obtidos .....	85
3.2.5.4 Sugestões de melhorias .....	86
3.2.6 Estudo de caso 6: Lácteos .....	87
3.2.6.1 Apresentação, histórico e contexto .....	88
3.2.6.2 Respostas dos entrevistados .....	90
3.2.6.3 Análises dos resultados obtidos .....	92
3.2.6.4 Sugestões de melhorias .....	93
3.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	94
3.3.1 Análise dos benefícios adquiridos pelas empresas participantes das redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais .....	94
3.3.2 Sínteses das análises e discussão dos resultados obtidos .....	102
CONCLUSÃO .....	107
REFERÊNCIAS .....	109
ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS DAS REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL .....	124
ANEXO B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS .....	128

# INTRODUÇÃO

A globalização gerou mudanças na forma de produzir e distribuir os produtos pelas empresas. O aumento da concorrência e a incerteza dos mercados fizeram com que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) unissem seus esforços, de modo a reduzir riscos e ameaças, e aproveitarem melhor as oportunidades do mercado, tornando-se mais competitivas (BORIN, 2006).

Para Amato Neto (2005), as PMEs, atuando isoladamente, têm baixo poder de barganha e por sua vez, falta de confiança, em relação às grandes empresas, outro ponto seria a incapacidade de gerenciar e dominar algumas cadeias de valor.

A não ser que a PME tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual, o que leva a um novo modelo organizacional, em rede (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001).

Venturi e Felipe (2007) destacam que a economia mundial, vem impondo aos agentes responsáveis pela formulação de políticas de desenvolvimento a busca de novos conceitos e de novas formas de pensar a organização produtiva na busca de novas formas de negociação e alianças, onde surgem experiências e inovações.

As empresas estão se unindo com a finalidade comum de transformar a forma de competir no mercado, deixando de competir entre empresas, e passando a competir nos mercados globais, em grupos contra grupos (SILVA, 2015).

Zonta *et al.* (2015) ressalta a importância da participação das empresas em redes interorganizacionais e corrobora que essa participação pode aumentar a competitividade das empresas através da cooperação e o aprendizado organizacional.

Acordos interorganizacionais e redes de negócios de cooperação tornou-se uma estratégia importante para as empresas enfrentarem as desvantagens competitivas (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

Neste contexto, visando alcançar vantagem competitiva, bem como desenvolvimento local, as empresas podem operar estabelecendo cooperações em formas de Clusters, Redes de Cooperação Empresarial (RCEs), Arranjos Produtivos Locais (APLs), Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL) ou aglomerados produtivos, entre muitos outros conceitos que se referem ao trabalho conjunto de empresas localizadas geograficamente próximas (ZDEBSKI, 2011).

De acordo com Venturi (2008, p.86),

“Vantagem competitiva refere-se ao processo no qual cada produtor se esforça em obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos outros, como, por exemplo, custo e ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor “lead-time”, maior habilidade em servir o cliente”.

As ações coletivas promovem a colaboração entre clientes, fornecedores e concorrentes para uma posição superior no mercado, além de promover mecanismos de aprendizado mútuo, coespecialidade, escala e aumento dos ganhos individuais das empresas (BALESTRIN, VERSCHOORE E PERUCIA, 2014).

As práticas cooperativas e colaborativas são consideradas grandes desafios a serem superadas na formação de arranjos entre empresas (AMATO NETO, 2005).

Com base no que foi exposto, este estudo traz uma comparação entre os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs em relação aos proporcionados pelos APLs.

Conforme Balestrin e Verschoore (2008) existem seis fatores de ganhos competitivos observados nas redes de cooperações entre empresas, que são: maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e a inovação colaborativa.

Foram utilizados como critérios de pesquisa de artigos, os últimos 5 anos, em inglês e português, buscando termos tais como: “ganhos competitivos em APLs”, “ganhos competitivos em RCEs”, “comparação dos ganhos competitivos em APLs”, “comparação dos ganhos competitivos em arranjos produtivos locais”, “comparação dos ganhos competitivos em arranjos produtivos locais e redes de cooperação empresarial”, “comparação dos ganhos competitivos em APLs e RCEs”, “comparação dos ganhos competitivos

em clusters e redes de cooperação empresarial”, “comparação dos ganhos competitivos em clusters”, “comparação de RCEs e APLs”, assim como os termos em inglês: *small-firm network*, *business networks*, *multipartner network*, *multipartner alliance*.

Foram encontrados vários artigos sobre ganhos competitivos das RCEs e APLs em separado, entretanto, não foram encontrados estudos em que estes fatores são comparados.

Assim sendo, a questão de pesquisa deste trabalho é: Os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs são igualmente identificados nos APLs e vice versa?

O objetivo geral deste trabalho é verificar se os ganhos competitivos que ocorrem nas RCEs também acontecem nos APLs.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as características em comum e específicas das empresas participantes das RCEs e APLs, verificando se há diferenças e semelhanças entre estes Relacionamentos Interorganizacionais (RIOs);
- Verificar quais são os benefícios obtidos pelas empresas que fazem parte das RCEs e APLs, respectivamente;
- Analisar os ganhos competitivos das empresas participantes das RCEs e APLs selecionados, do Estado de Goiás.

A metodologia proposta para o desenvolvimento da pesquisa foi definida como um estudo de múltiplos casos, de natureza descritiva, envolvendo levantamento bibliográfico e documental, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com abordagem qualitativa dos dados, desenvolvida a partir da técnica de análise de conteúdo, onde foram analisadas quatro RCEs e dois APLs localizados no Estado de Goiás.

Este trabalho justifica-se pelas contribuições que poderá trazer no campo teórico, com definição, constituição e comparação das RCEs e dos APLs, estabelecendo a cooperação e fortalecimento das empresas participantes. A busca pela melhoria da competitividade das PMEs é importante para um país em desenvolvimento como o Brasil. Estas empresas são as que

agregam o maior número de empregos e têm papel fundamental na economia do país.

Espera-se, com este estudo, contribuir com o meio acadêmico na investigação de dois APLs e de quatro RCEs com relevante papel econômico no Estado de Goiás, vivenciando na prática as dificuldades encontradas nas empresas que fazem parte destas redes. Além disso, contribuir com os próprios APLs e RCEs, ampliando o entendimento dos ganhos e benefícios das mesmas.

Devido à escassez de estudos que leva em conta essa temática e pelas evidências empíricas encontradas, este trabalho pode melhorar a compreensão dos ganhos destes tipos de cooperativas no Estado de Goiás.

Assim, com base no exposto, esta dissertação está estruturada em três capítulos: referencial teórico, metodologia e análises e discussões dos resultados obtidos.

Nesta introdução apresenta-se além da definição da problemática de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e importância do estudo e a estrutura da presente pesquisa.

O Capítulo 1 traz o referencial teórico, com a formação de uma base conceitual e teórica, que fornecem subsídios para o desenvolvimento deste estudo. Inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para realização da presente pesquisa, onde, procurou-se apresentar os principais conceitos e características das RCEs e APLs. Logo após, aborda-se as diferenças identificadas entre APL e RCE. Dando continuidade as abordagens teóricas, apresentam-se os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs e APLs. Ainda, para facilitar o entendimento dos construtos teóricos abordados na presente pesquisa, foi feita a opção por apresentar uma síntese e quadro conceitual, retomando-se os principais conceitos que serviram de referência para realização da pesquisa.

No Capítulo 2 são apresentados o desenho da pesquisa, o método empregado, as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo.

No Capítulo 3 são apresentadas as análises e discussões dos resultados obtidos na pesquisa, sobre a caracterização e contextualização dos ganhos

competitivos percebidos nas RCEs e APLs pesquisados, realizando uma análise individual e conjunta das RCEs e APLs estudados, visando verificar a homogeneidade e a heterogeneidade entre as percepções obtidas com os entrevistados. Essas análises permitem aprofundar a compreensão sobre os ganhos competitivos percebidos nas RCEs e APLs.

Por fim, na conclusão são retomados os objetivos do estudo e a proposição da pesquisa, com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados. Além disso, também são apresentadas as relações identificadas entre os construtos utilizados e os casos estudados na pesquisa. Ainda, são destacados alguns pontos relevantes que emergiram com o desenvolvimento da pesquisa.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Existe uma considerável variedade de referenciais teóricos e conceituais que poderiam alicerçar este trabalho, porém torna-se necessário escolher dentre os referenciais existentes os que melhor explicam a temática desta pesquisa. Assim, neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para realização da presente pesquisa, sendo que, inicialmente, procurou-se apresentar os principais conceitos e características das RCEs e APLs. Logo após, aborda-se as diferenças identificadas entre APL e RCE. Dando continuidade as abordagens teóricas, apresentam-se os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs e APLs. Por fim, para facilitar o entendimento dos construtos teóricos abordados na presente pesquisa, optou-se por apresentar uma síntese e quadro conceitual, retomando-se os principais conceitos que serviram de referência para realização da pesquisa.

## 1.1 Redes de cooperação empresarial

As RCEs, conforme Balestrin e Verschoore (2008), são definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação, e com alternativas frente ao acirramento competitivo da economia globalizada, que visa à competitividade, através de ações conjuntas de cooperação. As RCEs podem ser compreendidas como um modelo organizacional dotado de estrutura formal própria com um arcabouço de coordenação específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características.

O conceito de redes de empresas, segundo Farias e Ramos (2009), corresponde a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes cooperativos, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

As Redes de Cooperação empresarial são estruturas decorrentes do relacionamento cooperado entre as organizações na busca do coletivo

(THOMPSON, 2003; TODEVA, 2006, BALESTRIN; VERSHOORE e JUNIOR, 2010).

Gnyawali e Madhavan (2001) definem redes como relações cooperativas entre concorrentes envolvendo três tipos de recursos: a) fluxo de ativos: recursos como dinheiro, equipamentos, tecnologias e habilidades organizacionais; b) fluxo de informações: inclui informações e conhecimentos reunidos pelas empresas em rede; c) fluxo de status: baseado na legitimação, poder e reconhecimento baseado na integração da rede.

Segundo as definições de Junior e Gonçalo (2010); Martins (2013); Teixeira e Teixeira (2010); Bortolaso, Verschoore, Júnior (2012); as RCEs podem ser definidas como sendo uma estrutura organizacional, formada por empresas independentes e geograficamente dispersas, com um conjunto de articulações e que atuam com ações de coordenação, interação e cooperação, compartilhando recursos, pessoas, tecnologias, informações, conhecimentos, com a mesma forma de atuação, estratégia, estrutura e processos de gestão, com objetivo de adquirir maior capacidade competitiva.

Evidências encontradas na literatura sugerem que, para se consolidarem, as redes necessitam reter os seus associados e, preferencialmente, captar novos para atingir maior porte e permitir novos ganhos para seus participantes, o que pode ser facilitado se a rede for capaz de criar recursos únicos, isto é, recursos que as empresas não consigam acessar fora da rede (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013).

Segundo Mueller (2012), as redes possibilitam o aumento de competitividade e capacidade de inovação através de troca de experiências, bem como a redução dos custos de transação, expansão do conhecimento, colaboradores qualificados, acesso a recursos e capacidades complementares, bem como uma vasta gama de contatos e parceiros de cooperação.

Para que a rede suporte as pressões da competição, é necessária a composição de três condições fundamentais: objetivos comuns, interação entre os membros e gestão. Da interação despertam os interesses comuns que poderão ser explorados através da gestão administrativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Balestrin e Verschoore ainda afirmam que o objetivo das redes de cooperação é reunir características que permitam um amoldamento ao ambiente competitivo, por meio de uma disposição eficaz, que disponha de decisões unificadas, descentralizadas, e que impeçam que as firmas compreendidas dentro da rede percam sua flexibilidade. De acordo com Verschoore (2006), a rede de cooperação é uma organização composta por empresas, que possuem objetivos comuns, prazo ilimitado para sua existência, uma governança específica para regular as relações de propriedades singulares.

As redes passam a representar relacionamento entre empresas, suprimindo as deficiências institucionais e obtendo condições para construir competências específicas para a sua inserção competitiva nos mercados externos (MAIS; CARVALHO; AMAL, 2014).

As redes de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais. Podem ser definidas como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados (BALESTRIN; VERSCHOORE; JUNIOR, 2010).

A institucionalização das regras e normas para a condução da rede é importante, pois as características podem afetar a lucratividade das empresas (GULATI; NOHRIA; ZAEER, 2000; CAMPBELL; GOOLD, 1999; ANTONELLI, 1995). Para Coff (2010), a lucratividade de uma firma, é determinada por seu poder de barganha.

As redes cooperativas estão sujeitas a eventos críticos que afetam o interesse dos participantes e a própria continuidade da rede, assim como as organizações individuais (WEGNER; ROSSI; SCARANO, 2014).

## **1.2 Arranjos produtivos locais**

Por definição, os APLs são uma concentração geográfica de empresas de um determinado setor em particular, com o intuito de buscar vantagens competitivas locais (CASTRO, 2009).

Conforme Issa *et al.* (2015), o conceito de APL não é totalmente definido, visto que para cada autor, centro de pesquisa ou instituição, tem-se uma gama de fatores para determiná-lo.

Brito e Albagli (2003, p.3) definem APLs como:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Podem ser destacadas algumas características comuns para essas aglomerações, entre as quais: integram um conjunto de empresas com especialidade produtiva; são constituídas principalmente por pequenas e médias empresas; possuem diversas instituições de apoio (agentes econômicos, sociais, políticos); apresentam vínculos interativos entre os agentes; buscam ganhos de eficiência coletiva gerados pelo processo aglomerativo e promovem práticas cooperativas (MARINI; SILVA, 2014).

Os APLs podem ser caracterizados como instituições capazes de deflagrar processos de integração territorial baseados num esforço de harmonização entre dinâmicas de cooperação e de competição (SACHS, 2003).

Porter (1998) destaca que clusters é a associação de empresas de um mesmo setor em uma mesma área territorial, que agregam ao longo de toda cadeia de valor.

Em Cassanego Junior e Maehler (2010), Cluster é entendido simplesmente como uma aglomeração de empresas relacionadas entre si em uma dada localidade.

Casarotto Filho (2001), por sua vez conceituam clusters como uma vocação regional, constituídas por organizações fabricantes de produtos finais e que recebem o suporte de instituições privadas e públicas.

Antonelli e Caroleo (2011) classificam os APLs em *Industrial Cluster*, referindo-se a um grupo de empresas que buscam aumentar a sua

competitividade individual por meio da partilha de algumas funções da empresa, ou seja, um grupo de empresas que concordam expressamente em cooperar e de alguma forma depender uns dos outros. E em *Regional Cluster*, como sendo uma entidade sócio territorial, caracterizada pela presença ativa de uma "população de empresas", em uma limitada área geográfica específica, com características iguais em termos sócio-econômico-técnico.

De acordo com Engel e Del-Palacio (2011) o modelo tradicional de cluster apresenta contribuições importantes para a compreensão dos aglomerados locais, mas não é capaz de explicar a emergência de novos negócios em setores aparentemente não relacionados.

Na definição de Caporall e Volker (2004), APLs constituem um tipo particular de cluster, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, no qual se enfatizam o papel desempenhado pelos relacionamentos formais e informais entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local. Essas interações, de natureza cooperativa e/ou competitiva, estendem-se além do relacionamento comercial e tendem a gerar, afora os ganhos de escala, economias externas, associadas à socialização do conhecimento e à redução dos custos de transação. Note-se que, nesses sistemas, as unidades produtivas podem ter atividades similares e/ou complementares, em que predomina a divisão do trabalho entre os seus diferentes participantes.

Segundo Silva e Hewings (2010), APLs devem ser entendidos como agrupamentos de firmas que apresentam as seguintes características: os processos de produção são suficientemente parecidos de tal forma que as habilidades adquiridas em treinamento que sejam úteis para uma firma do APL também serão para as demais pertencentes ao APL e as firmas estão localizadas suficientemente próximas umas das outras para que os trabalhadores tenham mobilidade entre elas.

Entende-se por APL as aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos, mesmo que incipientes. Assim, o estudo de um APL deverá incluir atores internos e externos à

atividade produtiva, de forma a permitir uma compreensão econômica, social e política do setor estudado (IPIRANGA *et al.*, 2007).

O fenômeno de aglomeração de PMEs é denominado na literatura como clusters (PORTER, 1998). No Brasil, o termo mais comum é o de APL, publicado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) e adotados por diferentes órgãos públicos e privados (SANTOS; GUARNERI, 2000; PUGA, 2003).

Os APLs referem-se a agrupamentos de um conjunto de empresas concentradas geográfica e setorialmente, com capacidades relacionadas ou afins, de portes variados, mas geralmente com um conjunto expressivo de pequenas e médias empresas não integrada verticalmente. Essas empresas, por sua vez, atraem fornecedores e outras indústrias correlatas e de apoio, cuja presença e importância nos sistemas locais são determinadas exclusivamente por forças de mercado (IACONO; NAGANO, 2010).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) cunhou o termo APLs para designar as aglomerações regionais de empresas de um mesmo setor. O termo foi preparado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL) e se refere a regiões que tenham um número significativo de empreendimentos e indivíduos que trabalham em uma atividade produtiva predominante e que compartilhem mecanismos de cooperação e governança (AZEVEDO *et al.*, 2013).

Sendo assim, conforme os autores Marini e Silva (2010); Silva, Santos e Cândido (2011); Ribeiro, Nascimento, Junior e Morato (2013); Teixeira e Teixeira (2010); Vidigal e Campos (2011); Saraceni, Júnior e Resende (2013); Sordi e Meireles (2011); Vieira, Galdamez, Souza, Oliveira (2013); Masquietto, Neto, Giuliani (2010), APLs são aglomerações territoriais ou concentração geográfica de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas.

Segundo Castro e Estevam (2010) essa abordagem trata de uma forma sistêmica de enxergar a realidade. Qualquer atividade produtiva deve ser vista como indissociável de sistemas dinâmicos territorialmente localizados. Deve-se

procurar compreendê-los a partir da natureza das interações entre seus diversos atores econômicos, sociais e políticos, valorizando, os fluxos de conhecimento e os processos de aprendizado. É uma abordagem bem ampla, tanto do ponto de vista analítico, como de política, das estruturas produtivas mais simples as mais complexas, independentemente do porte das empresas e do setor de atividades predominantes.

Segundo Ribeiro, Nascimento, Junior e Morato (2013); Calheiros (2010); Silveira, Pereira, Dugo e Ruiz (2011); Martins (2013); Teixeira e Teixeira (2010); Nadae, Galdamez, Carpinetti, Souza, Oliveira (2014), Cluster é uma aglomeração geograficamente concentrada de organizações com características similares, com grande capacidade de cooperação, e com ênfase na concorrência. São organizações produtivas cujas características apresentam caráter histórico, resultado do ambiente econômico, da cultura e das relações sociais locais. (GONÇALO; JUNIOR, 2012).

A partir das definições de Macedo (2011); Teixeira e Teixeira (2010); Reis e Neto (2012); Olivares e Dalcol (2014); SPILs podem ser definidos como sendo arranjos produtivos que tem interdependência, articulação e vínculos expressivos de produção e que estes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de aumentar a capacidade inovativa, a competitividade e o desenvolvimento local.

### **1.3 Diferenças identificadas entre arranjos produtivos locais e redes de cooperação empresarial**

Nesta seção serão apresentadas algumas das diferenças mais perceptíveis entre estes fenômenos.

Um fator que diferencia as RCEs dos APL é que na primeira não existe a obrigação da proximidade espacial de seus integrantes, diferentemente do segundo em que a concentração geográfica é uma de suas principais características (SARACENI; JÚNIOR; RESENDE, 2013; SORDI; MEIRELES, 2011; RIBEIRO *et al.*, 2013; TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2010).

As RCEs, em relação aos APLs, apresentam um caráter mais amplo em termos de área geográfica e relacionamento. Mesmo sendo termos semelhantes, é preciso deixar claro as diferenças entre os mesmos,

principalmente porque cada uma dessas concentrações empresariais apresenta alguma característica diferente, cada um podendo atingir níveis de desenvolvimento diferentes de acordo com essas características (MARTINS; SILVA, 2015).

Uma das características relevantes a ser analisadas é a limitação geográfica, que pode ser uma barreira na obtenção de crescimento, impedindo que seus membros colham lucros maiores (SILVA; VERSCHOORE, 2015).

#### **1.4 Ganhos competitivos proporcionados pelas redes de cooperação empresarial**

Sabe-se que as RCEs podem gerar ganhos aos seus associados. O enfoque que será abordado nesta seção tem como referência a obra de Balestrin e Verschoore (2008), que sintetiza um conjunto de ganhos, tais como: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; conhecimento e aprendizagem coletiva; e inovação por meio de redes de cooperação.

Segundo Bortolaso e Sellitto (2009), as principais vantagens competitivas identificadas, em redes são: vantagem na negociação e aumento do poder de barganha; redução de riscos; conhecimento; troca de informação; marketing compartilhado; ofertas de serviços de consultoria; relações sociais; qualificação das equipes; incentivo à parceria e organização de evento. Estas assemelham aos atributos competitivos elencados por Balestrin e Verschoore (2008).

Segundo Aragão, Lopes e Dias (2010) existem outros ganhos, tais como a busca por melhores condições de preços com os seus fornecedores. Sendo este um dos principais motivos para vinculação das empresas em redes (AMATO NETO, 2000). Assim como, legitimidade, reputação e confiança que também são ganhos competitivos estabelecidos por empresas que atuam em rede (PESÄMAA; HAIR, 2007; GULATI; SYTCH, 2008).

Ao atuar em redes, as empresas conseguem aumentar a sua reputação organizacional (PESÄMAA; HAIR, 2007), passando a serem percebidas como empresas confiáveis (GULATI; SYTCH, 2008).

Human e Provan (1997) identificaram quatro categorias de resultados das redes de cooperação: trocas interorganizacionais, credibilidade organizacional, acesso a recursos e performance financeira.

Com a participação em redes de cooperação empresarial, torna-se possível o acesso a recursos que podem contribuir no estabelecimento de vantagem competitiva das empresas participantes da rede, o que a diferirá em relação aos seus concorrentes. Estas se mantêm atrativas para os associados participantes da rede (retenção de associados), ao mesmo tempo em que são capazes de atrair outras empresas (captação de novos associados). Assim, a partir de tais ganhos competitivos tendem a influenciar positivamente as relações estabelecidas junto a fornecedores, instituições financeiras e seus próprios clientes (PROVAN; KENIS, 2008).

Nas organizações de menor porte a formação de redes desponta como uma real possibilidade de fortalecê-las. Além da ampliação da capacidade de atrair parcerias e novos negócios (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Ao tornar-se uma organização robusta, a rede passa a ser uma nova alternativa para as relações comerciais, gerando oportunidades de negócios antes inviáveis. Paralelamente, verifica-se a possibilidade de estabelecer parcerias com universidades, institutos tecnológicos e agências estatais que as empresas, individualmente, teriam dificuldades para firmar (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os ganhos são importantes para as redes de cooperação empresarial, pois, cria novas oportunidades e gera novos caminhos para o incremento da produção regional. O governo atua como parceiro, criando meios para promover e regulamentar os negócios. E as universidades e instituições de pesquisa atuam na promoção de educação, pesquisa, métodos e compartilhamento da informação (LUNDENBERG; ANDRESEN, 2012).

