
CONDICIONANTES DAS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EM APLS

SERGIO BULGACOV
RODRIGO SOUZA DA COSTA
UFPR

YÁRA LÚCIA MAZZIOTTI BULGACOV
UNIVERSIDADE POSITIVO

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar os condicionantes para a formação das comunidades de aprendizagem em dois Arranjos Produtivos Locais (APLs) em processos de internacionalização. Tendo como referência o conceito de comunidade de aprendizagem foca a inter-relação de empresas na medida em