As RCEs podem adquirir máquinas coletivamente, aconselhar a construção de fábricas ou de pontos de venda, aprimorar os processos de produção e elaborar planos de investimento. Estas vêm suprir as necessidades de capacitação dos seus associados oferecendo-lhes treinamento e consultoria, pois estão mais bem preparadas para identificar fragilidades

comuns e encontrar os profissionais mais qualificados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As RCEs podem desenvolver sistemas de informação e comunicação para a disseminação eletrônica de soluções entre os associados. As RCEs assumem as funções de aglutinar e organizar os interesses, definir e certificar os padrões mínimos de qualidade, além de institucionalizar e promover campanhas de divulgação da marca, valendo-se do apoio do conjunto de seus associados nos mercados em que atuam (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Estas não se sustentam sem o oferecimento de vantagens seletivas daquelas disponíveis na esfera pública devido à necessidade de estímulo para seu financiamento, pois os membros de um grupo iriam desejar usufruir os benefícios, rejeitando arcar com o custo de manutenção. O custeio só ocorreria mediante a possibilidade de ganhos diferenciados daqueles que não contribuíssem. Promovendo-se a seletividade nos ganhos, por meio de arranjos institucionais específicos, é possível incrementar o estímulo à participação.

A aquisição de benefícios diferenciados por parte dos indivíduos engajados em processo aquisitivo é que irá estimular uma ação racional individual voltada para os objetivos coletivos. Em outras palavras, só ganha quem faz. Através da seletividade de benefícios, o autor procura privilegiar o mérito da ação individual coletivamente orientada em detrimento do oportunismo decorrente do não engajamento.

Olson (1999) formula uma teoria para grupos sociais e organizações baseada na ação individual. De acordo com o autor, as organizações são essencialmente provedoras de benefícios indivisíveis e generalizados para os participantes. Conforme Olson a experiência e o desenvolvimento de conhecimentos em conjunto gera um sentimento de envolvimento no grupo.

Segundo Wegner e Misocsky (2010) as relações interorganizacionais, levam à possibilidade de retornos relacionais, os quais não podem ser gerados por alguma das organizações individualmente e somente podem ser criados por meio das contribuições dos parceiros em uma aliança. A essência da relação cooperativa é, portanto, a possibilidade concreta de que a união dos

parceiros e os recursos distintivos que eles trazem à relação sejam capazes de gerar uma sinergia que, em isolamento, não poderia ser obtida.

As soluções disponibilizadas pelas redes assumem ainda a forma de infraestrutura e apoio às ações de maior amplitude, facilitando o acesso a novos mercados e às exportações. A rede depende de uma infraestrutura básica para desenvolver suas atividades. Recursos físicos, humanos, financeiros e de comunicação são fundamentais para a viabilização de uma rede. A construção e a manutenção dessa infraestrutura são realizadas conjuntamente, a partir das contribuições de cada participante. Essa infraestrutura coletiva materializa o envolvimento das empresas, fortalecendo seus vínculos e ligando-as mais estreitamente à rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A formação das RCEs facilita a gestão da interdependência, reduzindo sensivelmente a incidência de custos e riscos nas empresas associadas. A redução desses dois fatores é um dos principais motivadores da cooperação em rede. E os ganhos que eles proporcionam referem-se às vantagens de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos que lhes são comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os ganhos ocorrem porque uma empresa que participa de uma rede de cooperação é capaz de captar as fontes de eficiência das demais empresas associadas. O compartilhamento da experiência técnica dos parceiros sobre o processo de produção ou de vendas pode elevar a produtividade de ambos, proporcionando a troca de informações sobre fornecedores, clientes e prestadores de serviços, as quais podem orientar os gestores a escolher opções menos onerosas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Segundo Olson (1999) a quantidade de membros do grupo não gera competição e pode reduzir os custos para integrantes do grupo. Quanto maior o número de membros melhor, para poder partilhar os benefícios e os custos.

Partindo da premissa de que as pessoas buscam maximizar seus interesses, o autor questiona a “costumeira visão de que grupos de indivíduos com interesses comuns tendem a promover esses interesses” (Olson, 1999, p. 15), visto que cada indivíduo almeja desfrutar dos benefícios coletivos da organização, todavia não deseja contribuir com o seu provimento.

Olson (1999) afirma ainda em sua teoria da ação coletiva, que além dos incentivos econômicos, também a necessidade de se sentir útil e prestigiado faz com que as empresas estejam alinhadas em redes de cooperação.

A rede auxilia no empreendimento de ações conjuntas, permitindo a redução geral de custos como de produção, informação e resolução de conflitos entre os associados. As redes facilitam o amadurecimento de relações que possibilitam acessar recursos inexistentes na empresa e, em alguns casos, também a combiná-los com os recursos disponíveis na rede. Nesses relacionamentos, mais e melhores recursos tornam-se disponíveis para ser mobilizados e explorados pela rede no sentido de melhorar o desempenho dos associados. Como os custos para a geração de recursos na empresa são elevados e ainda maiores se adquiridos externamente, a complementaridade em rede surge como uma excelente alternativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Uma rede de cooperação pode fazer uso de fontes de capital social preexistentes entre o grupo de empresas envolvidas. É sabido que fortes laços de relacionamento tendem a proporcionar um amplo estoque de capital social, tornando um grupo de agentes mais produtivos e eficientes nas atividades que desempenha. Em vista disso, um dos ganhos competitivos das redes de cooperação é a sua capacidade de gerar, em seu interior, as condições necessárias para o acúmulo de capital social (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A rede de cooperação apresenta uma série de vantagens para o desenvolvimento interno de capital social, por possibilitar constantes experiências de auxílio mútuo, por abrir espaço aos contatos pessoais entre os empresários, por apresentar pequenas diferenças entre as empresas envolvidas no que diz respeito a tamanho e poder, por distribuir mais equanimemente os resultados dos esforços empreendidos por todos, por permitir a discussão franca e aberta dos problemas e das oportunidades que envolvem ou que acabarão envolvendo os negócios dos participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Casarotto Filho e Pires (2001, p. 49), afirmam que a formação de redes tem trazido grande eficiência no suporte às empresas, conquistando vantagens

competitivas duradouras como: inovação tecnológica, modernização gerencial, institucionalização de relações de colaboração e coprodução, internacionalização, busca e análise informativa, entre outras.

Park e Zhou (2005) relatam que muitas alianças são formadas sem o foco principal de redução de custos, sendo o objetivo maior a participação da empresa nas decisões estratégicas, sem correr o risco de ser deixada de fora das parcerias, ou ainda melhorando a posição no mercado. Considera, ainda, a importância das alianças estratégicas para potencializar as oportunidades e necessidades da empresa frente às incertezas do mercado, com o melhor aproveitamento dos recursos específicos e habilidades das alianças, pois estas são a forma mais eficiente de ter acesso a recursos externos e reduzir as inseguranças enfrentadas.

Nas redes de cooperação, os ganhos relacionados ao acúmulo de capital social se devem ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de pertencer ao grupo e à evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas. Em decorrência disso, surge como benefício paralelo a limitação do oportunismo. Como existem diversas razões para as empresas cooperarem, há também incentivos significativos para o empreendimento de ações oportunistas por parte dos envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O conhecimento Inter organizacional, aquele criado pela interação entre as organizações, constitui uma das dimensões mais amplas da geração de conhecimento. Esse processo inicia-se no nível individual e, mediante a interação entre os conhecimentos tácito e explícito, entre indivíduos, grupos e organizações, passa a um nível de conhecimento mais completo, profundo e significativo. Para que seja efetivo, faz-se necessário um ambiente de sinergia e estímulo no qual as experiências, os sentimentos e as imagens mentais sejam compartilhados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Segundo Antunes, Balestrin e Verchoore (2010) a aprendizagem se tem por meio do compartilhamento de ideias e de experiências entre os integrantes da rede.

Segundo Adam, Oliveira e Schmidt (2008), as redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas,

com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades de negócio. Essas empresas obtêm vantagens como melhoria da produtividade, redução de custos, economia de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso à informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso a instituições e a programas governamentais.

De acordo com Balestrin e Verschoore (2014, p.529),

“A ideia de rede como uma nova organização está assentada em uma identidade organizacional coletiva compartilhada pelos seus membros, que emerge de uma relação contínua focada na geração de vantagens competitivas frente a outras organizações externas à rede”.

As redes de cooperação podem proporcionar um ambiente favorável à efetiva interação entre pessoas, grupos e organizações. Um espaço onde não só o conhecimento, mas as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças individuais são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. A complementaridade poderá ocorrer pela proximidade de competências, habilidades e demais recursos intangíveis, acessados diretamente em atividades de cooperação ou indiretamente pela informalidade e sinergia do “efeito rede” entre as empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Compartilhar conhecimento é um dos primeiros benefícios amplamente reconhecidos pelas relações em rede. Assim, quando as empresas colaboram para desenvolver uma tecnologia, o conhecimento resultante estará disponível para todas as empresas parceiras. Cada parceiro poderá, então, agregar e receber potencialmente uma quantidade maior de conhecimento em relação a um mesmo investimento feito de modo individual (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Amato Neto (2008) ressalta a importância da inovação para o desenvolvimento econômico das organizações, estando ligada a implantação de novos setores produtivos, transformação na estrutura existente e mudanças de paradigma tecnológico.

As redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e contam com a vantagem de permitir o rápido acesso às

novas tecnologias por intermédio de seus canais de informação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Fitjar e Pose (2012) constataram através de uma pesquisa, com 1.604 organizações da Noruega, que as relações locais exercem baixo impacto na geração de inovações e que, em contrapartida, as relações globais apresentam maior relevância.

Pode-se afirmar que, nas redes, a inovação decorre da capacidade de promover a socialização e a utilização de conhecimentos de maneira mais intensa que em outros formatos clássicos de organização (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Conforme Casarotto e Pires (2001) a base das redes é juntar esforços através da capacidade inovativa proporcionando sua visibilidade competitiva. A inovação tecnológica é necessária para a manutenção das empresas através de relacionamento com universidades, centros de pesquisa e outras organizações empresariais.

A principal forma alternativa para a solução de problemas enfrentados pelas PMEs exportadoras quanto à competitividade internacional é a formação de grupos que potencializem a capacidade produtiva e reduzam custos de promoção e produção. A ideia de trabalhar em bases associativas possibilita às empresas atingir o mercado de forma sustentada, competitiva e duradoura.

Para que uma rede se constitua num efetivo ambiente de aprendizado e, assim, favoreça a inovação nas empresas associadas, é preciso destacar algumas condições viabilizadoras, a saber: relações de confiança entre os empresários, estrutura descentralizada e menos hierárquica, comunicação informal, existência de espaços e momentos que possibilitem a socialização de conhecimentos e o acesso a novos conhecimentos e competências externas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Um elemento central na cooperação interorganizacional é a confiança entre os atores, proporcionando um ambiente relacional favorável. Esta relação entre confiança e cooperação vem sendo trabalhada no meio acadêmico por diversos autores tais como: Sydow, 1998; Bachmann, 2001; Krishnan, Martin e Noorderhaven, 2006.

### **1.5 Ganhos competitivos proporcionados pelos arranjos produtivos locais**

A ideia de que existe vantagem nos APLs é antiga. Segundo Schmitz e Nadvi (1999), a teoria tem início com a obra clássica “Princípios de economia”, de Alfred Marshall (primeira edição de 1890). Marshall (1982, p. 231), aborda de forma pioneira a temática da “concentração de indústrias especializadas em certas localidades”, mostrando que a aglomeração de indústrias poderia ajudar as empresas, principalmente as pequenas, a obter vantagens. Marshall afirma que as “indústrias aglomeradas” envolvidas em atividades similares gerava um conjunto de vantagens econômicas (chamadas de “economias externas marshallianas”). Essas vantagens nasciam da própria divisão do trabalho entre os produtores de um mesmo ramo industrial concentrados numa mesma região geográfica (KELLER, 2008).

Os ganhos advindos de APLs são definidos com sendo a apropriação dos benefícios e vantagens provenientes dos APLs. Estes estão em um aglomerado estável e podem partilhar de uma só identidade cultural e de uma capacitação industrial compartilhada (MARKUSEN, 1995).

Marshall (1982) já notava que as aproximações traziam diversos benefícios, por meio da economia de escala, sendo que essa economia não depende somente do tamanho da empresa individualmente, mas da produção de forma global. Esta afirmação também condiz com o pensamento contemporâneo de Schmitz e Nadvi (1999), que afirma que o processo de formação de clusters facilita obter ganhos de eficiência.

As empresas dos APLs têm, em sua origem, as seguintes expectativas: buscar novos mercados, baixar custos, vender em grupo, criar e desenvolver novos produtos e processos produtivos mais eficientes, aumentar a capacidade produtiva da empresa, participar de projetos de inovação, melhorar a imagem da empresa, planejar compras conjuntas e criar diferencial diante da concorrência (REZENDE E SERPA, 2009).

A aglomeração de empresas, cujos processos produtivos são similares ou complementares, traz benefícios aos seus integrantes, não só pela possibilidade de aumentar o poder de barganha do conjunto de empresas nas negociações com seus fornecedores e clientes, mas também porque permite a interação entre os agentes envolvidos no processo produtivo, o que, por sua

vez, gera um transbordamento de conhecimento a todas as firmas aglomeradas (SILVA E HEWINGS, 2010).

Marion Filho e Sonaglio (2010) confirmam que a atuação conjunta de um grupo de empresas do mesmo ramo traz benefícios ao desenvolvimento econômico local e à sustentabilidade das empresas. Entende-se ainda que no atual cenário de acelerada mudança tecnológica, a competitividade não é mais baseada unicamente no preço, mas principalmente na construção de competências específicas para a aquisição de conhecimentos e de inovações, pois os ganhos de eficiência dependem da trajetória inovativa.

O APL acumula diversos tipos de conhecimentos, que podem ser repartidos entre as empresas do arranjo. Isso se dá em virtude dos relacionamentos interpessoais e dos laços que existem entre as organizações, devido a confiança que existe entre as empresas facilitando o fluxo de informações, a ajuda mútua, e a criação de novos recursos para as empresas (GOHR *et al.*, 2014).

Conforme Mazzaro *et al.*, (2009), há certas características presentes nos aglomerados que influenciam positivamente a produtividade e, mais importante, o crescimento da produtividade: acesso a insumos, a pessoal especializado e à informação, complementaridades entre as atividades dos diversos participantes, acesso a instituições e a bens públicos e incentivos à mensuração do desempenho (benchmarking).

O predomínio das PMEs nos APL alimenta a expectativa de que articulações entre as empresas sejam fortalecidas e de que instituições locais de apoio fortaleçam ações cooperativas, conduzidas tanto entre os agentes produtivos quanto os fornecedores e a estrutura de distribuição. (CAMPOS; PAULA, 2008).

Os laços locais trazem como benefícios a proximidade geográfica de gestores e trabalhadores que podem se reunir pessoalmente para discutir os problemas e propor as soluções. Trabalhadores que operam em ambientes semelhantes são susceptíveis de encontrar problemas de contexto específico e são capazes de desenvolver as competências necessárias para resolvê-los (GIULIANI, 2013).

A conexão e interação entre os indivíduos, com habilidades iguais e diferentes, complementam as suas experiências, apresentando um processo coletivo e distribuído de criação de conhecimento e inovação (TRIGO; VENCE, 2012).

Uma abordagem amplamente conhecida, e talvez a mais empregada para análise de aglomerados produtivos, é o chamado “Diamante de Porter”, descrita no livro de Michael Porter intitulado “A vantagem competitiva das nações”, publicado em 1989, conforme estudos empíricos em diversos países, focando essencialmente em clusters, suas estratégias e competitividade. Os quatro lados do Diamante são: condições de fatores (recursos, habilidades, tecnologias, capital, etc.), condições de demanda, elos para relacionar e auxiliar indústrias e, estratégia das firmas, estrutura e competição. Cada uma das atividades econômicas é vista como parte de um aglomerado de atividades e agentes (SOUZA; ARICA, 2006).

Como o mundo está cada vez mais se movendo em direção a uma economia baseada no conhecimento e os níveis de informação estão avançando, os clusters fornecem não só benefícios econômicos competitivos, aumentando a competitividade global das empresas, mas também benefícios individuais, através da inovação tecnológica dentro das várias organizações da rede (CHOI *et al.*, 2013).

Os autores Casanueva, Castro e Galán (2012) destacam que cada uma das empresas que fazem parte de um aglomerado pode ser incorporada a diferentes tipos de estruturas, a fim de facilitar o acesso a várias formas de informação e do conhecimento entre seus membros.

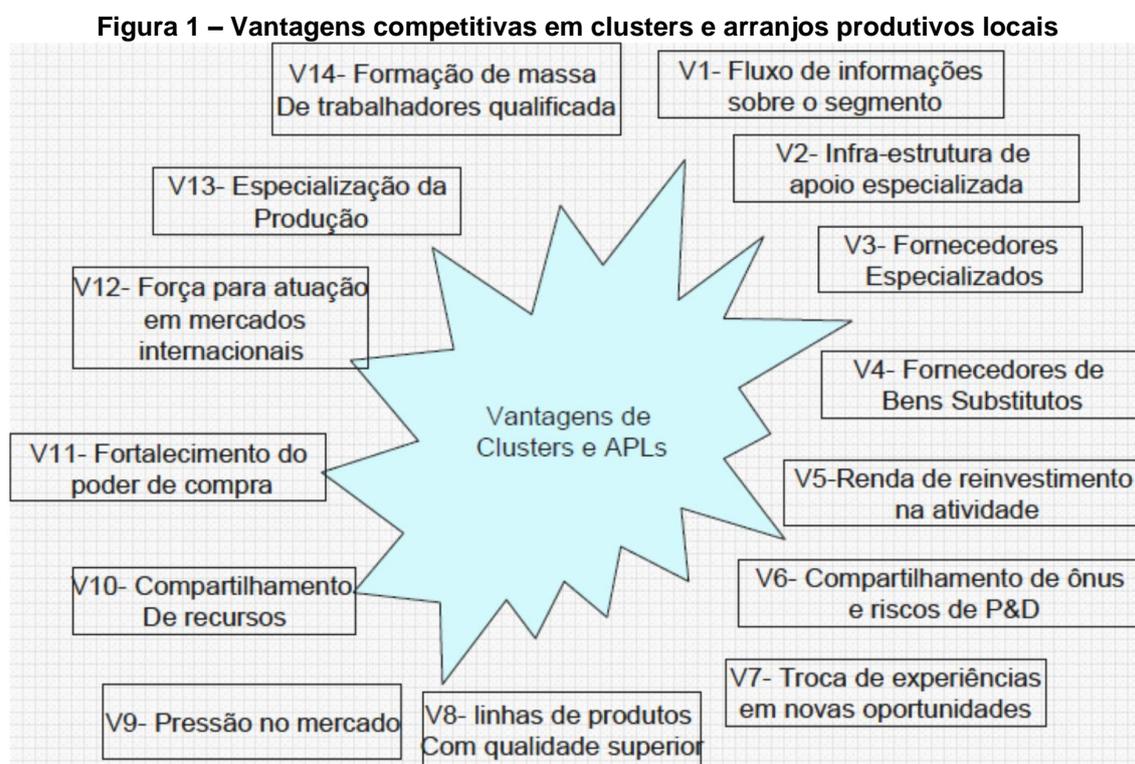
Sampaio (2009) afirma que o fato das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) pertencerem aos APLs traz como benefícios: o maior acesso à informação; a capacidade de influenciar decisões em esferas fora do ambiente controlado pelas empresas; a melhoria de imagem; a otimização de recursos e a possibilidade de economia de custos.

Conforme Brandão (2013), os APLs auferem importâncias consideráveis para o desenvolvimento social, econômico, territorial, cultural e ambiental, visto que, dependendo do seu processo produtivo, podem gerar impactos positivos e/ou negativos locais e até mesmo influenciar em proporções similares outros

territórios. Os APLs contribuem para a redução das incertezas do mercado e para o compartilhamento de informações (SOUSA *et al.*, 2015).

Segundo Castro (2010), as principais vantagens competitivas, decorrentes de economias de aglomeração em APLs, no que se refere à comercialização e ao marketing são: os ganhos de escala através de venda conjunta, por meio de centrais de negócios, plataformas de comercialização e outras; e exploração da identidade territorial como riqueza intangível que se agrega ao valor dos produtos (por meio da criação de Marcas Coletivas, Selos de Origem e Indicações Geográficas).

A Figura 1 mostra as 14 vantagens competitivas das MPMEs participantes de clusters e APLs, segundo Cezarino e Campomar, 2006.



Fonte: Cezarino e Campomar (2006), p.154

Esse estudo baseou-se em diversas vantagens apresentadas segundo o ponto de vista de diferentes autores tais como:

Porter (1989): fluxo de informação intenso, presença de instituições de apoio, infraestrutura e formação de competências. Porter (1998): aumento de conhecimento sobre o mercado, melhoria na qualidade e na rapidez do

desenvolvimento de produtos e conseqüente aumento significativo de faturamento.

Scitovsky (1954): fornecedores de bens complementares aos produtos da atividade em expansão; produtores de fatores de produção substitutos aos utilizados pela atividade em expansão e produtores de bens consumidos por indivíduos cuja renda é aumentada pela expansão da atividade.

Amato Neto (2000): combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto e oferecer a possibilidade facilitada de subcontratação e terceirização do processo produtivo; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; fortalecer o poder de compra e obter mais força para atuar em mercados internacionais.

Tristão (2000): aumento da produtividade, matéria-prima, mão-de-obra, maquinário, informação, produtos e serviços mais qualitativos e até inovadores.

Humphrey e Schmitz (1998): estipulação da especialidade de cada produtor; surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes e internacionais; surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para realização de *lobby* de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

## **1.6 Síntese conceitual a ser utilizado na pesquisa**

Nesta pesquisa foi realizada a revisão de vários autores nacionais e internacionais. Nesta seção, são destacados os ganhos e benefícios sintetizados por Balestrin e Verschoore (2008), apresentados na Figura 2, pois foram utilizados como referência neste trabalho, devido ao acesso aos autores e pela parceria de pesquisa entre a UNISINOS e PUCGO:

Figura 2 – Ganhos competitivos das redes de cooperação empresarial

Ganhos competitivos	Definição	Benefícios para os associados
<b>Maior escala e poder de mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
<b>Geração de soluções coletivas</b>	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, <i>marketing</i> compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
<b>Redução de custos e riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
<b>Acúmulo de capital social</b>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
<b>Aprendizagem coletiva</b>	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
<b>Inovação colaborativa</b>	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008), p.120

Nesta seção, foram apresentados os construtos teóricos que serviram de referência para análise, de modo a possibilitar atingir o objetivo proposto para a realização do presente estudo.

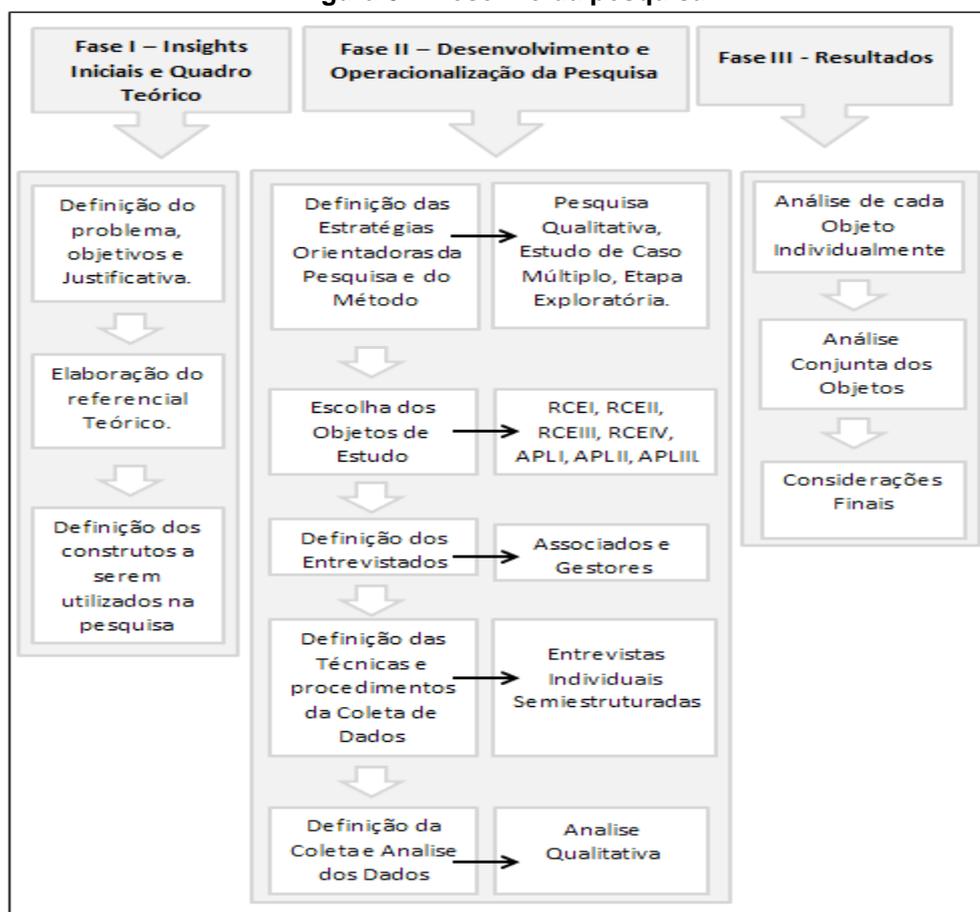
## 2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o desenho da pesquisa, o método empregado, as técnicas e os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo.

### 2.1 Desenho da pesquisa

A realização desta pesquisa consta de três fases distintas conforme apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor, adaptado de Estivalet (2007), p. 125

Na fase I é apresentada a introdução, a problemática, definição preliminar da questão da pesquisa, os objetivos, a justificativa e o referencial teórico que serviu de alicerce para o desenvolvimento e sustentação da pesquisa, já apresentados.

A fase II contempla a definição das estratégias orientadoras da pesquisa, o método utilizado, e o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa (seleção de unidade(s) de análise e contato(s), escolha dos meios para coleta (contato e registro dos dados), análise dos dados (produção de uma narrativa, redução de dados e identificação de causalidade), e desenvolvimento do protocolo para a coleta dos dados), que serão apresentados neste capítulo.

A fase III trata da análise dos dados provenientes dos casos e posterior comparação com a literatura, da discussão dos resultados da pesquisa e das considerações finais do estudo que estão descritas nos próximos capítulos.

A pesquisa se caracteriza por ser de caráter qualitativo, que se mostrou adequado para o estudo pretendido, pois o propósito do estudo é examinar situações complexas e particulares para obtenção de dados relevantes. Em pesquisas desta natureza busca-se compreender atividades sociais e humanas em que os aspectos subjetivos prevalecem sobre os aspectos objetivos (RICHARDSON, 2008).

Segundo Richardson (2008), estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as técnicas existentes quando se pretende estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais.

Este estudo caracteriza-se também como descritiva em relação à natureza do objetivo, já que tem com o propósito descrever as características das empresas participantes das RCEs e APLs estudados (GIL, 1999).

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos ou multicaso. Segundo Gil (2002) um multicaso é definido como um procedimento racional e sistemático em que seu escopo é proporcionar respostas a problemas propostos, de modo a contribuir com o conhecimento específico. Em favor da metodologia Gil (2002) e Yin (2005) concordam que ao se utilizar mais

de um caso é possível demonstrar tendências em crescimento, pois as evidências obtidas são mais convincentes.

A escolha dessa abordagem pode ser justificada em função de que o pesquisador praticamente não tem controle sobre os eventos (sua participação ocorreu como observador passivo), o contexto é relevante (tendo-se a oportunidade de relatar e analisar como foi conduzida a partir do estabelecido na literatura), e o tema é contemporâneo (pois se percebe uma discussão mais intensa pela literatura ao longo da última década).

O estudo de caso foi escolhido por ser um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que se insere não são claramente definidas, tratando-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002). O seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou simplesmente desenvolver a teoria. Estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como estas foram implementadas e quais resultados foram alcançados (YIN, 2005).

Conforme Bruyne (1991), “o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

Segundo Miguel *et al.* (2012), esta técnica permite conhecer um fenômeno, de maneira aprofundada, possibilitando fundamentar novas teorias e aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos.

Para Yin (2005) “o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.”.

Assim, para atender o objetivo proposto, esse método investigativo, segundo Yin (2005), “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”,

como o caso de empreendimentos cooperativos. De acordo com este autor, o estudo de caso pode ser utilizado para explicar ligações causais, entre diferentes situações da vida real, difíceis de serem explicadas através de pesquisas qualitativas.

## 2.2 Escolha das redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais, e os gestores entrevistados

A pesquisa foi realizada em quatro RCEs estabelecidas em Goiás, sendo três da capital Goiânia e uma do interior de Goiás, da cidade de Taquaral. Além disso, pesquisaram-se dois APLs localizados no interior de Goiás: um em Mara Rosa e outro em São Luís de Montes Belos.

No total são 6 estudos de casos, seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989), que diz ser suficiente de 4 a 10 estudos de casos para um estudo com essas características, diz ainda que o uso de múltiplas fontes de dados e a iteração com a literatura possibilita o alcance de uma maior validade construtiva da pesquisa. O cruzamento das informações advindas de diversas fontes permite maior consistência na análise individual dos casos e da análise cruzada dos dados.

Por solicitação de algumas RCEs em preservar suas identidades, estas receberam a denominação de RCE1, RCE2, RCE3 e RCE4 e os arranjos escolhidos como APL1 e APL2. Os segmentos e quantidade de entrevistados das RCEs e dos APLs estão apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Empresas selecionadas para a pesquisa**

Estudo de Caso	Código	Segmento	Quantidade de Entrevistados
1	RCE1	Imobiliária	5
2	RCE2	Farmácia	5
3	RCE3	Indústria de Confecção	5
4	RCE4	Material de Construção	5
5	APL1	Açafrão	3
6	APL2	Lácteos	3

Fonte: Elaborado pelo Autor

O critério de escolha das RCEs pesquisadas foi: estar atuando no Estado de Goiás há mais de cinco anos e serem registradas e formalizadas na Junta Comercial do Estado de Goiás, ter uma estrutura organizacional com

pelo menos um presidente, não importando se tem alguém na função de gestor ou não.

Os APLs pesquisador foram escolhidos por apresentarem respostas mais consistentes e políticas mais continuadas, segundo Castro (2010, p. 352).

Os entrevistados dos APLs foram selecionados em visita *in loco*, sendo escolhidos os associados ativos dentro do APL pesquisado. Mais contatos foram realizados, porém outros associados negaram responder a entrevista, devido ao pouco conhecimento da situação atual do APL no período em que foram solicitados. As entrevistas foram transcritas na íntegra e encontram-se disponíveis na base de dados da pesquisa. Já nas RCEs foram selecionados cinco associados de cada rede, sendo um o presidente em exercício na data da entrevista. Os entrevistados das RCEs e dos APLs estão apresentados no Quadro 2, e são identificados com a letra E.

**Quadro 2 – Lista dos entrevistados**

RCE ou APL	Código	Função
RCE1	E1	Presidente
RCE1	E2	Associado
RCE1	E3	Associado
RCE1	E4	Associado
RCE1	E5	Associado
RCE2	E6	Presidente
RCE2	E7	Associado
RCE2	E8	Associado
RCE2	E9	Associado
RCE2	E10	Associado
RCE3	E11	Presidente
RCE3	E12	Associado
RCE3	E13	Associado
RCE3	E14	Associado
RCE3	E15	Associado
RCE4	E16	Associado
RCE4	E17	Associado
RCE4	E18	Associado
RCE4	E19	Associado
RCE4	E20	Associado
APL1	E21	Gestor
APL1	E22	Associado
APL1	E23	Associado
APL2	E24	Diretor de desenvolvimento industrial do APL
APL2	E25	Diretora da UEG/SLMB
APL2	E26	Coordenador do curso de tecnologia da UEG/SLMB

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 2.3 Técnicas de coletas dos dados

Foram utilizadas as fontes de evidência mais adequadas para estudos de caso na perspectiva de Yin (2005): pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo.

Por meio da pesquisa bibliográfica foram identificados e analisados estudos relacionados aos temas APLs e RCEs, de modo a fundamentar o estudo e possibilitar a discussão dos achados e sua comparação com a literatura.

De forma a obter maiores informações sobre os APLs e RCEs selecionados, foram analisados os documentos: Plano de Desenvolvimento dos APLs (2006-2007), desenvolvido com apoio do governo de Goiás, Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás (SECTEC), Rede Goiana de apoio aos Arranjos Produtivos Locais (RG-APL), Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), Relatório da RedeSist e MDIC.

Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa de campo é uma estratégia utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, que se queira comprovar.

A pesquisa de campo nas RCEs foi realizada através de reuniões solicitadas através de contatos telefônicos com administradores/gestores, para explicar a natureza da pesquisa e, especificamente, identificar a natureza da rede. Após estes contatos, foram agendados encontros para as entrevistas, realizadas em 2014, que efetivamente ocorreram com os administradores/gestores e quatro associados e dois gestores.

A entrevista teve o formato individual, o aspecto descrição foi observado e cada entrevistado ouvia do pesquisador sobre o caráter do sigilo a ser preservado. As entrevistas ocorreram algumas no mesmo dia e outras em momentos diferentes e foram registradas com gravador com autorização prévia e verbal dos entrevistados e posteriormente transcritas. Esta técnica valoriza a presença do pesquisador segundo Trivinos (1987), pois permite maior liberdade e espontaneidade visando enriquecer a investigação.

O questionário das entrevistas continha quarenta e sete perguntas e está apresentado no Anexo A. Este instrumento foi elaborado pela UNISINOS,

de Porto Alegre, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócio, e conforme as pesquisas desta universidade em parceria com a PUC-GO, sendo autorizada a sua utilização neste trabalho.

O questionário aborda quatro aspectos: estratégia, estrutura, processo e resultado, porém este presente trabalho reporta apenas ao critério “resultados”, pois estes tratam dos ganhos obtidos pelas empresas associadas.

Nas entrevistas foi questionado se: houve melhores negociações; conseguiram melhores fornecedores (pois nesse caso o associado poderia ter redução de custos); tiveram acesso a novas linhas de crédito; aumentaram seu poder de barganha nas instituições financeiras e creditícias; o associado melhorou sua qualidade de vida.

A pesquisa de campo nos APLs foi realizada através de entrevistas agendadas previamente, realizadas em 2014, por meio de visita *in loco*, as quais foram gravadas com a permissão dos associados no APL1, já no APL2 só foi permitida a entrevista como parte constante do questionário, sem gravação.

Os questionários elaborados e aplicados aos associados dos APLs, apresentado no Anexo B, foi uma adaptação do questionário elaborado pelos pesquisadores da UNISINOS e utilizado no Projeto PRC/RCEs, convênio 001/2012, com autorização dos autores do mesmo.

## **2.4 Estratégia de análise dos dados e apresentação dos resultados**

Nesta pesquisa de cunho qualitativo, as entrevistas forneceram informações que possibilitaram identificar os ganhos competitivos das RCEs e APLs estudados. Foi utilizada a análise de conteúdo como estratégia de análise dos dados da pesquisa.

Segundo Trivinos (1987), a análise de conteúdo é considerada um “conjunto de técnicas” que envolve a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos e a categorização.

Conforme Godoy (1995) a análise de conteúdo contempla três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na pré-análise, o material coletado é organizado, e se estabelece um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos,

embora flexíveis. A fase de exploração do material envolve procedimentos como codificação, classificação e categorização do material coletado. A fase de tratamento dos resultados envolve a reflexão e a intuição, com embasamentos empíricos, estabelecendo relações e aprofundando as conexões entre as ideias constatadas (TRIVINOS, 1987).

Na presente pesquisa, a fase de pré-análise constou da organização do material coletado durante a pesquisa nas RCEs e APLs, e de uma leitura dinâmica do mesmo. Na fase de exploração do material foi elaborado quadros de cada rede individual, para facilitar a exploração e análise, com profundidade, dos dados coletados. Por fim, a fase de tratamento dos resultados constou de uma análise qualitativa, que permitiu verificar a homogeneidade e a heterogeneidade entre as percepções dos associados e gestores das RCEs e APLs analisadas. Com base nestas análises qualitativas, foi possível verificar a confirmação das proposições apontadas no estudo, bem como estabelecer relações entre as categorias e propor inferências alicerçadas no quadro teórico utilizado como referencia neste trabalho.

O método da análise conjunta foi adotado para possibilitar a mensuração dos ganhos competitivos das empresas envolvidas em diferentes segmentos e permitir também a hierarquização de cada um desses ganhos por ordem de importância.

## **2.5 Protocolo de estudo de caso**

Com o intuito de garantir maior confiabilidade, Miguel *et al.* (2012) sugere o uso de um protocolo de estudo de caso contendo os procedimentos de campo e as regras gerais a serem seguidas para cada estudo de caso. Assim, foi organizado o seguinte protocolo para o desenvolvimento desta pesquisa:

- Contato inicial, por telefone;
- Visita à empresa, para prestar esclarecimentos sobre a pesquisa a ser realizada;
- Apresentação dos objetivos do estudo;
- Agendamento das datas e horários para realização da pesquisa, por telefone;

- Explicações iniciais aos entrevistados sobre o instrumento de coleta de dados;
- Realização da coleta de dados com o preenchimento do questionário;
- Produção de relatório;

## **2.6 Limitações da pesquisa**

Na realização deste trabalho foram encontradas dificuldades, resultando em limitações de acesso as informações, tais como:

- Falta de acesso ao estatuto social, regimento interno e balanços contábeis das RCEs e APLs estudadas;
- Nos APLs, apenas três pessoas foram entrevistadas devido a pouca escolaridade dos associados.
- A maioria dos associados nos APLs não aceitou responder ao questionário, talvez pelo baixo nível de escolaridade.
- Difícil acesso aos gestores dos APLs.
- Longa distancia quilométrica entre o pesquisador e os APLs pesquisados.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo são descritos os resultados da pesquisa, sobre a caracterização e contextualização dos ganhos competitivos percebidos nas quatro RCEs e nos dois APLs pesquisados, apresentando uma análise individual e comparativa dos mesmos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Esta seção apresenta a caracterização das quatro RCEs e dos dois APLs investigados na pesquisa. Nos Quadros 3 e 4 são apresentadas as características dos objetos de estudo.

**Quadro 3 – Características das redes de cooperação empresarial selecionadas**

Rede	Ano início	Características	Associados em 2014	Abrangência
RCE1	2007	Associação de compra e venda de imóveis	12 associados	Goiânia
RCE2	1997	Associação de farmácias	71 associados	Goiânia e região metropolitana de Goiânia
RCE3	2008	Associação de confeccionistas	28 associados	Taquaral de Goiás
RCE4	2008	Associação de lojas de materiais de construção	30 associados	Goiânia e em várias cidades do interior do Estado de Goiás

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se no Quadro 3 que a rede mais antiga pesquisada é a RCE2, de 1997, sendo também a que mais possui associados, com 71 empresas. As redes mais novas são as RCE3 e RCE4, iniciando em 2008. A rede com menos associados é a RCE1, com apenas 12 empresas.

**Quadro 4 – Características dos arranjos produtivos locais selecionados**

APL	Ano início	Características	Associados em 2014	Abrangência
APL1	2003	Cooperativa dos Produtores de Açúcar (COOPERAÇAFRÃO)	30 cooperados	Município de Mara Rosa
APL2	Não	Indústria de produtos de leite e derivados.	5.000 produtores	São Luís de Montes Belos, Adelândia, Anicuns, Aurilândia, Buriti de Goiás, Cachoeira, Córrego do Ouro, Fazenda Nova, Firminópolis, Ivolândia, Moiporá, Mossâmedes, Nazário, Novo Brasil e Palminópolis.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se no Quadro 4 que no APL2 não foi identificado o seu início de atividade, sendo este o que possui maior número de participantes (produtores). Levando-se em conta a abrangência dos APLs, o APL1 abrange somente o município de Mara Rosa, enquanto que o APL2 abrange inúmeros municípios. O APL1 é o que apresenta o menor número de participantes, com 30 cooperados.

### **3.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS RESULTADOS OBTIDOS**

Para facilitar a compreensão de como os resultados foram analisados, estes são apresentados por estudo de casos.

#### **3.2.1 Estudo de caso 1: Imobiliária**

A RCE1 é uma rede Imobiliária voltada para o segmento de compra e venda de imóveis no Estado de Goiás e está situada na Cidade de Goiânia.

##### **3.2.1.1 Apresentação, histórico e contexto**

A RCE1 foi criada em 2007, a partir de conhecimento de algumas redes imobiliárias existentes nos Estados Unidos e após visitas técnicas a São Paulo, Campinas-SP e Belo Horizonte com intuito de descobrir como funciona esse tipo de parceria. Em seguida foi realizado um estudo de mercado para avaliar os possíveis ganhos desta parceria o que levou um ano até composição dessa parceria com os associados interessados.

Em princípio o objetivo principal da rede era integrar o banco de dados dos imóveis e viabilizar a expansão do mercado do Centro-Oeste.

Atualmente a RCE1 possui os seguintes objetivos segundo o próprio site da rede:

- Compartilhar um vasto e atualizado banco de imóveis para aluguel e revenda, prestando um serviço qualificado e gerando excelentes oportunidades de negócios para compradores e locatários;
- Cadastrar somente imóveis de procedência confiável, com prévia e rigorosa análise da documentação;

- Criar estratégias para uma ampla exposição dos imóveis ofertados;
- Ser referência no mercado imobiliário como o mais completo banco de imóveis de Goiás, firmando mais parcerias para ampliar sua atuação em outras regiões do país e exterior.

A rede conta com 12 imobiliárias associadas. Possuindo site ativo, com seções de informações sobre a rede, com o modelo de comunicação “fale conosco” e todas as informações que o cliente necessita para fazer a busca do imóvel desejado.

### **3.2.1.2 Respostas dos entrevistados**

Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Quanto aos objetivos da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Objetivo ter o maior numero de negócios possíveis e maiores benefícios para empresas associadas. Os objetivos são de longo prazo” (E1).

“Não tem em longo prazo. À medida que vai surgindo vai resolvendo. Prazo de dois ou 3 anos, desejamos que esteja bem fortalecida e grande” (E2).

“Hoje para mim isso não está claro. Cada um tem seu interesse individual” (E3).

Observa-se discordância quanto aos objetivos, o presidente afirma que existem objetivos a logo prazo definidos, que são: ter o maior número de negócios possíveis e maiores benefícios para empresas associadas. Já os associados não concordam. Um destaca que na medida em que surgem novos objetivos são resolvidos e outro ainda afirma que os objetivos são individuais, e não da RCE como um todo.

Quanto ao envolvimento dos associados no planejamento, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, há envolvimento de todos os associados” (E1).

“Temos cem por cento de participação nas reuniões” (E4).

“Na minha ótica, participam cinquenta por cento e os outros assistem” (E3).

Notou-se que todos relatam boa participação dos associados nas reuniões, discordando somente da quantidade dos participantes.

Quanto à estrutura da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“As decisões são tomadas de forma que envolva todos os associados, e isso ocorre nas reuniões” (E1).

“A decisão é tomada pelos encarregados e depois levada a conhecimento dos restantes e trabalhada” (E3).

“As decisões são totalmente descentralizadas. O presidente não pode fazer nada sem o consenso dos associados da rede” (E5).

Observando as respostas, as decisões mostram ser descentralizadas, envolvendo todos os associados.

Quanto à estrutura interna da rede, sendo que o estatuto e outros instrumentos estão disponíveis para os associados, existem códigos (ética e manuais), foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, todos os associados tem acesso ao estatuto” (E1).

“Sim, todos tem acesso ao estatuto. Existe um código de ética” (E2).

“Montamos o código de ética, mas nunca chegamos a aplicar. É muito importante principalmente para regular situações conflitantes” (E4).

As entrevistas revelam que existem estatuto e código de ética, e que todos tem acesso a estes, porém nem sempre são aplicados.

Sobre as estruturas internas da Rede, quanto à alternância para a formação de lideranças da Rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, é feita eleição para a substituição dos líderes” (E1).

“Não temos essa preocupação. Acabam jogando um para o outro. É permitida a reeleição.” (E3).

“Não temos preocupação com isso. Todos têm condições, há simples troca de cadeiras.” (E4).

As entrevistas mostraram que em relação à alternância na formação de lideranças na RCE, todos afirmam que ela acontece.

Quanto aos processos internos e as rotinas utilizadas pela rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, vamos criando de acordo com a demanda. Não temos prática.” (E1).

“Não tem” (E3).

“Não tem essas rotinas definidas” (E4).

Evidenciou-se discordância em relação aos processos internos e as rotinas utilizadas, para o presidente estas não existem, mas vão sendo criadas conforme a necessidade. Já para os associados, simplesmente estas não existem.

Questionados sobre o resultado proporcionado pela rede para as empresas associadas, se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Ficou muito bom para as empresas o sistema tecnológico. Ganharam muito, a relação entre diretores e gerentes não tem concorrência. Os empreendimentos fazem juntos, integrados. Novos imóveis, quando são captados, podem ser comercializados por todas.” (E1).

“Houve ganho, mais clientes. Melhorou a parte dos sistemas. O sistema de banco de dados entre as empresas melhorou em alguns aspectos. Os sistemas são iguais para todas as imobiliárias. Tudo *on line* para auxiliar o corretor, que quando capta o imóvel, cadastra e todos terão acesso” (E4).

“Sim, muito. Melhorou no que se refere à ferramenta de captação, mas em relação a preços e prazos não” (E5).

As respostas evidenciaram que o sistema informatizado integrado resultou em uma melhoria significativa para a RCE, possibilitando maior controle e acesso dos associados aos imóveis captados.

Sobre a redução de custos e riscos para as empresas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Isso é muito pessoal, eles não passam essa informação, não posso dar certeza” (E1).

“Sim, sistema interno, prestador de serviço fotográfico. Agora fazemos cotizado” (E2).

“Sim, porque houve troca de experiências” (E4).

Quanto às relações entre os associados da rede, foram relatados pelos entrevistados:

“Sim, passaram a ter conversas particulares” (E1).

“Sim, a concorrência existe, mas o respeito aumentou bastante. Antigamente passava por cima. Hoje penso: é meu concorrente, mas é meu amigo. Podemos conversar” (E2).

“Muito, somos amigos” (E4).

Conforme as respostas percebe-se que há boas relações entre os associados.

Quanto aos ganhos resultados (ganhos ou benefícios) absorvidos pela empresa, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“A rede teve um ganho institucional. Houve ampliação do quadro de funcionários na minha imobiliária, porém a rede não teve influência. Sim, houve melhoria da credibilidade das empresas, a rede fez a diferença” (E1).

“Houve aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, mas não pela rede, e sim pelas estratégias do mercado. Houve também aumento de credibilidade junto à comunidade. O cliente chega e sabe que coloca o imóvel em toda uma rede.” (E3).

“Não significativo, pouquíssima coisa. Em função da rede, aumentou um funcionário.” (E4).

Um fator importante encontrado nas entrevistas é que reconhecem o aumento da credibilidade junto à comunidade em função da rede.

### 3.2.1.3 Resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso 1 os seguintes resultados, apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5 – Resultados obtidos no estudo de caso 1**

Maior poder de mercado	Os ganhos de escala e poder de mercado ocorreram quando os associados participaram de um estudo de mercado para ter mais sucesso, juntando suas forças para terem mais ofertas de compra e venda de imóveis. Os clientes puderam ter maior poder de negociação e melhoraram seus acordos. Apresentando potencial para continuar crescendo no mercado e se fortalecendo.
Geração de soluções coletivas	A geração de soluções coletivas surgiu com a adoção de um banco de dados único por todas as imobiliárias, criando um cadastro único que permite um melhor atendimento aos clientes e favorece os serviços de corretagem.
Redução de custos e riscos	A redução de custos e riscos foi verificada com o aproveitamento em conjunto da publicidade. Lançamento de um folder e utilização de um mesmo fotógrafo para os imóveis.
Acúmulo de capital social	O acúmulo de capital social foi adquirido com o tempo, com a potencialização da confiança, o respeito, a amizade, e das relações sociais que extrapolaram o ambiente puramente comercial.
Aprendizagem coletiva	Não foi identificado.
Inovação colaborativa	A inovação colaborativa surgiu com a criação de um site oficial.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Verificou-se que todas as empresas associadas têm um status renomado e reconhecido em Goiânia, muito maior que o da organização de que participam.

### 3.2.1.4 Sugestões de melhorias

Baseado no estudo bibliográfico utilizado como referência e nas observações e análises, sugerem-se melhorias na rede de imobiliárias, tais como:

- Modelar uma forma de comunicação entre os associados, com formato institucional e não informal;
- Realizar mais ações em conjunto de marketing, com aproveitamento de mão de obra terceirizada para serviços básicos;
- Adequar os pontos de venda ao padrão de um leiaute próprio para a rede;

- Elaborar instrumentos de tomada de decisão, com rotinas específicas, para uma melhor gestão;
- Promover a integração entre os empregados das empresas associadas e entre os empresários;
- Utilizar um modelo de busca de parceiros nos municípios limítrofes da capital, visto que a Imobiliária demonstra ter interesse em aumentar o número de associados;
- Realizar assembleias em locais apropriados e estruturados para discussões entre os associados, com vistas a, futuramente, ampliar o número de associados;
- Instituir contratualmente a forma de composição dos membros do conselho;

### **3.2.2 Estudo de caso 2: Farmácia**

A RCE2 é uma associação de farmácias em Goiás, sendo mais atuante em Goiânia e em algumas cidades do interior goiano. Possui gestor contratado e presidente proprietário de farmácia.

#### **3.2.2.1 Apresentação, histórico e contexto**

A associação foi fundada em 1997 com 83 farmácias, mas atualmente conta com 71 farmácias.

A rede surgiu a partir do receio da concorrência de uma grande rede de farmácias internacional, que pretendia se estabelecer no Estado de Goiás. Assim, contrataram um consultor empresarial e empreenderam reuniões iniciais donde elegeram o nome.

O presidente é proprietário de farmácia, porém não atua como gestor. O presidente é eleito a cada dois anos. O gestor é contratado e não possui estabelecimento comercial.

Para fazer parte da rede adotaram alguns critérios: não ter outra farmácia da mesma associação em um raio de 700 metros; utilizar a marca da rede, podendo utilizar também uma identidade própria em conjunto; estar com a “avaliação técnica atualizada”, que consiste em se ter atualizado os alvarás de funcionamento expedidos pelas vigilâncias sanitárias (estadual e municipal)

e a ANVISA; estar atendendo aos padrões para farmácias e cadastro atualizado de fornecedores.

Realizada esta etapa, a empresa fica por doze meses no chamado regime de filiação, sendo avaliada por período no qual ela pode optar por deixar a rede ou ser eliminada, caso não atenda aos requisitos da mesma.

A missão descrita em seu site oficial é:

- Unidos pelo associativismo, buscar o desenvolvimento do associado;
- Modernização;
- Fortalecimento e o sucesso das farmácias associadas.

A Rede possui um site ativo, com seções de informações sobre a rede, com o modelo de comunicação “fale conosco” e todas as informações que o cliente necessita para localizar o estabelecimento mais próximo. Também mostra os parceiros e informa que possui uma central de negócios que repassa a seus associados preços que viabiliza competitividade.

No site da Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácia (FEBRAFAR) há informações sobre projetos sociais desenvolvidos pela rede, como “Saúde no Esporte e Lazer”, “Farmácia na Pecuária e na Festa de Trindade” e “Projeto Saúde e Beleza” promovida por associado. Tem também cartão próprio com o nome da rede, que proporciona convênio com empresas e prazo de 30 dias para pagamento.

### **3.2.2.2 Respostas dos entrevistados**

Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Quanto aos objetivos da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Os objetivos são anuais. Quem define os objetivos é o conselho composto por seis membros eleitos e apresentados na assembleia anualmente. Temos alguns processos em longo prazo que são definidos como estratégias comerciais.” (E6).

“O objetivo é fortalecer o associado no poder de compra, a capacitação de funcionários e também a parte financeira. Objetivos são definidos como longo prazo.” (E8).

“O objetivo é a sobrevivência da rede e ter maior potencial de compras. Período de longo prazo é de 5 anos. Todos os integrantes da rede participam das definições que ocorrem durante a assembleia formalizada.”

Conforme as entrevistas observa-se que todos concordaram que os objetivos são definidos em um período de longo prazo, como estratégias comerciais.

Quanto ao envolvimento dos associados com as estratégias e o planejamento estratégico, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Não participam do planejamento. Tem um conselho que é o mais participativo. A maioria dos processos é elaborada pela gestão, apresentada pelo conselho. A participação não costuma ser de cem por cento. Dificilmente se consegue cinquenta por cento.” (E6).

“Atualmente não existe o envolvimento de todos os associados. Os principais envolvidos são a diretoria e os conselhos.” (E7).

“Não existe envolvimento de todos os associados. Não participam do planejamento estratégico.” (E10).

Observando as respostas nota-se a concordância em não existir envolvimento de todos os associados. Desta forma, o planejamento fica a cargo da gestão.

Quanto à estrutura organizacional da rede, questionou-se se os associados tinham conhecimento dos seus instrumentos e de seus membros, e se suas decisões eram centralizadas e disseminadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“As decisões existem de duas formas, tanto centralizadas como descentralizadas, sempre seguindo o estatuto. Os instrumentos contratuais existem. O estatuto social sofreu ajuste com o código civil em 2007.” (E6).

“Todos os associados têm acesso aos instrumentos contratuais. Eles são revisados e atualizados quando necessário.” (E8).

“Centralizadas as compras com parceiros. Centralizadas pelos gestores e depois repassadas aos demais. O estatuto é antigo. Se foi alterado, não faz parte do meu conhecimento.” (E9).

Observando as respostas apresentadas, todos afirmam existir um estatuto, com conhecimento de todos os associados, com divergência somente quanto a sua atualização.

Quanto à alternância para a formação de lideranças, se os conselhos compostos pelos associados são ativos, se os associados têm conhecimento das decisões e ações em andamento e se existem canais de comunicação entre os associados, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Não há uma alternância e nunca tivemos essa preocupação. Conselho de ética existia, mas resolvemos acabar. Quando surge um caso, montamos. As ações são informadas aos associados por e-mails, telefone, comunicados mensais.” (E6).

“Não há alternância. Atualmente existe o conselho fiscal, administrativo e o de ética, e eles atuam de forma efetiva e ativa. Há canais de comunicação. Tem os telefones para contato.” (E7).

“Sim, existe a preocupação com a alternância. Há eleição a cada dois anos. Existem equipes, porém não são tão ativas. O estatuto diz que deveriam ocorrer reuniões uma vez por mês, mas essas reuniões quase sempre não existem. Há canais de contato, as sugestões são feitas de forma direta com o pessoal que é responsável pela rede.” (E10).

Conforme as entrevistas observa-se que há uma discordância em relação às respostas, não deixando claro se existe ou não a alternância de liderança. Em visita *in loco*, foi constatado que o presidente realmente é eleito a cada dois anos, mas o gestor é contratado e não precisa possuir estabelecimento comercial.

É importante, na pesquisa, avaliar os processos internos e as rotinas que são utilizadas na rede. As perguntas foram sobre a existência de rotinas de

negociação da rede com os fornecedores. Existem rotinas internas da rede, para a gestão e marketing, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Existem rotinas e critérios de implantação de parceiros. Não há rotinas internas da rede. Para a gestão da rede, posso citar como exemplo o financeiro, que segue uma rotina até a prestação de contas. Quanto à rotina de marketing, o conselho analisa cada situação no momento e a assembleia decide sobre sua aprovação ou não.” (E6).

“Para a gestão da rede, não há rotina. Também não há para rotinas internas. Para o marketing, também não. Para a rede de fornecedores, também não” (E8).

“Se há rotinas de negociação com fornecedores, ela é feita pelo gestor da rede. Na assembleia, é decidida aquela que apresenta uma melhor proposta de preços de produtos. Não há rotinas de gestão na rede. Há trabalhos de metas com as mídias para o marketing.” (E9).

Conforme as respostas observa-se que há concordância que não existem rotinas internas da rede.

No aspecto resultado proporcionado pela rede para as empresas associadas, foram questionados se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, se houve inovação, se possibilitou a contratação de infraestrutura e também se os laços relacionais entre os associados da rede se estreitaram, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, houve um aprendizado. A marca tem um peso, o associado na hora de fazer uma demonstração ao cliente em relação ao desconto. As relações comerciais melhoraram. As condições de negociação ficaram mais adequadas do que em condições normais. Pois o volume de compras sempre será maior na compra em grupo. A inovação foi oferecida com a marca própria. Os custos foram reduzidos. Como gestor, fazemos avaliações especialmente tributárias onde provamos aos associados as reduções dos custos. Há também uma redução de riscos com a

marca. Há melhorias na infraestrutura, pois temos assessoria jurídica e contábil. A melhoria dos laços relacionais ocorreu em um determinado momento.” (E6).

“Houve aprendizagem, a rede promoveu capacitação aos donos e aos funcionários das empresas associadas. A participação na rede promoveu benefícios, como novos clientes, novos fornecedores e novos prestadores de serviços. Os prazos de pagamentos e descontos nos produtos e os patrocínios melhoraram as condições de negociação. Os custos operacionais foram reduzidos. Não se alterou a infraestrutura. Quanto aos laços relacionais, no início da criação da rede, foi maior. Atualmente, não.” (E9).

“Quanto à aprendizagem, foi pouco. As relações comerciais se ampliaram, pois a rede tem o cartão dela e, com isso, aumentou o número de clientes. As negociações melhoraram com os parceiros da rede, não com os demais. Quanto à inovação, houve uma melhora. Houve redução de custos. Evoluiu a infraestrutura. Muito aperfeiçoei os laços relacionais da rede. Porém, você enxerga o outro associado com as mesmas “armas” que eu tenho, ou seja, ele é igual a você, mas não deixa de ser seu concorrente.” (E10).

Conforme as entrevistas observa-se que houve aumento significativo nas relações comerciais, no aprendizado, no número de clientes e na inovação.

Para analisar os resultados absorvidos especificamente pela empresa associada, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Houve aumento do faturamento das empresas, aumento da lucratividade. O número de funcionários que anteriormente eram 3 passou para 7. O layout da empresa mudou. A credibilidade da empresa mudou significativamente para melhor. Minha qualidade de vida melhorou também.” (E7).

“O faturamento e a lucratividade aumentaram. O número de funcionários não. As instalações da empresa e a credibilidade da associada aumentaram. Minha qualidade de vida mudou e hoje faço parte do grupo administrador da rede.” (E8).

“O faturamento, a lucratividade e o número de funcionários aumentaram. As instalações tiveram melhoras. A credibilidade mudou junto aos clientes, que levaram isso em conta quando entravam na minha loja.” (E9).

Conforme as respostas observa-se que todos concordam com o aumento da lucratividade e da credibilidade dos associados.

### 3.2.2.3 Resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso 2 os seguintes resultados, apresentados no Quadro 6.

**Quadro 6 – Resultados obtidos no estudo de caso 2**

Maior poder de mercado	O poder de mercado com a ampliação das relações comerciais dos empreendimentos e maior negociação com fornecedores de produtos, obtendo preços melhores. Observou-se também o aumento de clientes, com ações de marketing. O uso da marca por todos os participantes ocasionou a unidade da empresa, demonstrando um ganho importante aos associados.
Geração de soluções coletivas	A geração de soluções coletivas foi identificada na compra de 600 itens em conjunto, sendo vendidos pelo mesmo preço em qualquer farmácia da rede.
Redução de custos e riscos	A redução de custos foi o principal ganho obtido pelas empresas participantes. Ao fazer a compra em conjunto, as empresas aumentam o poder de negociação com os fornecedores, e com isso, vendem a preços mais baixos.
Acúmulo de capital social	Não foi identificado.
Aprendizagem coletiva	A aprendizagem coletiva verificou-se com a disseminação dos conhecimentos externos e benchmarking interno e externo, que foram bem aproveitados pelos associados que participam das assembleias.
Inovação colaborativa	A Inovação colaborativa ficou constatada com ações promocionais feitas em conjunto para atrair manutenção do preço único. A rede possui algumas atividades compartilhadas, tais como: compras, marketing, serviços contábil e jurídico, os treinamentos interno (com exceção do recrutamento que é terceirizado em conjunto).

Fonte: Elaborado pelo Autor

A RCE possui o PDS (Plano de Desenvolvimento Social) para gestão da rede, segundo o qual só é repassado à gestão da rede o necessário para o funcionamento. O restante é usado pelas empresas para melhorias internas.

### **3.2.2.4 Sugestões de melhorias**

Baseado no referencial teórico deste trabalho, nas observações e análises dos resultados obtidos, sugere-se, para melhorias da Farmácia, o seguinte:

- Identificar e cobrar com clareza as atividades que devem ser desempenhadas por associado eleito para a diretoria ou conselho;
- Elaborar os processos ou rotinas internas da rede e socializá-los em assembleia;
- Promover encontros sociais fora do plano empresarial, com o intuito de ampliar a confiança e os laços familiares entre associados;
- Criar novos canais de comunicação entre associados e diretoria/gestor;
- Criar um leiaute físico único para as lojas;
- Disponibilizar ferramentas que possibilitem fidelizar clientes, como agregar serviços complementares e diferenciados.

### **3.2.3 Estudo de caso 3: Confeção**

A RCE3 é uma associação de confeccionistas do município de Taquaral de Goiás, distante 83 km de Goiânia.

#### **3.2.3.1 Apresentação, histórico e contexto**

Trata-se de uma associação de confeccionistas, que começou em 2008, após dois anos de debate.

O processo de implantação da associação teve o apoio de consultores do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), da unidade de Anápolis, com apoio de linhas de crédito do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal.

Começaram com as reuniões em 2006, com objetivos de reduzir os custos de matéria prima e eliminar os atravessadores que também causavam um alto nível de inadimplência.

O prejuízo dos empresários com cheques sem fundo e dificuldades financeiras fez com que os empresários procurassem ajuda no SEBRAE. Com palestras e seminários o SEBRAE mostrou a importância da união entre os confeccionistas. Formando a confecção, que hoje conta com 28 indústrias.

Os objetivos da rede estabelecidos em seu estatuto social inicialmente eram:

- Contratar pesquisas de mercado que auxiliem a detectar as necessidades e tendências da moda;
- Promover treinamentos de capacitação dos funcionários e prestadores de serviços de seus associados, visando criar diferencial competitivo que os distingam no mercado;
- Prestar diretamente ou promover prestação de serviços de assessoria jurídica, financeira, gestão empresarial e contábil especialmente voltada ao segmento de mercado em que atuam seus associados;
- Desenvolver sistemas e padrões operacionais a serem adotados por seus associados;
- Promover o intercâmbio de informações com órgãos de classe e entidade afins, no setor de confecção;
- Promover a união em torno da entidade, com vista à representação e defesa de seus interesses comuns, no que diz respeito à melhoria de sua qualidade de vida;
- Facilitar a comercialização das confecções produzidas pelos associados;
- Atuar como agente facilitador para aquisição de matérias-primas destinadas a suprir a necessidade dos associados;
- Desenvolver parcerias com o poder público e privado, organizações da sociedade civil; nacionais, internacionais e empresariais, visando o aperfeiçoamento profissional, divulgação e comercialização dos produtos associados.

### 3.2.3.2 Respostas dos entrevistados

Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Quanto aos objetivos da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“O objetivo é exportar. Inclusive, estamos promovendo cursos para aprender a exportar com todos os associados” (E11).

“O objetivo inicial era acabar com a inadimplência dos clientes. Hoje, o objetivo é exportar e também aumentar o mercado no Brasil” (E12).

“Claramente definido, não. O mais definido é a exportação. Dois anos é o período” (E14).

Conforme as entrevistas observa-se que todos os associados concordam que o principal objetivo da rede atualmente é a exportação.

Questionados sobre o envolvimento dos associados com as estratégias e o planejamento estratégico da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Temos reuniões ordinárias todo mês. Quando há necessidade, é feita reunião extraordinária. Alguns participam mais, outros menos” (E11).

“Sim, em reuniões presenciais mensalmente com apoio do SEBRAE. Quanto à participação, tem um grupo de 10 empresas que são mais participativas. Acrescento que há espaço para sugestões dos associados.” (E13).

“Fazemos reuniões e tem ajuda do SEBRAE em tudo: nas reuniões, cursos, palestras, viagens técnicas, consultorias. As decisões são do grupo. Tudo decidido em assembleias. São encontros presenciais a cada trinta a quarenta dias.” (E15).

Conforme as respostas observa-se que existe envolvimento dos associados nas reuniões realizadas, com destaque especial para a ajuda fornecida pelo SEBRAE.

A estrutura organizacional da rede foi questionada. Os associados tinham conhecimento dos seus instrumentos, seus membros e se suas

decisões eram centralizadas e disseminadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, são disseminados. Tem secretárias, diretores e todos fazem um pouco de tudo.” (E11).

“Nem sempre é levada aos associados. Está muito centralizado. Temos estatuto, regimento interno. As pessoas não querem assumir cargos na rede.” (E14).

“De forma centralizada e acaba não tendo uma forma positiva, pois nem todos participam. Acesso aos instrumentos nós temos. Não há participação assídua dos associados. Ninguém se dispõe.” (E15).

Conforme as entrevistas observa-se que existe o estatuto, sendo este do conhecimento de todos, porem nem todas as decisões são levadas aos associados, sendo centralizadas.

Perguntado se havia preocupação com alternância para a formação de lideranças, se os conselhos compostos pelos associados são ativos. Questionado também se os associados têm conhecimento das decisões e ações em andamento e se existem canais de comunicação entre os associados, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, há preocupação com alternância. Temos um sistema de TI bem simples e atas e informes que estão todos disponibilizados. Não há canais, é feito verbalmente.” (E11).

“Sim, há preocupação com alternância. Tem atas, e-mails, através da secretaria e do próprio SEBRAE que passa e-mails para os associados. A comunicação é através da participação nas reuniões.” (E12).

“O período do cargo do presidente é dois anos. Achar um presidente é uma luta, temos poucos voluntários. Todos são chamados para a reunião. Os canais de comunicação são e-mails e telefones” (E13).

Conforme as entrevistas observa-se que todos concordam que existe a preocupação com a alternância da liderança da rede e que os canais de

comunicação são e-mails e telefones. Existe grande dificuldade para conseguir voluntários para presidir a rede.

Os processos internos e as rotinas que são utilizadas na rede foram avaliados. As perguntas versavam sobre a existência de rotinas de negociação da rede com os fornecedores, rotinas internas da rede para a gestão da rede e de marketing, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, há reunião mensal. Não há central de negócio. Temos rotinas com órgãos governamentais. Toda propaganda é individual. Estão trabalhando para ter o marketing da rede todo.” (E11).

“As rotinas acontecem à medida que vão aparecendo. Começamos a ter uma central de negócio e não funcionou. Nossa relação externa é toda com SEBRAE. As propagandas têm quando tem feira e a rede não tem propaganda, pois não tem dinheiro” (E13).

“Não tem rotina. As rotinas de negociação fizeram anteriormente, mas havia muitas divergências de produtos. Há cursos em que cada um paga o seu. Não tem rotina de marketing e também não tem para conseguir novos associados.” (E14).

Conforme as entrevistas observa-se que há discordância em relação aos processos internos e as rotinas utilizadas. Para alguns, elas são criadas conforme as necessidades, para outros, simplesmente não existem.

Questionados se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, se houve inovação, se possibilitou a contratação de infraestrutura e também se os laços relacionais entre os associados da rede se estreitaram, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, melhorou o mercado, produto, fornecedores, processos, ferramentas e tem escola do SENAI. Aumentaram as relações comerciais para as empresas associadas.” (E11).

“Benefícios demais com os cursos, consultoria do SEBRAE, ampliação dos fornecedores, melhoraram os prazos e preços também. Lançamos coleções, os riscos de inadimplência

reduziram. Antes os empresários eram vistos como concorrentes e agora surgiu a camaradagem, principalmente durante as viagens técnicas.” (E12).

“No caso da minha empresa, cresceu muito com o aprendizado. Aprendi nos cursos a planejar meu produto, a qualidade do produto e esses cursos foram trazidos pela associação.” (E15).

As respostas das entrevistas evidenciaram que houve aumento significativo nas relações comerciais, no aprendizado, no número de fornecedores e no número de produtos.

Para analisar os resultados absorvidos especificamente pela empresa associada, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“O faturamento aumentou, a lucratividade também para os mais espertos. Quanto ao aumento de funcionários, podemos dizer que ocorreu. Porém, falta mão de obra especializada. Tem as escolas, mas não qualificam para todo o processo. Melhorou as instalações, melhorou sem dúvida a credibilidade das empresas, aumentou a confiança no próprio negócio e a qualidade de vida.” (E11).

“O faturamento melhorou devido a mais facilidades no pagamento. Houve ampliação da lucratividade. Não houve aumento de funcionários devido à concorrência, a competitividade entre os próprios associados em relação aos funcionários. Muitas melhorias nas instalações. Aumento da credibilidade, da confiança no próprio negócio e também na qualidade de vida.” (E12).

“O faturamento melhorou oitenta por cento. Vendemos mais, porém aumentou a concorrência. Portanto, não aumentou a lucratividade. Aumentou o número de funcionários. As instalações melhoraram muito. Hoje as empresas são conhecidas. É

conhecido como polo de lingerie. A qualidade de vida melhorou” (E13).

Conforme as entrevistas observa-se uma concordância em todas as respostas em relação à ampliação do faturamento e melhoria das instalações.

### 3.2.3.3 Resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso 3 os seguintes resultados, apresentados no Quadro 7.

**Quadro 7 – Resultados obtidos no estudo de caso 3**

<p>Maior poder de mercado</p>	<p>Com o avanço da formação da confecção foram surgindo novos objetivos como exportar suas mercadorias para atender ao mercado internacional em patamares iguais aos grandes no segmento nacional.</p> <p>Assim, o maior poder de mercado é identificado com os associados conseguindo negociar com clientes e alcançaram relações comerciais que sem a união através da estrutura de rede de cooperação jamais conseguiriam.</p> <p>As lojas também sofreram mudanças e reformas de leiaute após a entrada para a rede.</p>
<p>Geração de soluções coletivas</p>	<p>A geração de soluções coletivas é identificada nas ações de marketing institucional que foram feitas para promover a rede no âmbito nacional como Feira de Moda Estadual e também participação em feiras fora do Estado de Goiás.</p>
<p>Redução de custos e riscos</p>	<p>O objetivo inicial da formação da Confecção foi atingido, com a diminuição dos casos de inadimplência, resolvido com a adoção de regras financeiras rígidas e igualitárias para todos. Acordos comerciais foram acertados com os associados, como, o horário de funcionamento e as formas de pagamento.</p> <p>Nas assembleias foram apresentadas alternativas pelo SEBRAE de Goiás e discutidos os critérios considerados importantes para os associados.</p> <p>Visitas a outras cidades que tinham polo confeccionista de lingerie foram realizadas com o apoio do SEBRAE. Fizeram uma viagem a Paris onde conheceram novas técnicas têxteis e tecidos inovadores os quais pudessem utilizar em suas fábricas. Ou seja, a aprendizagem adquirida foi fundamental para o sucesso dos seus negócios. A profissionalização agora é exigida dos funcionários.</p>
<p>Acúmulo de capital social</p>	<p>O fator acúmulo de capital social ficou evidenciado, exclusivamente no que se refere à questão da limitação do oportunismo. Evidencia a participação dos associados nas assembleias, e não há rotatividade nos cargos diretivos da rede. Também não houve relatos de desavenças entre os associados.</p>
<p>Aprendizagem coletiva</p>	<p>A aprendizagem coletiva foi evidenciada em novos conhecimentos, técnicas, na compra de maquinários mais modernos e na realização de visitas técnicas.</p> <p>Também com a agregação de conhecimento de especialistas com realização de cursos, seminários e palestras proporcionando um progresso que não teriam acesso sozinho e que com a participação na rede lhe foi oferecido.</p> <p>Um fator determinante e inequívoco do impacto da rede no Município foi a inauguração, em 25 de novembro de 2013, de um Núcleo Profissionalizante SENAI, em Taquaral pela Promotoria de Justiça de Taquara, na qual a mão de obra foi capacitada.</p> <p>A rede é um mecanismo difusor de ideias e informações que vem a beneficiar o associado.</p>
<p>Inovação colaborativa</p>	<p>Não foi identificado</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme o Quadro 7 os entrevistados foram unânimes em afirmar que as suas lojas sofreram mudanças e reformas de leiaute após se associarem à rede.

#### **3.2.3.4 Sugestões de melhorias**

Baseado no estudo bibliográfico utilizado como referência e nas observações e análises, sugerem-se melhorias aos associados da Confecção, tais como:

- Identificar e cobrar com clareza as atividades que devem ser desempenhadas pelo associado eleito para a diretoria ou conselho;
- Promover encontros sociais ou confraternizações fora do plano empresarial com o intuito de ampliar a confiança e os laços familiares entre associados;
- Criar novos canais de comunicação, como site institucional e e-mails institucionais para cada lojista, e aumentar os já existentes;
- Criar showroom na capital do Estado para dar maior visibilidade à rede de cooperação;
- Utilizar os recursos financeiros das mensalidades para trazer estilistas de notório saber (profissionais com expertise) para auxiliar os empresários nas criações de coleções sazonais. O custo seria reduzido e, com isso, ocorreria um ganho coletivo;
- Buscar auxílio junto ao Governo do Estado através da Secretaria de Indústria e Comércio para trazer uma instituição de nível superior com curso de moda para o município, com a justificativa de que o polo confeccionista mudou o ambiente externo;
- Utilizar seu poder de compra junto a grandes fornecedores para que promovam no município eventos onde mostrariam seus produtos, maquinários e tecnologias novas, evitando assim que os associados gastem seus recursos com viagens para esse objetivo;

- Investir em uma sede para a Confecção onde os cursos, treinamentos, assembleias e eventos pudessem ocorrer, sem a necessidade de usar residências de associados para tal;
- Criar um selo único com a marca da Confecção para identificar e valorizar suas mercadorias e atrair a fidelidade de seus compradores;
- Idealizar uma marca única capaz de facilitar fechar negócio com grandes quantidades de mercadorias para lojas departamentais e a fabricação poderia ser fracionada entre os empresários;
- Fazer propagandas institucionais da marca, comprar e vender juntos;
- Desenvolver um site onde os compradores nacionais e internacionais pudessem conhecer e comprar seus produtos;
- Criar mecanismos de proteção da propriedade intelectual dos associados, utilizando para isso assistência jurídica (patrocinada pela rede) e evitando imitações.

### **3.2.4 Estudo de caso 4: Construção**

A RCE4 é uma rede de cooperação voltada para lojas varejistas de materiais de construção no Estado de Goiás. Nessa rede, o presidente não foi entrevistado pelo fato de a sua loja estar localizada a 220 quilômetros de Goiânia, situada no Vale do São Patrício.

#### **3.2.4.1 Apresentação, histórico e contexto**

A rede surgiu em abril de 2008, com a união de 6 (seis) lojistas, iniciaram reuniões num estabelecimento que anteriormente era da outra rede cujo associado se sentiu insatisfeito com algumas normas exigidas pela rede da qual participava.

Diante desse cenário resolveu organizar um grupo para iniciar uma nova associação de lojas comércio varejista de materiais de construção. A nova associação cresceu e hoje conta com 30 associados.

O gestor da rede é contratado com salário e também é proprietário de um dos estabelecimentos. O principal motivo que fez com que ocorressem

saídas de lojistas da outra rede de cooperação e participassem desta nova foi com relação à identificação da marca da loja.

Os associados utilizam a fachada do estabelecimento com seu nome original, conhecido no bairro, com pequena informação sobre existência de uma rede.

A rede de lojas varejistas de materiais de construção se autodenomina como uma central de negócio de base associativa, formada por empresas independentes buscando soluções conjuntas de interesse econômico. Buscam aumentar a competitividade e superar desafios que sozinhos teriam dificuldades e talvez fossem inviáveis. Possuem associados na capital Goiânia e em várias cidades do interior do Estado de Goiás.

#### **3.2.4.2 Respostas dos entrevistados**

Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Quanto aos objetivos da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Objetivo em longo prazo: assistir, orientar, coligar e instruir as empresas associadas. Objetivos específicos: gerenciar e assessorar negócios e serviços, planejar e orientar a execução e adequação das associadas aos aspectos visuais, atendimento a clientes e metodologia de serviços. Reuniões entre gestor e demais membros de diretoria uma vez por mês. O planejamento estratégico é decidido pelo gestor e pela diretoria.” (E16).

“Fortalecimento dos associados, através de conhecimento e preparação para condução do negócio. O planejamento é feito em conjunto nas assembleias mensais. Todos participam” (E19).

“Em longo prazo, trazer mais associados para fortalecer a rede. O planejamento é decidido pelos membros da diretoria. Nas assembleias mensais, são decididas questões de novas parcerias. Todos podem dar opinião” (E20).

Através das entrevistas observou-se que o principal objetivo definido em longo prazo é fortalecer os associados da rede.

Quanto ao envolvimento dos associados no planejamento, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Todos os associados participam e há espaço para sugestões dos associados.” (E17).

“Tudo é enviado via e-mail, as novidades, lançamentos, inovações.” (E18).

“A Diretoria apresenta a estratégia e a assembleia toma a decisão de aprovar ou não, com 50 + 1, no numero de associados” (E19).

Conforme as entrevistas observa-se que a maioria relata existir envolvimento dos associados nas reuniões, com votações abertas e espaço para sugestões.

Quanto às respostas sobre a estrutura da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Todas as decisões da rede são tomadas dentro das assembleias. Fora das assembleias são feitas as articulações.” (E16).

“O objetivo da rede é fazer com que as decisões sejam todas de acordo com os associados. Porém, os gestores têm autonomia para algumas decisões” (E17).

“Todas as decisões são coletivas. Independente do que seja, o presidente não toma decisões sozinho. Não tem decisão centralizada” (E20).

As entrevistas mostraram que as decisões da rede são descentralizadas.

Quanto à estrutura interna da rede. O estatuto e outros instrumentos estão disponíveis para os associados. Assim como se existem códigos (ética e manuais), foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, todos os papéis estão definidos dentro do estatuto.” (E18).

“Estão bem delineadas as funções, obrigações, poderes. Não houve alteração no estatuto. Não fizeram código de ética, mas tem o regimento” (E19).

“Existe a descrição dos papéis no estatuto. A rede tem conselho fiscal e de ética. Os gestores levam as informações para a assembleia.” (E20).

As entrevistas revelam que a rede possui estatuto e que todos tem acesso a este.

Sobre as estruturas internas da Rede, a alternância para a formação de lideranças da Rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“A votação é de 2 em 2 anos. Não há mais de um candidato devido ao numero de associados ser pequeno. O atual presidente já informou que quer mais de uma chapa para as próximas eleições. Sim, com certeza há preocupação com alternância.” (E16).

“Não necessariamente esse conhecimento e habilidade são levados em conta. Pois dentro das assembleias são definidas as chapas que concorrem aos cargos. Esta preocupação ocorre de forma automática, pois nas assembleias são identificados os associados que têm mais aptidão para a liderança.” (E18).

“Observa-se que os mais antigos, mais experientes é que participam mais das reuniões e que têm interesse de participação. Há uma participação em torno de 70 % nas assembleias e todos têm direito a sugestões.” (E20).

As entrevistas demonstraram que em relação à alternância de liderança na RCE, esta é feita com os associados que tem mais aptidão para liderar. Os associados concordam que precisa acontecer a troca.

Quanto aos processos internos e as rotinas que são utilizadas pela rede (marketing, sustentação de uma identidade, percepção de imagem comum dos associados). Questionados sobre as rotinas de comunicação entre os associados e o engajamento de novos associados, foram relatados pelos associados entrevistados:

“As rotinas são individuais de cada loja. A rede tem sua rotina de acompanhamento das lojas em suas negociações. As negociações com fornecedores ocorrem dentro das reuniões. Com relação à expansão dos associados, nos interessa pessoas que vão agregar, e não em números. A RCE4 não trabalha com a parte de marketing. A identidade do lojista é preservada. Os canais de comunicação são e-mails e site. A diretoria entra em

contato com os faltosos das assembleias para verificar o motivo da ausência.” (E16).

“Não existem essas rotinas pré-determinadas, porém, esses assuntos são decididos durante as assembleias. A negociação com fornecedores é feita dentro da associação com todos os lojistas. Existem cursos de formação de líderes, curso de rotinas administrativas, como calcular e diminuir custo e outros. Não há rotina de marketing. No que se refere a leiaute e fachada, cada associado segue um modelo que queira. A rotina externa é com a associação de lojista de materiais de construção que existe em Goiás. Não é objetivo da rede mostrar o nome da RCE4. Não há percepção de identidade porque isso não é um objetivo da rede. A comunicação é feita por telefone, e-mail e site.” (E17).

“Vai se resolvendo à medida que vão aparecendo. As negociações geralmente envolvem os seis da diretoria. Foram realizados cursos para funcionários e lojistas, fazíamos a cada seis meses. Não há rotina de marketing. Não usamos fachada que indica que somos associados a uma rede. O nome do lojista é maior do que o da rede. Não fazemos folhetos com o nome da RCE4. Tem canais de comunicação.” (E19).

As entrevistas permitiram ver discordâncias em relação aos processos internos e as rotinas utilizadas. Houve três diferentes respostas: que elas são individuais de cada loja, criadas conforme as necessidades e que simplesmente não existem.

Questionados sobre o resultado proporcionado pela rede para as empresas associadas, se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, foram relatados pelos associados entrevistados:

“A participação na rede proporcionou aprendizagem, pois a rede acaba dando suporte para os associados se manterem competitivos no mercado. Tivemos novos clientes, novas ideias. O mercado exige melhorias de infraestrutura.” (E18).

“Aprendizagem de mercado e produto. Melhor negociação com fornecedores. Em relação a prazos e nos preços, avançou. Não houve oferta de produtos novos. Não houve melhoria de infraestrutura.” (E19).

“Tivemos novas idéias, melhores condições de negociação em todos os aspectos. Maior poder de compra, maior prazo e patrocínios. Novos produtos e novas ofertas.” (E20).

As respostas evidenciaram que houve aumento significativo nas relações comerciais, no aprendizado, no número de fornecedores, no número de produtos e na inovação.

Foram realizados questionamentos sobre a redução de custos e riscos para as empresas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Está bem melhor para as compras e para as vendas.” (E16).

“Todos os custos foram melhorados.” (E17).

“Melhores transações comerciais.” (E19).

Conforme as entrevistas observou-se que houve melhora significativa em relação à redução de custo e risco.

Quanto ao aumento nas relações entre os associados da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, cada vez mais esses laços entre os associados melhoram. Um exemplo é que, se o objetivo foi alcançado, existem premiações. Outro mecanismo de motivação são encontros de lazer entre os associados.” (E16).

“Sim, é principal na rede o laço. Sem ele não existe rede. A rede faz confraternização no final do ano com todos os associados.” (E18).

“Sim, muito. Acontecem reuniões mensais, semestrais e anuais” (E20).

As entrevistas demonstraram que todos afirmam terem boas relações entre os associados.

Quanto aos ganhos resultados (ganhos ou benefícios) absorvidos pela empresa, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações,

credibilidade das empresas associadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, geralmente esse crescimento é de 20% a 30% ao ano. Melhorou a infraestrutura. Antes eram três funcionários e agora são 16. O ambiente agora é limpo, bem organizado e climatizado. Melhorou para a comunidade. A confiança no próprio negócio é sempre renovada. A qualidade de vida melhorou inclusive financeiramente. Proporcionou maior capacidade de administrar o negócio.” (E17).

“Aumento de faturamento, aumento de lucratividade. O número de funcionários diminuiu, porém, os que estão trabalhando estão mais qualificados. Não houve alteração na infraestrutura. Adquirimos mais confiança. A rede nos deu maior percepção de organização do negócio e, com essa organização, a qualidade de vida melhorou” (E19).

“Aumentou o faturamento e, com certeza, a lucratividade. Houve aumento de funcionários e ampliação com reforma das lojas. Ampliou a credibilidade junto à comunidade e junto aos fornecedores. Os fornecedores confiaram mais e os clientes foram fidelizados. Aumentou muito a autoconfiança. A ampliação da loja de 30% a 50% do faturamento e qualidade de vida melhor. Melhores perspectivas de crescimento. Lazer aumentou.” (E20).

As entrevistas permitiram constatar a concordância por todos os associados quanto à ampliação do faturamento e o aumento da lucratividade.

#### **3.2.4.3 Análise dos resultados obtidos**

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso 4 os seguintes resultados, apresentados no Quadro 8.

**Quadro 8 – Resultados obtidos no estudo de caso 4**

Maior poder de mercado	<p>O maior poder de mercado foi identificado nas relações comerciais que foram ampliadas e na credibilidade estabelecida perante a comunidade.</p> <p>Verificou-se que os estabelecimentos foram reformados e estão prontos para enfrentar a concorrência em busca da sobrevivência no mercado de varejo de materiais de construção.</p> <p>Seus produtos comercializados atendem a comunidade onde estão localizadas de forma diferenciada buscando competir com os home centers que estão em Goiânia.</p> <p>A rede favorece a concentração dos esforços e não evita liberdade de ação estratégica de seus membros.</p>
Geração de soluções coletivas	<p>A geração de soluções coletivas ficou evidenciada na realização de cursos, que proporcionou um progresso para os lojistas que não teria acesso sozinho e aos funcionários das lojas que se qualificaram e viabilizaram melhorias no estabelecimento aprimorando o atendimento aos clientes.</p>
Redução de custos e riscos	<p>A redução de custos e riscos foi verificada com o aumento da carteira de clientes e dos ganhos de escala nas compras.</p>
Acúmulo de capital social	<p>O acúmulo de capital social ficou constatado no sentimento apresentado em pertencerem a um grupo. Além disso, são realizadas confraternizações anuais estimulando as relações intra e interempresariais e difundindo a confiança entre os associados. Percebe-se que há uma amizade entre os associados e que a qualidade de vida melhorou depois da participação na rede.</p>
Aprendizagem coletiva	<p>A aprendizagem coletiva fica clara nas assembleias, onde os associados buscam divulgar o conhecimento tácito, complementando com informações fornecidas pelos diretores e gestor. A organização estratégica está concentrada na diretoria e gestor, os associados participam com decisões nas assembleias regulares sem se sentirem inibidos. O fato de a diretoria controlar os faltantes e entrar em contato com eles destaca a integração e a preocupação de que todos se mantenham informados das ações desenvolvidas pela liderança.</p> <p>Há compartilhamento de informações e conhecimentos. As assembleias são realizadas em um hotel da capital goiana, com estrutura como secretaria, lanches, ambiente profissionalizado. Existe confiança na partilha de informações e conhecimentos.</p>
Inovação colaborativa	<p>A inovação colaborativa esta visível no estímulo ao conceito e processos de negócio e a respostas rápidas às novas necessidades de novos produtos na loja.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

A pesquisa constatou que a RCE funciona como uma rede simétrica onde às empresas guardam sua independência. A rede favorece a concentração dos esforços e não evita liberdade de ação estratégica de seus membros.

#### 3.2.4.4 Sugestões de melhorias

Baseado no estudo bibliográfico utilizado como referência e nas observações e análises, sugerem-se melhorias aos associados da Rede de Lojas de Materiais, tais como:

- Criar um sistema de Tecnologia da Informação (TI) que seja adotado por todos os associados;
- Criar folhetos promocionais, ação de marketing, com preços iguais para as lojas participantes da rede, visando vender em conjunto;
- Agregar conhecimento técnico de arquitetura em cada loja, oferecendo serviços de um arquiteto (*os home centers já possuem*);
- Utilizar a marca da RCE4 na fachada das lojas.

#### 3.2.5 Estudo de caso 5: Açafirão

O APL1 é uma Cooperativa dos Produtores de Açafirão (COOPERAÇAFRÃO) da cidade de Mara Rosa, distante 348 km de Goiânia. De acordo com seu gestor, em 2014 contava com 70 cooperados. No período desta pesquisa, havia somente 30 cooperados ativos e a unidade de processamento da produção contava com 5 (cinco) funcionários. Há algum tempo atrás eram 30 (trinta) funcionários.

##### 3.2.5.1 Apresentação, histórico e contexto

No ano de 1986, a Universidade Federal de Goiás (UFG)/CNPq e AGÊNCIA RURAL já desenvolviam trabalhos de estudos da cadeia produtiva do açafirão e do sistema produtivo local, conforme dados da RG-APL (2007).

Castro et al. (2010) destaca que o APL é bastante específico e rico. Castro destaca ainda que foram desenvolvidos vários projetos de P & D, que foram gerados vários trabalhos de pesquisa e publicações em artigos periódicos. Neste mesmo período, foram produzidos e/ou adaptados pela UFG equipamentos como fatiador, forno, polidor, brunidor, estufa e secadora

industrial, que contribuíram para um desenvolvimento tecnológico dos atores que compõem o APL, ou seja, os associados.

No início do ano de 2001, a SIC recebeu a visita do prefeito e entidades do município, que solicitavam o apoio para a implantação de uma indústria de processamento de açafrão. Nesse mesmo ano, foi constituído um grupo de trabalho para a consecução do projeto, formado pela SECTEC, Agência Goiana do Desenvolvimento Regional (AGDR), Secretaria de Estado da Agricultura Pecuária e Irrigação (SEAGRO), Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGPLAN), Agência Goiana de Transportes e Obras (AGETOP), SEBRAE, Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA), Banco do Brasil, Universidade Católica de Goiás (UCG) e Ministério da Integração Nacional (MIN) (RG-APL 2007).

No início de 2002, foi criado o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento do Médio Norte Goiano, por intermédio do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e Programa Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (PRONAF), a fim de estabelecer integração vertical entre os municípios da região (RG-APL, 2007).

Em 24 de junho de 2003, foi criada a Cooperativa dos Produtores de Açafrão (COOPERAÇAFRÃO).

Conforme RG-APL (2007), o APL, em 2003, contava com a participação de 23 cooperados, que constituíram a COOPERAÇAFRÃO. Em 2006, foi construída a unidade de processamento e comercialização do açafrão, que foi considerado um aumento no amadurecimento e na credibilidade dos associados, cujo grupo contava com 63 cooperados.

Em maio de 2007, foi criado um processo de elaboração do plano de desenvolvimento, através do planejamento estratégico, com o objetivo de fomentar e apoiar ações de desenvolvimento social e econômico através da metodologia de APLs. Este plano levou em consideração a realidade local e o contexto regional, dos quais se destacam:

- Aumentar o capital social, favorecendo a sustentabilidade econômica e ambiental;
- Internalizar conceitos e práticas de planejamento, com foco na valorização de identidade local;

- Promover a integração entre políticas, programas, projetos e ações de desenvolvimento, buscando parcerias e alianças estratégicas entre instituições públicas e privadas, visando o desenvolvimento e fortalecimento do APL e região (RG-APL 2007, p.7).

### 3.2.5.2 Respostas dos entrevistados

Dentre as respostas dos entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Após a análise das entrevistas do referido APL, quanto ao benefício aprendizagem e inovação, foi revelado que neste quesito houve certo desencontro nas respostas dos associados. A fala do entrevistado E22 e E23 mostra que não houve inovação, principalmente sobre a extração da matéria prima do solo, o que tem dificultado a colheita do açafrão e causado prejuízo aos associados. Por outro lado, o entrevistado E21 disse que houve inovação no APL, destacando os avanços na industrialização do produto via COOPERAÇÃO, que passou a industrializar o produto.

Foi relatado pelo associado entrevistado:

“Em Mara Rosa e região, as mudanças são muito lentas, sem inovações tecnológicas significativas que possam contribuir para ampliar o volume da produção de açafrão” (E22).

No quesito inovação, os resultados das análises demonstraram o ambiente desfavorável à inovação por parte dos associados, principalmente na extração da matéria prima.

Por outro lado, destaca-se que:

“quanto mais envolvido esteja o associado, mais relevante se torna esse benefício e vice-versa” (E21).

Quanto à redução de custos e riscos, os benefícios proporcionados representam as atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, facilidade transacional e produtividade, conforme descrevem Balestrin e Verschoore (2008).

Foram relatados pelos associados entrevistados:

“na verdade o cooperado só tem a ganhar sendo cooperado, mesmo porque precisamos baixar os custos e aumentar a qualidade” (E21).

“não houve redução de custos, mas sim melhoria no financiamento e crédito através da Cooperativa” (E23).

Um dos riscos destacado no APL é o momento da colheita, em que o produto tem seu preço baixo e mão de obra cara para a extração do produto na lavoura. Nesse quesito, destaca-se o crescimento pequeno da ampliação do faturamento e da lucratividade Isso se deve, principalmente, à falta de recursos e arrendamento da terra, que se tornou oneroso.

O benefício de redução de custos e riscos procura compartilhar todas as ações entre os participantes, a fim de dividir os resultados por eles alcançados. Assim, pode-se destacar o acesso a recursos não existentes por parte do produtor, como o financiamento e novas linhas de crédito junto aos associados do APL, melhorando o próprio relacionamento entre os cooperados. Isso foi apontado pelo entrevistado E22 como benefício muito importante para o associado, uma vez que:

“representa o resultado de tudo que foi planejado no início do ano, traz esperança de melhoria na produção do açafrão para todos os associados” (E22).

Tendo como consequência o aumento da produtividade.

Quanto ao acesso a soluções, no quesito infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade, há certo descontentamento entre os associados, os quais alegam a falta de infraestrutura para escoamento da safra, para o armazenamento do produto e maquinário inadequado desde a colheita até o momento da secagem do produto.

Foi relatado que:

“não houve melhoria no processo, visto que o serviço do plantio e colheita do açafrão é todo manual, cada um com sua maneira” (E23).

Observou-se a melhoria no acesso ao crédito e a prospecção de oportunidades.

Em relação ao fator infraestrutura:

“não obteve avanços conforme os associados necessitavam” (E21).

“Isso se deve principalmente ao descaso da antiga equipe gestora que administrava o APL” (E21).

“houve sim uma melhoria na imagem do APL, por parte de pessoas fora da regional, principalmente depois que colocaram umas placas sobre o APL, ao contrário da região, em que as pessoas, comunidade, mercado e empresários não valorizam e não dão credibilidade e confiança ao negócio” (E23).

Quanto aos ganhos de escala e de poder de barganha, os resultados colhidos em decorrência dos ganhos de cooperação dos APLs apresentaram um aumento nas relações comerciais, na credibilidade e na força de mercado.

Observou-se uma melhoria significativa no APL, referente às relações com os associados. Pode-se afirmar que os benefícios oriundos das condições de negociação que envolvia o APL obtiveram ganhos de cooperação com os fornecedores.

“O papel do atravessador que antes provocava um desencontro nas negociações, através da variação do preço, hoje é um problema resolvido com a gestão da APL” (E21).

Destaca-se, também, a não agregação de valor no preço do produto final do açafião, devido à concorrência externa e o preço do arrendamento da terra junto aos fazendeiros.

As empresas associadas conseguem ampliar seu mercado, suas relações comerciais, sua credibilidade e legitimidade.

“As exigências aparecendo, você tem que ser mais rápido a prestar serviços. Por exemplo, empresas de São Paulo não negociam com produtor, e sim com empresa” (E21).

“houve um aumento nas vendas, mas não agrega valor ao produto, devido à concorrência indiana” (E23).

Quanto às relações sociais, a maioria dos entrevistados alega estarem muito distantes uns dos outros, somente um destes destaca os laços familiares entre os associados.

“existem laços familiares” (E23).

“estão meio desconfiados do sistema” (E22).

A falta de motivação, confiança no plantio e colheita do açafrão reforça a desconfiança destacada pelo entrevistado.

Observou-se que os resultados indicam certo distanciamento entre os associados e a gestão do APL. Isso se justifica pelas quantidades altas de associados inativos em torno de 55%.

No quesito relações sociais, a maioria dos entrevistados disseram que não houve melhoria, enfatiza que falta confiança no plantio e na colheita do açafrão, ou seja, no negócio.

“estão meio desconfiados do sistema, estão distantes uns dos outros, sem comunicação” (E23).

O estudo deste APL permitiu constatar que o arranjo sofre com o descaso das ações públicas a cada gestão pública. Isso tem provocado um distanciamento entre o arranjo e os governos. Outro fator de destaque é o fato de que a inovação tecnológica é bem menor do que o esperado no cultivo e na colheita, provocando a falta de qualificação de mão de obra para a extração da matéria prima e gerando uma desmotivação enorme por parte dos associados.

### 3.2.5.3 Análises dos resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso 5 os seguintes resultados, apresentados no Quadro 9.

**Quadro 9 – Resultados obtidos no estudo de caso 5**

Maior poder de mercado	O maior poder de mercado foi identificado na força de mercado e nas relações comerciais.
Geração de soluções coletivas	A geração de soluções coletivas ficou evidenciada no marketing compartilhado apresentado, na realização de capacitação e na garantia de credibilidade;
Redução de custos e riscos	A redução de custos e riscos foi possível com a produtividade e com atividades compartilhadas.
Acúmulo de capital social	O acúmulo de capital social foi verificado através dos laços familiares apresentados.
Aprendizagem coletiva	A aprendizagem coletiva foi evidenciada em disseminação coletiva do conhecimento.
Inovação colaborativa	Não foi identificado.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A falta de incentivo público, principalmente por parte do município, falta de espaço para secagem e armazenagem, máquinas obsoletas e fracas para

atender a demanda, são alguns dos problemas enfrentados pelo APL para melhorar o desempenho dos associados, principalmente para a extração da matéria prima.

De acordo com Balestrim e Verschoore (2008, p.6), “comparando com as práticas das RCEs, o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação apresenta vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias por meio de seus canais de informação”.

O cozimento do produto ainda é realizado pelo próprio agricultor na lavoura, em situações precárias, para reduzir o custo em 10%, senão a indústria cobra menos do produto in natura.

A aprendizagem ocorre por ocasião de cursos, palestras oferecidas na sede do APL e de visitas em feiras da área. De acordo com Grohmann *et al.* (2010, p. 26) “a troca de informações assume importância central na relação interempresarial, na medida em que eleva o nível de conhecimento do grupo, funcionando como um benchmarking interno e aumentando as chances de um maior aprendizado entre os associados”.

O que fica evidente é que aprendizagem e inovação são de muita importância para a sobrevivência do APL, necessitando de um pouco mais de envolvimento dos associados para trazer aos mesmos, mais experiências, novas ideias, informações e inovações que favoreçam o crescimento de seus membros.

#### **3.2.5.4 Sugestões de melhorias**

Esta pesquisa permitiu identificar que os principais pontos fracos encontrados no APL de Açafrão de Mara Rosa foram: mão de obra, tecnologia para plantação e colheita do açafrão, arrendamento da terra, motivação, documentação, confiança, preço e inovações.

Os pontos fortes identificados no APL Açafrão de Mara Rosa foram os seguintes: relações comerciais, terra propícia, mercado, cooperativa e crédito.

Nas observações realizadas *in loco* no APL estudado, constatou-se certo distanciamento, ou seja, não há laços relacionais fortes entre os envolvidos no APL, tais como: o governo, associados, empresas, parceiros, sociedade e entidades públicas e privadas. Além disso, foram observadas ações com baixa

efetividade e concretização, causadas por falta de confiança, não compartilhamento de ideias, individualismo, falta de comprometimento, disposição interna, carência de recursos humanos e competição predatória, o que impede a articulação e fortalecimento do arranjo empresarial.

Como proposta de melhoria no APL, sugere-se:

- Criar linhas de crédito específicas para execução de ações de inovação em empresas participantes do APL;
- Criar consórcio/redes;
- Criar programas de acesso ao mercado, capacitação tecnológica, capacitação de mão de obra e gerencial, qualidade, produtividade e certificação de seus produtos, concessão de subsídios e incentivos fiscais, políticas de melhorias macroeconômicas (juros, tributos, câmbio, taxa de crescimento), desenvolver vantagens competitivas dinâmicas (aprendizagem e inovação) constantes, além do apoio governamental para projetos de pesquisa de universidades que foquem o desenvolvimento de produtos para MPEs organizadas em APL e que sua governança esteja presente em todas as instituições públicas.
- Promover palestras e seminários, mostrando a importância da união, compartilhamento de ideias e comprometimento;
- Promover encontros sociais, com o intuito de ampliar a confiança e os laços familiares;

### **3.2.6 Estudo de caso 6: Lácteos**

O APL2 tem como município sede a cidade de São Luís de Montes Belos, distante 128 km de Goiânia e tendo como abrangência as cidades de Adelândia, Anicuns, Aurilândia, Buriti de Goiás, Cachoeira, Córrego do Ouro, Fazenda Nova, Firminópolis, Ivolândia, Moiporá, Mossâmedes, Nazário, Novo Brasil e Palminópolis.

### 3.2.6.1 Apresentação, histórico e contexto

O Oeste do Estado de Goiás é composto por 43 municípios. Essa região corresponde a 6% do PIB goiano e sua população gira em torno de 6% da população do Estado, conforme dados PD (2006).

O APL tem seu estágio de organização articulado e priorizado, e as principais instituições de apoio são SEGPLAN e SEBRAE-GO. O ramo econômico do APL é a indústria de produtos de leite e derivados.

Segundo o RG-APL (2012), a região oeste apresentou a maior concentração da atividade leiteira, com um número maior de produtores de leite. Onde se concentra também o maior número de laticínios formais da região. Destacando-se ainda que:

- Conta com mais de 5.000 produtores de leite, distribuídos em dezoito municípios, com sua produção leiteira sendo captadas por 11 empresas de laticínios com sede na microrregião e 03 outras grandes empresas do entorno de Goiânia;
- Integram esse APL empresas fornecedoras de insumos agropecuários (fábricas de ração, casas agropecuárias etc.), máquinas e equipamentos, assistência técnica e extensão rural, escolas de ensino técnico-profissional de nível pós-médio e superior, universidades (Universidade Estadual de Goiás (UEG) e Faculdade Montes Belos (FMB)), entidades de classe (sindicatos de produtores, de trabalhadores rurais e de laticínios), câmara de dirigentes lojistas, instituição de crédito Banco do Brasil (BB) e prefeituras municipais (secretarias de agricultura ou órgão equivalente), produtores de leite, associações de produtores, cooperativas, empresas de transporte e indústrias de laticínios;
- Nos 18 municípios, há 5.063 produtores de leite produzindo para o mercado, onde se estima que 11.644 pessoas se ocupem diretamente da produção leiteira;
- Na indústria de laticínios, segundo a SEGPLAN junto às empresas, há atualmente (dez/06) 682 pessoas ocupadas no processamento de leite, entre empregados e empregadores;
- As casas agropecuárias (23), fábricas de ração (12), assistência técnica (01), defesa animal (01), vendas e manutenção de máquinas e

equipamentos agropecuários (03), instituições de ensino e pesquisa (04) têm, conforme estimativa da SEGPLAN baseada em entrevistas com empresários dos segmentos, 283 pessoas ocupadas;

- As propriedades com dedicação a atividade leiteira, com produção para o mercado durante os 12 meses do ano, representam 57,04% das propriedades rurais da microrregião e o pessoal nelas empregado, 64,2% das pessoas ocupadas nas propriedades rurais;
- Nas indústrias de laticínios, o pessoal ocupado representa cerca de 26% da mão de obra empregada na indústria de transformação da microrregião de São Luís de Montes Belos;
- O mercado consumidor do leite produzido no Estado de Goiás é o nacional: 15% para o mercado local (Goiás) e 85% para outros estados, distribuídos da seguinte forma: região Sudeste – 55%; Nordeste – 17%; Norte – 8%; Centro-Oeste e Sul – 5%. Da produção de leite, 6% é consumido na própria região e os outros 94% vão para o mercado nacional como acima destacado;
- O leite processado na indústria local transforma-se nos seguintes produtos: leite longa vida (32%); queijo (26%); leite e soro em pó (20%); achocolatado e outras bebidas lácteas (16%), doce de leite (05%) e manteiga (01%).
- A região produz cerca de 11.900 litros/km<sup>2</sup> ano, podendo elevar essa produção para 30.000 litros, a partir de um conjunto de ações bem estruturadas, estrategicamente pensadas.

Castro *et al.* (2010) destacam que o APL ocupa um papel de destaque, uma vez que reagiu de forma rápida e eficiente aos estímulos da política pública, pois todos os atores envolvidos preocupavam-se com a qualificação dos recursos humanos, resultando na criação de várias frentes de conhecimento, tais como: Curso Superior em Agronegócios, Laticínios, Bovinocultura, Tecnologia de Alimentos, dentre outros.

O Oeste Goiano conta com 18 municípios da microrregião de São Luís de Montes Belos integrados ao APL lácteo, produzindo mais de 150 milhões de litros de leite por ano e beneficiando produtores de leite, trabalhadores rurais, fornecedores de insumos, transportadoras, indústrias de laticínios, instituições

de ensino e pesquisa, estudantes universitários e professores de cursos afins (RG-APL, 2012).

### 3.2.6.2 Respostas dos entrevistados

Dentre as respostas dos entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Sobre aprendizagem e inovação os entrevistados destacaram algumas atividades que fortaleceram e inovaram o APL, como trabalho em parceria, criação do curso de Tecnologia em Laticínios e palestras através da Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás (FAEG) e SEBRAE.

Foi relatado que:

“houve aproximação entre agentes econômicos, sociais e políticos, especialmente de lideranças, mas houve maior interação entre agentes econômicos dentro do seu elo na cadeia produtiva, com grande troca de experiência e participação em eventos de capacitação” (E24).

“disseminação do conhecimento” (E26).

Quanto ao benefício redução de custos e riscos, verificou-se que os membros do APL valorizaram os ganhos obtidos.

“o maior exemplo é o Laticínio Montes Belos, que processa em torno de 120.000l/dia e aquela época processa algo em torno de 20.000l/dia. Também o Laticínio MB, de São João da Paraúna, e o Pérola, de Adelândia, obtiveram grande crescimento. O maior crescimento, entretanto, deu-se na cooperativa de Palminópolis – COOMAP” (E24).

“o investimento foi no Laticínio Escola, mas destaca que o mesmo não está em funcionamento” (E25).

As ações compartilhadas no APL foram: atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos e produtividade.

Os membros E25 e E26 desconhecem os resultados quanto à lucratividade e rentabilidade do APL.

Sobre a cooperação dos ganhos entre seus membros:

“Destacam-se principalmente na propriedade rural (fazenda), através do Programa Balde Cheio” (E26).

“A vinda do escritório regional do SEBRAE para SLMB, bem como a criação dos Cursos Técnicos em Pecuária de Leite, Tecnologia em Laticínios e Tecnologia de Alimentos são resultados diretos da estruturação do APL Lácteo. O serviço de crédito do BB via seu programa de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS Leite, uma vez alinhado ao trabalho do APL, em convergência promovida por ambos os projetos, proporcionou muito mais recursos para crédito e as prefeituras passaram a tratar melhor o produtor de leite no que tange à conservação de estradas, serviços de cascalhamento de currais e construção de silagens e canaviais. E toda a articulação e visibilidade que o APL Lácteo ganhou também proporcionaram inúmeros aportes de recursos públicos na construção de laboratórios, laticínio escola, máquinas e equipamentos, realização e participação em feiras e eventos” (E24).

As observações *in loco* permitiram perceber algumas ações de marketing, capacitação, tecnologia, treinamentos, com objetivo de melhorar o conhecimento e difundir as experiências entre seus membros.

Destaca-se que:

“a adoção da ordenha mecânica, que representa o avanço da tecnologia do campo, bem como a criação da Fazenda Escola pela UEG” (E24).

Quanto aos ganhos de escala e de poder de barganha, foram relatados:

"o contato com as empresas associadas abriu possibilidade de parcerias com todos os entes envolvidos no APL." (E25).

“A melhor experiência nesse sentido foi a melhor negociação alcançada pelo setor de produção, especialmente da cooperativa de produtores de Palminópolis, cujo sucesso e crescimento inspiraram outras associações e cooperativas que passaram a negociar de igual forma e tendo como referenciais os valores por esta obtidos.” (E24).

Nota-se, nesse ganho, que a cooperação entre seus associados traz maior poder de negociação, favorece o crescimento do APL, potencializa a competitividade das atividades desempenhadas pelos mesmos.

Percebe-se que as relações comerciais amplas não foram percebidas pelo entrevistado E23, alegando que as relações entre o APL e os entes envolvidos estão distantes:

“existem falhas na comunicação e não existe envolvimento de ambas as partes” (E23).

Quanto às relações sociais, a maioria dos entrevistados acredita que houve parcialmente melhoria e alegam que há certo distanciamento entre os envolvidos.

Sobre a ampliação da confiança, foi relatado que:

“algumas sim, outras não. Houve a entrada de muitos novos produtores, mais profissionalizados. No segmento de indústria, praticamente não houve mudança. A realização de investimentos em todos os elos da cadeia produtiva mostra o grau de confiança na atividade” (E24).

### 3.2.6.3 Análises dos resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados no estudo de caso 6 os seguintes resultados, apresentados no Quadro 10.

**Quadro 10 – Resultados obtidos no estudo de caso 6**

Maior poder de mercado	O maior poder de mercado foi identificado na força de mercado conseguida, no poder de barganha e na legitimidade.
Geração de soluções coletivas	A geração de soluções coletivas surgiu com o marketing compartilhado, com a capacitação (Balde Cheio), a criação da Fazenda Escola e com a garantia ao crédito.
Redução de custos e riscos	A redução de custos e riscos foi verificada com as atividades compartilhadas, a criação do laticínio escola, o aumento da produtividade, com a cooperativa dos produtores de Palminópolis e com o aumento da confiança em novos investimentos.
Acúmulo de capital social	O fator acúmulo de capital social ficou evidenciado na ampliação da confiança demonstrada.
Aprendizagem coletiva	A aprendizagem coletiva fica clara na criação do curso de tecnologia e na disseminação de informações.
Inovação colaborativa	A inovação colaborativa ficou constatada com a ampliação do valor agregado.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Verificou-se nesse APL uma enorme dificuldade em fazer laços familiares, reciprocidade e coesão interna. Isso se deve principalmente ao distanciamento entre os entes envolvidos, que são governo, universidade, associados, comércio etc.

Notou-se falta de atuação dos membros envolvidos nos últimos 5 anos, devido à descontinuidade das políticas públicas e distanciamento entre os atores envolvidos no APL. Isso resultou na diminuição da cooperação, desconfiança nas políticas públicas e diminuição do capital social no APL.

#### **3.2.6.4 Sugestões de melhorias**

Esta pesquisa permitiu identificar que os principais pontos fracos encontrados no APL foram os laços familiares, falta de atuação dos membros envolvidos, presença de fortalecimento do APL e insuficiência no desenvolvimento de funções por parte de alguns envolvidos.

Os pontos fortes identificados no APL foram à estrutura fundiária, ambiente associativista e cooperativista em ascensão, disponibilidade de oportunidade constante de formação e capacitação para atividades em todos os elos da cadeia produtiva.

Nas observações realizadas *in loco* no APL estudado, constatou-se certo distanciamento, ou seja, não há laços relacionais fortes entre os envolvidos no APL, tais como: o governo, associados, empresas, parceiros, sociedade e entidades públicas e privadas. Além disso, foram observadas ações com baixa efetividade e concretização, causadas por falta de confiança, não compartilhamento de ideias, individualismo, falta de comprometimento, disposição interna, carência de recursos humanos e competição predatória, o que impede a articulação e fortalecimento do arranjo empresarial.

Como proposta de melhoria no APL, sugere-se:

- Promover palestras e seminários, mostrando a importância da união, compartilhamento de ideias e comprometimento entre os parceiros;
- Promover encontros sociais, com o intuito de ampliar a confiança e os laços familiares;

- Buscar apoio, tanto dos órgãos privados quanto dos públicos, para incentivar a inovação, aprendizagem e cooperação, fomentando, assim, o desenvolvimento das economias locais.

### **3.3 ANÁLISE CONJUNTA DOS RESULTADOS OBTIDOS**

Nesta seção é apresentada uma análise comparativa das RCEs e APLs estudadas, visando verificar a homogeneidade e a heterogeneidade entre as percepções obtidas com os entrevistados. Essa análise permite aprofundar a compreensão sobre os ganhos competitivos percebidos nas RCEs e APLs.

A análise conjunta buscou verificar a confirmação ou não da proposição da pesquisa que é: Os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs são igualmente identificados nos APLs e vice versa? Além de fornecer subsídios para propor inferências com base nos dados empíricos e nas referências teóricas. Buscou-se analisar as RCEs e APLs conforme a obra de Balestrin e Verschoore (2008).

#### **3.3.1 Análise dos benefícios adquiridos pelas empresas participantes das redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais**

Esta seção traz uma análise das RCEs e APLs conforme a obra de Balestrin e Verschoore (2008).

Para melhor compreensão das análises feitas nas RCEs e APLs sobre a identificação de benefícios e seus graus de intensidade nas RCEs e APLs é exposta no Quadro 11, vide legenda, uma síntese dos benefícios adquiridos, identificados nos associados das RCEs e APLs, conforme a Figura 2, baseado na obra de Balestrin e Verschoore (2008).

**Quadro 11 – Análise dos benefícios das redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais**

Ganhos competitivos	Benefícios	EC1		EC2		EC3		EC4		EC5		EC6	
		E	I	E	I	E	I	E	I	E	I	E	I
Maior poder de mercado	Poder de barganha	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F
	Relações comerciais amplas			X	F	X	f	X	F	X	f		
	Representatividade					X	F	X	F			X	f
	Credibilidade							X	F	X	F		
	Legitimidade											X	f
	Força de mercado	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F
Geração de soluções coletivas	Capacitação			X	F	X	F	X	F	X	F	X	F
	Consultoria empresarial					X	F						
	Marketing compartilhado	X	F	X	F	X	F			X	F	X	F
	Prospecção de oportunidades	X	f	X	F	X	F	X	f				
	Garantia ao crédito			X	F							X	f
	Inclusão digital												
	Estruturas de comercialização	X	F	X	F			X	F				
Redução de custos e riscos	Atividades compartilhadas	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F	X	F
	Confiança em novos investimentos											X	f
	Complementaridade	X	F	X	F	X	F	X	F				
	Facilidade transacional	X	F	X	F	X	F	X	F				
	Produtividade									X	F	X	F
Acúmulo de capital social	Limitação do oportunismo	X	f			X	F						
	Ampliação da confiança	X	F					X	F			X	F
	Laços familiares							X	F	X	f		
	Reciprocidade	X	F										
	Coesão interna	X	f			X	F	X	F				
Aprendizagem coletiva	Socialização de informações e experiências			X	F	X	F	X	F	X	F	X	F
	Acesso a novos conhecimentos externos			X	F	X	F	X	F				
	Benchmarking interno e externo			X	f								
Inovação colaborativa	Novos produtos e serviços	X	F	X	F	X	F	X	F			X	F
	Adoção de novas práticas organizacionais			X	F	X	F	X	f				
	Acesso a novos mercados							X	F				
	Desenvolvimento de novos modelos de negócios							X	F				

Fonte: Elaborado pelo Autor

**Legenda:** EC = Estudo de Caso; E = Existência do benefício; X = Confirmação da existência do benefício; I = Intensidade de ocorrência; F = Forte – significa que mais da metade dos respondentes concordam com a existência do benefício; f = Fraca - significa que menos da metade dos respondentes concordam com a existência do benefício.

Observando o Quadro 11, constataram-se os seguintes benefícios adquiridos:

- Poder de barganha foi identificado em todas as RCEs e em todos os APLs, ou seja, 100%;
- Relações comerciais amplas foram identificadas em três das quatro RCEs, ou seja, 75%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;

- Representatividade foi identificada em duas das quatro RCEs, ou seja, 50%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;
- Credibilidade foi identificada em uma das quatro RCEs, ou seja, 25%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;
- Legitimidade não foi identificada nas RCEs, ou seja, 0%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;
- Força de mercado foi identificada em todas as RCEs e todos os APLs, ou seja, 100%;
- Capacitação foi identificada em três das quatro RCEs, ou seja, 75%, enquanto que nos APLs este foi identificado em todos, ou seja, 100%;
- Consultoria empresarial foi identificada em uma das quatro RCEs, ou seja, 25%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Marketing compartilhado foi identificado em três das quatro RCEs, ou seja, 75%, enquanto que nos APLs este foi identificado em todos, ou seja, 100%;
- Prospecção de oportunidades foi identificada em todas as RCEs, ou seja, 100%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Garantia ao crédito foi identificada em uma das quatro RCEs, ou seja, 25%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;
- Inclusão digital não foi identificada nas RCEs e APLs, ou seja, 0% em ambos;
- Estruturas de comercialização foram identificadas em três das quatro RCEs, ou seja, 75%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Atividades compartilhadas foram identificadas em todas as RCEs e APLs, ou seja, 100%;

- Confiança em novos investimentos não foi identificada nas RCEs, ou seja, 0%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;
- Complementaridade foi identificada em todas as RCEs, ou seja, 100%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Facilidade transacional foi identificada em todas as RCEs, ou seja, 100%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Produtividade não foi identificada nas RCEs, ou seja, 0%, enquanto que nos APLs este foi identificado em todos, ou seja, 100%;
- Limitação do oportunismo foi identificada em duas das quatro RCEs, ou seja, 50%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Ampliação da confiança foi identificada em duas das quatro RCEs, ou seja, 50%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;
- Laços familiares foram identificados em uma das quatro RCEs, ou seja, 25%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;
- Reciprocidade foi identificada em uma das quatro RCEs, ou seja, 25%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Coesão interna foi identificada em três das quatro RCEs, ou seja, 75%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Socialização de informações e experiências foi identificada em três das quatro RCEs, ou seja, 75%, enquanto que nos APLs este foi identificado em todos, ou seja, 100%;
- Acesso a novos conhecimentos externos foi identificado em três das quatro RCEs, ou seja, 75%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;

- Benchmarking interno e externo foi identificado em uma das quatro RCEs, ou seja, 25%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Novos produtos e serviços foram identificados em todas as RCEs, ou seja, 100%, enquanto que nos APLs este foi identificado em um dos dois, ou seja, 50%;
- Adoção de novas práticas organizacionais foi identificada em três das quatro RCEs, ou seja, 75%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Acesso a novos mercados foi identificado em uma das quatro RCEs, ou seja, 25%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%;
- Desenvolvimento de novos modelos de negócios foi identificado em uma das quatro RCEs, ou seja, 25%, enquanto que nos APLs este não foi identificado, ou seja, 0%.

Uma síntese dos resultados em porcentagens dos benefícios adquiridos, identificados em relação às RCEs e APLs, está apresentada no Quadro 12.

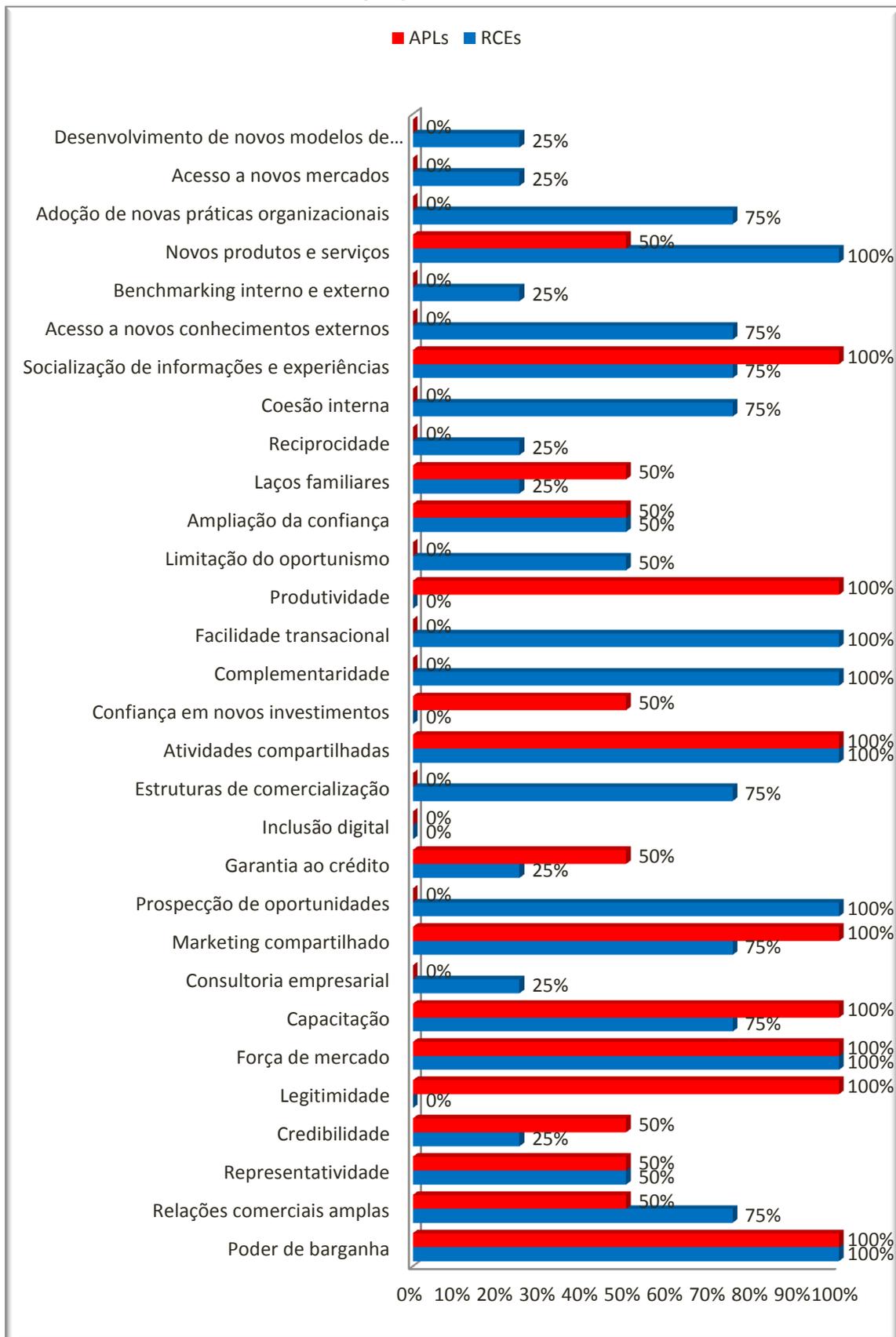
**Quadro 12 – Benefícios das redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais**

<b>Benefícios</b>	<b>RCEs</b>	<b>APLs</b>
Poder de barganha	100%	100%
Relações comerciais amplas	75%	50%
Representatividade	50%	50%
Credibilidade	25%	50%
Legitimidade	0%	100%
Força de mercado	100%	100%
Capacitação	75%	100%
Consultoria empresarial	25%	0%
Marketing compartilhado	75%	100%
Prospecção de oportunidades	100%	0%
Garantia ao crédito	25%	50%
Inclusão digital	0%	0%
Estruturas de comercialização	75%	0%
Atividades compartilhadas	100%	100%
Confiança em novos investimentos	0%	50%
Complementaridade	100%	0%
Facilidade transacional	100%	0%
Produtividade	0%	100%
Limitação do oportunismo	50%	0%
Ampliação da confiança	50%	50%
Laços familiares	25%	50%
Reciprocidade	25%	0%
Coesão interna	75%	0%
Socialização de informações e experiências	75%	100%
Acesso a novos conhecimentos externos	75%	0%
Benchmarking interno e externo	25%	0%
Novos produtos e serviços	100%	50%
Adoção de novas práticas organizacionais	75%	0%
Acesso a novos mercados	25%	0%
Desenvolvimento de novos modelos de negócios	25%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para melhor visualizar os resultados do Quadro 12, estes são apresentados conforme o Figura 4.

**Figura 4 – Gráfico da análise dos benefícios nas redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais**



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os resultados do Quadro 12 e a Figura 4 demonstraram que os benefícios poder de barganha, força de mercado, capacitação, marketing compartilhado, atividades compartilhadas, socialização de informações e experiências, e novos produtos e serviços, são os mais favoráveis tanto nas RCEs quanto nos APLs estudadas. Os benefícios de poder de barganha, força de mercado e atividades compartilhadas são os mais favoráveis de todos, por serem identificados em todas as RCEs e APLs estudados.

Para melhor visualizar os benefícios não identificados nas RCEs foi feita a opção de selecioná-los, de acordo com as suas respectivas porcentagens, conforme ilustra o Quadro 13.

**Quadro 13 – Benefícios não identificados nas redes de cooperação empresarial**

Benefícios	RCEs	APLs
Legitimidade	0%	100%
Confiança em novos investimentos	0%	50%
Produtividade	0%	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os resultados do Quadro 13 sugerem que os benefícios de legitimidade, confiança em novos investimentos e produtividade, não foram favoráveis nas RCEs estudadas, pois não foram identificados nas mesmas.

Para melhor visualizar os benefícios não identificados nos APLs foi feita a opção de selecioná-los, de acordo com as suas respectivas porcentagens, conforme ilustra o Quadro 14.

**Quadro 14 – Benefícios não identificados nos arranjos produtivos locais**

Benefícios	RCEs	APLs
Consultoria empresarial	25%	0%
Prospecção de oportunidades	100%	0%
Estruturas de comercialização	75%	0%
Complementaridade	100%	0%
Facilidade transacional	100%	0%
Limitação do oportunismo	50%	0%
Reciprocidade	25%	0%
Coesão interna	75%	0%
Acesso a novos conhecimentos externos	75%	0%
Benchmarking interno e externo	25%	0%
Adoção de novas práticas organizacionais	75%	0%
Acesso a novos mercados	25%	0%
Desenvolvimento de novos modelos de negócios	25%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observando o Quadro 14, os resultados sugerem que os benefícios de consultoria empresarial, prospecção de oportunidades, estruturas de comercialização, complementaridade, facilidade transacional, limitação do

oportunismo, reciprocidade, coesão interna, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios, não foram favoráveis nos APLs estudados, pois não foram identificados nas mesmas.

O Quadro 15 mostra o benefício não identificado nas RCEs e APLs.

**Quadro 15 – Benefício não identificado nas redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais**

N <sup>o</sup>	Benefícios	RCEs	APLs
1	Inclusão digital	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor

O resultado do Quadro 15 sugere que o benefício inclusão digital, não foi favorável tanto nas RCEs quanto nos APLs estudados, pois não foi identificado em nenhum dos mesmos.

### 3.3.2 Sínteses das análises e discussão dos resultados obtidos

Na análise qualitativa realizada sobre os ganhos competitivos das RCEs e APLs estudados, as evidências empíricas obtidas através da análise dos benefícios, permitiram complementar o entendimento quanto a estes ganhos.

Conforme a obra de Balestrin e Verschoore (2008) foi constatada nesta pesquisa os fatores:

- Maior poder de mercado com seus elementos: poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade e força de mercado. Entre eles, foi referido com maior destaque tanto nas RCEs quanto nos APLs estudados o poder de barganha e a força de mercado. O que confirma que ambas proporcionam um maior poder de negociação. Segundo GROHMANN *et al.* (2010, p.25) “união dos integrantes faz com que consigam maior facilidade, descontos e vantagens na compra de materiais necessários para o seu crescimento”.
- Geração de soluções coletivas com os elementos: capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital e estruturas de comercialização. Onde se destacaram tanto nas RCEs quanto

nos APLs estudados a capacitação e o marketing compartilhado. Segundo BALESTRIN e VERSCHOORE (2010, p.21), geração de soluções coletivas tende a permitir a geração e disponibilização de soluções a partir da rede na qual a empresa se insere.

- Redução de custos e riscos com seus elementos: atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional e produtividade. Entre eles, foram referidas com maior destaque tanto nas RCEs quanto nos APLs estudados as atividades compartilhadas. O que confirma que ambas permitem aos envolvidos minimizar riscos, evitar perdas e facilitar as transações. Conforme Balestrin e Verschoore, (2010, p. 21), “os ganhos associados à redução de custos e riscos estão ligados às vantagens de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns”.
- Acúmulo de capital social com seus elementos: limitação do oportunismo, ampliação da confiança, acúmulo de capital social, laços familiares, reciprocidade e coesão interna. Evidenciou-se que este não se constitui em benefícios econômicos, diretamente relacionados aos objetivos organizacionais, talvez por isso não tenha sido referido com grande destaque tanto nas RCEs quanto nos APLs estudados;
- Aprendizagem coletiva com seus elementos: socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos e Benchmarking interno e externo. Entre eles, foi referida com maior destaque tanto nas RCEs quanto nos APLs estudados a socialização de informações e experiências.
- Inovação colaborativa com seus elementos: novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados, desenvolvimento de novos modelos de negócios. Entre eles, foram referidos, com maior destaque, tanto nas RCEs quanto nos APLs estudados os novos produtos e serviços. Isso confirma que em ambos, os serviços, os produtos e

a infraestrutura disponibilizada, permitem o desenvolvimento dos seus associados.

Os resultados da pesquisa revelaram alguns pontos relevantes sobre os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs e os APLs estudados, tais como:

- Os benefícios poder de barganha, força de mercado, capacitação, marketing compartilhado, atividades compartilhadas, socialização de informações e experiências, e novos produtos e serviços, são os mais favoráveis tanto nas RCEs quanto nos APLs estudados. Os benefícios de poder de barganha, força de mercado e atividades compartilhadas são os mais favoráveis de todos, por serem identificados em todas as RCEs e APLs estudados.
- No que diz respeito aos elementos referentes ao acúmulo de capital social não foi verificado grande destaque tanto nas RCEs quanto nos APLs estudados;
- Entre as diferenças relevantes encontradas entre as RCEs e APLs, merecem destaque: a produtividade identificada nos APLs e não identificada nas RCEs, no sentido de aproximar os APLs dos padrões de líderes; a complementaridade e facilidade transacional identificadas nas RCEs e não identificado nos APLs, estes mostram que as RCEs apresentam relacionamentos que facilitam o acesso a recursos não existentes nas empresas.
- O benefício inclusão digital não foi identificado em nenhuma RCE e em nenhum dos APL estudados;
- A força de mercado e poder de barganha, observados com destaque nas RCEs e APLs, são obtidos em decorrência do crescimento do número de associados. Estes proporcionaram a realização de acordos comerciais em condições exclusivas, gerou diferencial, como o aumento do poder de negociação com seus fornecedores e parceiros, maior possibilidade de gerar marcas com reconhecimento e de obter amplitude na exposição pública. (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

- A capacitação técnica e os treinamentos em geral valorizados nas RCEs e APLs estudados. Tem como exemplo o depoimento de um dos associados e proprietário de uma rede que diz “a rede promoveu capacitação aos donos e aos funcionários das empresas associadas”.
- O compartilhamento de atividades e recursos foi verificado como uma das principais vantagens tanto nas RCEs como nos APLs, evidenciando a proposição de Miles e Snow (1986), que também verificaram esta vantagem, onde uma empresa apresenta parceiros complementadores no compartilhamento de ações e ativos e em Lubeck e Wittmann (2014), que também verificaram a obtenção de atividades compartilhadas, ao desenvolverem estratégias que representam as empresas perante seus públicos de interação, além de desenvolverem soluções baseadas em tecnologia e projetos que envolvem cooperação empresarial. Alguns exemplos de atividades compartilhadas em comum identificadas nas RCEs e APLs estudadas foram às compras, marketing, treinamentos, e serviços contábeis e jurídicos compartilhados.
- O desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, e melhoria da qualidade dos produtos, principalmente nas RCEs, confirmaram uma das atividades potenciais das redes de empresas apresentadas. Como exemplo tem o depoimento de um dos associados e proprietário de uma rede, afirmando que “No caso da minha empresa, cresceu muito com o aprendizado. Aprendi nos cursos a planejar meu produto, qualidade do produto e esses cursos foram trazidos pela associação. Houve ganhado com novos produtos e nas visitas técnicas surgem muitas ideias”.
- O fortalecimento do poder de compra, predominante principalmente nas RCEs pesquisadas, foi demonstrado através de vários depoimentos, tais como: “O objetivo é fortalecer o associado no poder de compra, a capacitação de funcionários e também a parte financeira. Objetivos são definidos como longo

prazo.”, e “Tivemos novas ideias, melhores condições de negociação em todos os aspectos. Maior poder de compra, maior prazo e patrocínios. Novos produtos e novas ofertas.”.

- A prospecção de oportunidades, principalmente nas RCEs pesquisadas, confirma Verschoore, (2006, p. 108), que afirma que a cooperação nas RCEs permite "que os associados (empresas) acessem novos conceitos e métodos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e desenvolvimento de negócios". Ou seja, o aproveitamento de novas oportunidades.
- A Socialização de informações e experiências evidenciada na pesquisa também foi destacada por Verschoore e Balestrin (2006) através do compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e de acordo com Grohmann *et. al.* (2010, p. 26) “a troca de informações assume importância central na relação interempresarial, na medida em que eleva o nível de conhecimento do grupo”.
- A produtividade em destaque principalmente nos APLs confirmou o estudo dos autores Teixeira, Laureano e Ferreira (2010), que concluíram que a criação de cursos, teve como reflexo o aumento da produção e a melhoria de indicadores de produtividade.
- A especialização da produção identificada principalmente nos APLs pesquisados confirmou a afirmação de Marshall (1982, p. 234-235), que fazia referência a um cluster industrial em que havia uma profunda divisão de trabalho entre as firmas, de onde se originava vantagens externas “economias externas” (*external economies*), gerando benefícios que resultariam da especialização dos trabalhadores, produtos e serviços.
- Vantagens como: aumento do poder de barganha; troca de informação; marketing compartilhado e qualificação das equipes, descritos com destaque no presente estudo, confirmou as vantagens competitivas também identificadas no trabalho de Bortolaso e Sellitto (2009).

## CONCLUSÃO

A questão de pesquisa deste trabalho foi verificar se os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs são igualmente identificados nos APLs e vice versa.

Assim, para a realização da pesquisa e para ampliar o entendimento de como são os ganhos competitivos proporcionados por RCEs e APLs, foi definido o objetivo geral deste estudo que consistiu em verificar se os ganhos competitivos que ocorrem nas RCEs também acontecem nos APLs. Já os objetivos específicos consistiram em identificar as características em comuns e específicas das RCEs e dos APLs, verificando se há diferenças e semelhanças entre estes RIOS. Também verificar quais são os benefícios obtidos pelas empresas que fazem parte das RCEs e dos APLs e analisar e comparar os ganhos competitivos das empresas participantes das RCEs e APLs selecionados, do Estado de Goiás.

No presente estudo foram analisadas quatro RCEs e dois APLs localizados no Estado de Goiás.

Como fator principal que diferencia as RCEs dos APLs foi identificado que nas RCEs não existe a obrigação da proximidade espacial de seus integrantes, diferentemente do APL em que a concentração geográfica é uma de suas principais características.

Entre os ganhos competitivos nas RCEs e nos APLs estudados, verificaram-se os seguintes benefícios: poder de barganha, força de mercado, capacitação, marketing compartilhado, atividades compartilhadas, socialização de informações e experiências, novos produtos e serviços. Os benefícios de poder de barganha, força de mercado e atividades compartilhadas foram identificados em todas as RCEs e APLs pesquisados.

Comparando os ganhos competitivos das empresas participantes das RCEs e APLs selecionados, encontraram-se algumas diferenças relevantes tais como: os benefícios de legitimidade e produtividade identificados em todos os APLs e não identificados nas RCEs e prospecção de oportunidades, complementaridade, facilidade transacional, identificados em todas as RCEs e não identificado nos APLs.

Esta pesquisa evidenciou que os ganhos competitivos proporcionados pelas RCEs estudadas não são igualmente identificados nos APLs estudados, pois existem benefícios identificados nos APLs que não são identificados nas RCEs, e vice-versa.

O estudo limitou-se a analisar quais são os benefícios obtidos nas empresas que fazem parte das RCEs e dos APLs estudados, o que impossibilita a generalização dos resultados.

A contribuição teórica do presente estudo assume uma maior relevância, principalmente, ao diferenciar-se de outros estudos pesquisados, ao trazer em foco a comparação entre os benefícios e ganhos competitivos proporcionados por RCEs e APLs.

Para continuidade desta pesquisa sugere-se:

- Ampliação desta pesquisa, através da utilização de outras fontes de evidências;
- Realização de novos estudos envolvendo a participação de outras RCEs e APLs;
- Realização de novos estudos que aprofundem a investigação focada na diferenciação dos ganhos competitivos nos diversos segmentos existentes de RCEs e APLs.
- Realização de novos estudos juntando segmentos similares, para efeito de comparação.

# REFERÊNCIAS

ADAM, C. R.; OLIVEIRA, J. H. R.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Redes: Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 3, p. 218-240, 2008.

ALBERS, S.; SCHWEIGER, B.; GIBB, J. **Member Acquisition and Retention of Strategic Networks**. In: 37th Workshop of the Organisation Theory Interest Group within the German Association of University Professors in Management (VHB e.V.), Jena, 2013. Anais... Jena: VHB, 2013.

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

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters regionais: Oportunidade para as pequenas e médias empresas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas. 2008.

AMATO NETO, J. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANTONELLI, C. **The economics of localized technological change and industrial dynamics**. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1995.

ANTONELLI, D.; CAROLEO, B. An integrated methodology for the analysis of collaboration in industry networks. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 23, p. 2443-2450, 2011.

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

ARAGÃO, L. A.; LOPES, C.; DIAS, M. **Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de**

**supermercados**, *In: IV Encontro de Estudos em Estratégias*, Recife, ANPAD, 2010.

AZEVEDO, R. R.; SILVEIRA, M. A. P.; CUNHA, C. A.; LOPES, D.; FERNANDES, J. L. N.; PERETI, L. C. A Importância das Trocas de Informações Para os Relacionamentos Empresariais em um APL de Design e Arquitetura. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 1, p. 17-31, 2013.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365 , 2001.

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

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações? **Revista RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 523-533, 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; JUNIOR, E. R. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: Evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

BATISTA, S. J. **Identificação dos ganhos de cooperação de arranjos produtivos locais (APLs) selecionados no Estado de Goiás**. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela PUC-GO, Goiânia, 2015.

BORIN, E. C. P. **O SEBRAE e os arranjos produtivos locais: o caso de Nova Friburgo/RJ**. Tese de Doutorado em Planejamento Urbano e Regional - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BORTOLASO, I. V.; SELLITTO, M. A. Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, ano 4, n. 2, p. 37-48, 2009.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; JÚNIOR, J. A. V. A. Estratégias Cooperativas: Avaliando a Gestão da Estratégia em Redes de Pequenas e Médias Empresas. **Revista Bras. Gest. Neg**, São Paulo, v. 14, n. 45, p. 419-437, 2012.

BRANDÃO, S. V. **Arranjo produtivo agrícola em natuba - vitória de santo antão/pe: análise de potencialidades e fatores de risco para sustentabilidade do desenvolvimento local**. In: Anais da Academia Pernambucana de Ciência Agronômica. Recife, v. 10, p. 160-194, 2013.

BRITO, J.; ALBAGLI, S. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), Rio de Janeiro, 2003.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**, 5 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CALHEIROS, D. O. Arranjo Produtivo Local: Oportunidades e Desafios Para a Implantação da Cadeia Produtiva da Vitivinicultura na Região de Jundiaí. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 1, p. 127-142, 2010.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M. **The collaborative enterprise: why links across the corporation often fail and how to make them work**. Reading: Perseus Books. 1999.

CAMPOS, A. C.; PAULA, N. M. Do Aglomerado Industrial ao APL: uma análise da indústria de confecções de Cianorte (PR). **Revista Brasileira de Inovação**, v. 7, n. 1, p.147-176, 2008.

CAPORALL, R.; VOLKER, P. **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Promos - Sebrae – BID: versão 2.0.** Brasília: SEBRAE, 2004.

CASANUEVA, C., CASTRO, I., GALÁN, J. L. **Informational networks and innovation in mature industrial clusters.** Journal of Business Research, 2012.

CASAROTTO, F. N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 2001.

CASSANEGO, J. P.; MAEHLER, A. E. O programa de apoio aos arranjos produtivos locais (APL'S) no RS: Uma política de criação de vantagem competitiva as empresas de micro e pequeno porte. **RDE Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 12, n. 21, p. 62-73, 2010.

CASTRO, L. H. **Arranjo Produtivo Local. Série Empreendimentos Coletivos – SEBRAE.** 40p, 2009.

CASTRO, S. D. (Coord.) *et. al.* **Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Relatório Final. Síntese dos Resultados, Conclusões e Recomendações – Goiás.** Rio de Janeiro, 2010.

CASTRO, S. D.; ESTEVAM, L. A. **Análise crítica do mapeamento e política para Arranjos Produtivos Locais no Estado de Goiás.** *In:* Renato Ramos Campos; Fabio Stallivieri; Marco Antonio Vargas; Marcelo Matos. (Org.). **Políticas Estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil.** 1ed. Rio de Janeiro: E-Papers, p. 335-370. 2010.

CEZARINO, L. O; CAMPOMAR, M. C. Vantagem Competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. **E & G. Economia e Gestão**, v. 06, p. 143-158, 2006.

CHOI, J.; SANG-HYUN, A.; CHA, M. The effects of network characteristics on performance of innovation clusters. **Expert Systems with Applications**, v. 40, p. 4511-4518, 2013.

COFF, R. W. The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 7, p. 711-733, 2010.

EISENHARDT, K. M. Product Development: Past Research: Present Findings and Future Directions. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-579, 1989.

ENGEL, J.; DEL-PALACIO, I. Global networks of clusters of innovation: accelerating the innovation process. **California Management Review**. California, v. 53, n. 2, Winter 2011.

ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. Tese de Doutorado em Agronegócios – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FARIAS, A. S. D.; RAMOS, F. S. Cooperação Empresarial: estudo de caso em uma rede de empresas organizada na forma de cooperativa. **Aríus - Revista de Ciências Humanas e Artes**, v. 15, n. 2, p. 27-41, 2009.

FITJAR, R. D.; POSE, A. R. When local interaction does not suffice: sources of firm innovation in urban Norway. **Environment and Planning Journal**, v. 43, n. 6, p. 1248-1267, 2012.

FRAGOSO, R. C. **Ganhos competitivos das redes empresariais de cooperação em Goiás e processos de melhorias**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas, PUC-GO, Goiânia, 2015.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIULIANI, E. Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile. **Research Policy**, v. 42, p. 1406-1419, 2013.

GNYAWALI, D. R e MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy Of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 431-445, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOHR, C. F.; MEDEIROS, R. A.; SANTOS, L. C. Vantagem competitiva em um APL de móveis. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 4, p. 64-82, 2014.

GONÇALO, C. R.; JUNIOR, E. R. As Redes Sociais, Uma Ferramenta de Diagnóstico para Estratégias Relacionais para a Criação do Conhecimento em Arranjos Produtivos Locais (APL). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 1, p. 20-37, 2012.

GROHMANN, M. Z. *et.al.* Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: Os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 78, p 18-35, 2010.

GULATI, R., NOHRIA, N. ZAEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. Vol. 21, n. 03, p. 203-215, 2000.

GULATI, R.; SYTCH, M. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, p. 165-190, Special issue, 2008.

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

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Trust and inter-firm relations in developing and transition economies**. United Kingdom: IDS-University of Sussex, v. 34, p. 32-61, 1998.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. Interação e Cooperação em Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 3, n. 3, p. 4-19, 2010.

IPIRANGA, A. S. R.; AMORIM, M. A.; FARIA, M. V. C. M. Tecnologia social de mobilização para arranjos produtivos locais: uma proposta de aplicabilidade. **Cadernos Ebape.BR**, v. 5 n. 3, p. 1-23, 2007.

ISSA, A. A.; BRENE, P. R. A.; CARAVIERI, A. M. M.; FILHO, U. A. S. Um estudo dos APL's de São Bento do Sul (SC) e Araçongas (PR) a partir dos multiplicadores de produção, emprego e renda. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 13, n. 1, p. 95-114, 2015.

JUNIOR, E. R.; GONÇALO, C. R. As Redes Sociais, Uma Ferramenta de Diagnóstico para Estratégias Relacionais para a Criação do Conhecimento em Arranjos Produtivos Locais. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 3, n. 3, p. 36-51, 2010.

KELLER, P. F. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 8, n. 16, p. 30-47, 2008.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, v.49, n.5, p. 894-917. 2006.

LUBECK, R. M.; WITTMANN, M. L. Benefícios na atuação em redes de empresas no transporte público: um estudo de multicasos. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 13, n. 25, p. 31-53, 2014.

LUBECK, R. M.; WITTMANN, M. L.; SILVA, M. S. Afinal, quais variáveis caracterizam a existência de cluster arranjos produtivos locais (APLs) e dos sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)? **Revista Ibero-americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 120-151, 2012.

LUNDENBERG, H.; ANDRESEN, E., Cooperation Among Companies, Universities and Local Government in a Swedish Context. **Industrial Marketing Management**, n. 41, n.3, p. 429-437, 2012.

MACEDO, M. M. Gestão do Desenvolvimento Regional e Estratégias de Políticas de Apoio a Arranjos Produtivos Locais: APLs Tradicionais e de Nova Geração ou Sistemas Territoriais de Produção. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.120, p. 101-112, 2011.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M. Redes, Inovação e Desempenho Exportador: Uma Abordagem Institucional. **Revista RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, art. 1, p. 551-576, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L. A mensuração do potencial interno de desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local: uma Proposta de aplicação prática, **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 6, n. 2, p. 236-248, 2014.

MARINI, M. J.; SILVA, C. L. Políticas Públicas e Arranjos Produtivos Locais: Uma Análise do APL de Confecção Sudoeste do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.118, p. 87-112, 2010.

MARION FILHO, P. J.; SONAGLIO, C. M. Inovações tecnológicas na indústria de móveis: uma avaliação a partir da concentração produtiva de Bento Gonçalves (RS). **Revista Brasileira de Inovação**, v. 9, n. 1, p. 93-118, 2010.

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, v. 5, n. 2, p. 9-43, 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, E. R.; SILVA, S. **Estudo sobre as definições e as diferenças dos principais tipos de arranjos empresariais**. In: Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Fortaleza/CE, 2015.

MARTINS, R. Colaboração nos Processos Logísticos de Empresas de Pequeno e Médio Porte em Arranjos Produtivos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 49-65, 2013.

MASQUIETTO, C. D.; NETO, M. S.; GIULIANI, A. C. Identificação de Arranjos Produtivos Locais: O Caso do Arranjo Produtivo Local do Álcool de Piracicaba. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 77, p. 75-87, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAZZARO, L. G.; OLIVA, F. L.; GRISI, C. C. H.; DROUVOT, H.; CRISPIM, S.; GASPAR, M. A. A competitividade nos Clusters da indústria de borracha do sudeste asiático. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 65-86, 2009.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier 2ed, 2012.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. Network organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, Berkeley, USA, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MUELLER, E. How to manage networks? The role of networks attributes and incentives in network governance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v.15, n. 1, p. 57-75, 2012.

NADAE, J.; GALDAMEZ, E. V. C.; CARPINETTI, L. C.; SOUZA, F. B.; OLIVEIRA, O. J. Método para desenvolvimento de práticas de gestão integrada em clusters industriais. **Revista Production**, v. 24, n. 4, p. 776-786, 2014.

OLIVARES, G. L.; DALCOL, P. R. T. Avaliação da contribuição de aglomerados produtivos para o desenvolvimento local no Estado do Rio de Janeiro. **Revista Production**, v. 24, n. 4, p. 833-846, 2014.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLSON, J. M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PARK, S. H.; ZHOU, D. Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 3, p. 531-554, 2005.

PESÄMAA, O.; HAIR, J. F. More than friendship is required: an empirical text of cooperative firm strategies. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 602-615, 2007.

PORTER, M. E. Cluster and new economics of competition. **Harvard Business Review**, n. 6, p. 77-90, 1998.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, p. 229-252, 2008.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais**. [S.L.]: BNDES, 2003.

REIS, A. P.; NETO, J. A. Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 345-355, 2012.

REZENDE, O.; SERPA, C. A. Análise do desempenho de um grupo exportador de cosméticos sob a perspectiva empresarial: um estudo de caso do Grupo Minas Beauty. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 1, art. 5, p. 79-99, 2009.

RG-APL. Rede Goiana de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais. **Panorama dos APLs de Goiás**. Relatório Semestral da Rede Goiana de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais. SECTEC. Goiânia. 2012.

RG-APL. Rede Goiana de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais. **Plano de Desenvolvimento: APL do Açafirão de Mara Rosa e Região**. SECTEC. Goiânia. 2007. [http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl\\_1248268492.pdf](http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl_1248268492.pdf). Acesso em 15/07/2014

RIBEIRO, K. A.; NASCIMENTO, D. C.; JUNIOR, N. F. C.; MORATO, J. A. Q. Arranjo Produtivo Local (Apl) Como Estratégia de Potencializar as Fronteiras Mercadológicas do Apicultor no Perímetro de Irrigação Senador Nilo Coelho em Petrolina-Pe. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 3, n. 2, p. 99-120, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3<sup>o</sup> ed. 2008.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte.** Rio de Janeiro: Garamont. 2003.

SAMPAIO, R. F. **Arranjos produtivos locais como estratégia para o desenvolvimento sustentável da Vila do Abrão.** PUPPIM DE OLIVEIRA, J. A. de (org.). **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade.** Rio de Janeiro: FGV, Cap. 1, p. 10-39, 2009.

SANTOS, A. M. M. M.; GUARNERI, L. S. Características gerais do apoio e arranjos produtivos locais. **Revista do BNDES**, n. 12, p. 195-204, 2000.

SARACENI, A. V.; JÚNIOR, P. P. A.; RESENDE, L. M. Gestão de Conhecimento em Aglomerados de Empresas: Rede de Valor como Instrumento para Fortalecer o Intercâmbio de Conhecimento. **R. eletr. Estratégia & negocio**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 89-107, 2013.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and Industrialization; introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SCITOVSKY, T. "Two concepts of external economies", **Journal of Political Economy**, v. 62, p. 143-151, 1954.

SILVA, C. E. L.; HEWINGS, G. J. D. A decisão sobre investimento em capital humano em um arranjo produtivo local (APL): uma abordagem teórica. **Revista Brasileira de Economia**, v. 64, n. 1, p. 67-79, 2010.

SILVA, J. C. S.; VERSCHOORE, J. R. Network of networks: a governance framework to integrate cooperation networks. **Business Management Review (BMR)**, v. 4, n. 5, p. 121-132, 2015.

SILVA, M. E.; SANTOS, J. G.; CÂNDIDO, G. A. Competitividade sistêmica no arranjo produtivo local de colchoes em campina grande-PB. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p. 91-105, 2011.

SILVA, P. M. Abordagem multinível em redes: análise da produção científica. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 141-151, 2015.

SILVEIRA, M. A. P.; PEREIRA, J. A.; DUGO, J. C.; RUIZ, P. S. L. As Indústrias de Plásticos de São Caetano do Sul e Seu Potencial para Atuação em Forma de Cluster. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p. 21-37, 2011.

SORDI, J. O.; MEIRELES, M. Arranjo Produtivo Local ou Aglomerado de Empresas? Distinção por Atributos Associados à Temática Transferência de Informação. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 75-94, 2012.

SOUSA, A. R.; BRITO, M. J.; SILVA, P. J.; ARAÚJO, U. P. Cooperação no apl de santa Rita do Sapucaí. **Ram, rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 157-187, 2015.

SOUZA, S. D. C.; ARICA, J. Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 080-087, 2006.

SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: **Trust within and between organization**. Org. BACHMANN, R. Oxford : Oxford University Press, p. 31-63, 1998.

TEIXEIRA, M. C.; TEIXEIRA, R. M. Relacionamento, Cooperação e Governança em Arranjos Produtivos Locais: O Caso do APL de Madeira e Móveis do Estado de Rondônia. **REAd. Rev. eletrôn. adm**, v. 17, n. 1, p. 237-269, 2011.

TEIXEIRA, S. R.; LAUREANO, B. C.; FERREIRA, J. R. **Arranjo Produtivo Local de Látex São Luís de Montes Belos - Goiás: Ensino para desenvolvimento regional**. In: VIII Congresso Latino-americano de Sociologia Rural, Porto de Galinhas/PE, 2010.

THOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets: the logic and limits of network form of organization**. New York: Oxford University Press, 2003.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. New York: Taylor & Francis, 2006.

TRIGO, A.; VENCE, X. Scope and patterns of innovation cooperation in Spanish service enterprises. **Research Policy**, v. 41, n. 3, p. 602-613, 2013.

TRISTÃO, H. M. **Cluster e a cadeia produtiva de calçados de Franca**. Franca: Facef, 2000.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURI, J. L. **Bases conceituais e estruturais para a formação e desenvolvimento de redes de empresas**. Rio do Sul: Nova Era, 2008.

VENTURI, J. L.; FELIPE, M. O. Análise multivariada dos fatores que influenciam a permanência de empresas em arranjos produtivos locais. **Revista científica da Unifebe**, v. 1, p. 109-123, 2007.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais: A identificação de atributos e Benefícios para um modelo de Gestão**. Tese de doutorado apresentado ao Programa de pós-graduação em Administração da UFRG, Porto Alegre, 2006.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. A Associação em Redes de Cooperação Influência os Resultado de Pequenas e Médias Empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 1, p. 105-115, 2010.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo Eletrônica (RAUSP-e)**, São Paulo, v.1, n.1, p. 1-21, 2008.

VIDIGAL, V. G.; CAMPOS, A. C. Evolução dos Arranjos Produtivos Locais (APL) de Calçados no Brasil: Uma Análise a Partir dos Dados da Rais. **Análise**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 56-71, 2011.

VIEIRA, A. M.; GALDAMEZ, E. V. C.; SOUZA, F. B.; OLIVEIRA, O. J. Diretrizes Para Desenvolvimento Coletivo de Melhoria Contínua em Arranjos Produtivos Locais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 469-480, 2013.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. The life cycle of small-firm networks: an evaluation of brazilian business networks. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 39-62, 2015.

WEGNER, D.; MISOCSKY, M. C. Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido. **Revista O&S**, v. 17, n. 53, p. 345-361, 2010.

WEGNER, D.; ROSSI, G.; SCARANO, T. F. A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 12, n.1, p. 111-137, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDEBSKI, D. C. **Identificação do grau de maturidade de estratégias: um estudo em dois aglomerados produtivos do Estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2011.

ZONTA, P. C.; MOLOZZI, G. A.; JENTZ, G. J.; CARVALHO, C. E. Relação entre cooperação e aprendizado organizacional com a competitividade em uma rede interorganizacional. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 20, n. 1, p. 179-193, 2015.

# **ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS DAS REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

O questionário foi cedido pela UNISINOS de Porto Alegre, pelo professor Jorge Renato Verschoore Filho, do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios.

## **CRITÉRIO 1 – ESTRATÉGIA**

### **Formulação da Estratégia**

1. A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar em longo prazo?
2. O planejamento da rede é formulado de maneira conjunta pelos associados? Como funciona? São encontros presenciais? Com que frequência se encontram?
3. Quais objetivos? Que período vocês consideram longo prazo? Quem participa desta definição? É formalizado?
4. Há envolvimento de todos os associados da rede?
5. Participam do planejamento estratégico? Quem participa mais\menos? Há espaço para sugestões de todos os associados?
6. As empresas participantes da formulação estratégica compartilham informações relevantes para o planejamento? Informações sobre resultados, fornecedores, produtos, mercado, faturamento. Como ocorre? Que canais de comunicação utilizam?
7. A preparação do planejamento da rede é feita com a análise do ambiente interno e externo?
8. Quais ferramentas são utilizadas para esta análise (cenários, SWOT e/ou outros métodos)?
9. A estratégia tem sido desdobrada em metas e ações de curto, médio e longo prazo conhecidas pelos participantes? Quais são as principais metas e ações?

## **Implementação da estratégia**

10. A rede adota procedimentos de acompanhamento da realização das ações e do alcance dos objetivos?

11. São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento, correções e ajustes do que foi formulado inicialmente?

12. Os indicadores de acompanhamento das ações e metas são periodicamente revisados pela rede?

13. As ações dos associados estão alinhadas à estratégia da rede (fachadas, layout, fornecedores, promoções, mix de produtos ...)?

14. A rede possui mecanismos de motivação para o alinhamento estratégico dos seus associados (ações de comunicação interna, endomarketing, gamification)?

## **CRITÉRIO 2 – ESTRUTURA**

### **Estrutura organizacional da rede**

15. Há articulação entre as decisões tomadas de forma descentralizada e as decisões tomadas de forma centralizada?

16. Os instrumentos contratuais da rede são disseminados, adotados e revisados/atualizados periodicamente? Por exemplo, utilizam estatuto social, regimento interno, código de ética, manuais, etc? Você tem acesso a estes instrumentos/documentos?

17. A rede possui uma descrição dos papéis e responsabilidades das funções diretivas e assessoras? Qual o papel do presidente, executivo, membro de conselho, membro de equipe?

18. Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos aos cargos de diretoria são considerados nas eleições e nas contratações? Há uma participação assídua dos associados nas assembleias gerais? Há contribuições, discussões, críticas, sugestões?

19. As equipes e conselhos compostos por associados são efetivamente ativas(ética, fiscal - marketing, negociação, expansão ...)?

20. Existe uma preocupação com a formação de novo líderes e com a alternância de lideranças (métodos, iniciativas ...)?

21. Os associados têm conhecimento das decisões e ações em andamento (sistema de TI, atas, informes, intranet ...)?

22. Existem canais para que os associados proponham sugestões de melhorias para rede(site, ouvidoria, fóruns, equipes de atenção ao associado ...)?

## **CRITÉRIO 3 – PROCESSO**

### **Operacionais**

23. Existem rotinas de processos importantes para a gestão da rede? São feitos aperfeiçoamentos, identificação de melhores práticas e aprimoramento nos processos?

24. Existem rotinas de negociação da rede com fornecedores (para trás na cadeia de valor)?

25. Existem rotinas internas da rede (relação com associados, aprendizagem, inovação)?

26. Existem rotinas externas da rede(expansão de associados, relação com governos, universidades, entidades públicas e privadas)?

27. Existem rotinas de marketing da rede (para frente na cadeia de valor)?

### **Relacionais**

28. Existem rotinas/práticas de construção, disseminação e sustentação de uma identidade comum para a rede? Existem práticas de internalização dos associados? Quais (nome, marca, símbolo, eventos)?

29. Existe a percepção de uma imagem comum entre as empresas da rede?

30. Como ocorre essa autoidentificação do associado com a rede e com seus pares?

31. Existem rotinas de comunicação entre os associados?

32. Existem rotinas para o engajamento e comprometimento dos associados?

## **CRITÉRIO: 4 RESULTADO**

### **Proporcionados pela rede**

33. A participação na rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas (mercado, produto, fornecedor, processos, ferramentas, gestão ...)?

34. A participação na rede proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas (novos clientes, novos fornecedores, novos prestadores de serviços ...)?

35. A participação na rede proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas (prazos, preços, condições, benefícios extras, patrocínios ...)?

36. A participação na rede proporcionou inovação de mercado para as empresas associadas (oferta de novos produtos, oferta de novos serviços ...)?

37. A participação na rede proporcionou a redução de custos e riscos para as empresas associadas (custos operacionais, custos de transação, riscos de investimento ...)?

38. A participação na rede proporcionou a contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas (consultorias, CD, ...)?

39. A participação na rede estreitou os laços relacionais entre os associados da rede?

## **Absorvidos pela empresa**

40. Houve ampliação do faturamento das empresas associadas?

41. Houve ampliação da lucratividade das empresas associadas?

42. Houve ampliação do número de funcionários das empresas associadas?

43. Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?

44. Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas?

45. Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?

46. Houve aumento da autoconfiança dos empresários associados?

47. A participação na rede melhorou a qualidade de vida dos empresários associados?

# ANEXO B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Questionário adaptado do Anexo A.

PROJETO DE APL/REDE DE COOPERAÇÃO CONVÊNIO  
001/2012

## FICHA DE CADASTRO

Consultor:

Data:

Duração da entrevista:

Local da entrevista:

## FICHA DE CADASTRO DO APL

Nome do APL:

Tempo de existência do APL:

Universidade/Região:

Nº de associados do APL:

Setor Econômico: ( ) Comércio ( ) Indústria ( ) Serviço ( ) Agronegócio ( ) ONG / GOV

Segmento de atuação:

Tem executivo e/ou gestor:

O APL tem sede? ( ) Sim ( ) Não

Endereço da sede:

Bairro:

Cidade:

Email:

Site:

## DADOS DO PRESIDENTE

Nome do Presidente:

Telefone Fixo: ( )

Site:

Data de Nascimento:

Sexo:  Fem.  Masc.

Nível de Escolaridade:

Ensino Médio Incompleto  Ensino Médio Completo  Superior Incompleto

Superior Completo  Especialização  Mestrado  Doutorado

#### **DADOS DO PRINCIPAL CONTATO DO APL**

Nº de funcionários do APL:

Informações Adicionais:

#### **ENTREVISTADO:**

**EMPRESA QUE DIRIGE:**

**CARGO NO APL:**

E-mail:

Sexo:  Fem.  Masc

Telefone Fixo:

Celular:

#### **CRITÉRIO :**

#### **RESULTADO**

Proporcionados pelo APL

1. A participação no APL proporcionou aprendizagem para as empresas associadas?(mercado, produto, fornecedor, processos, ferramentas, gestão ...)
2. A participação no APL proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas?(novos clientes, novos fornecedores, novos prestadores de serviços ...)
3. A participação no APL proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas?(prazos, preços, condições, benefícios extras, patrocínios ...)?
4. A participação no APL proporcionou inovação de mercado para as empresas associadas?  
(oferta de novos produtos, oferta de novos serviços ...)

5. A participação no APL proporcionou a redução de custos e riscos para as empresas associadas?(custos operacionais, custos de transação, riscos de investimento ...)
6. A participação no APL proporcionou a contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas?(consultorias, CD, ...)
7. A participação no APL estreitou os laços relacionais entre os associados da rede?

#### Absorvidos pela empresa

8. Houve ampliação do faturamento das empresas associadas?
9. Houve ampliação da lucratividade das empresas associadas?
10. Houve ampliação do número de funcionários das empresas associadas?
11. Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?
12. Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas?(comunidade, mercado, local, regional, nacional ...)
13. Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?
14. Houve aumentou da autoconfiança dos empresários associados?
15. A participação no APL melhorou a qualidade de vida dos empresários associados?
16. Quais os pontos fortes do APL? E quais os pontos fracos?

Muito Obrigado!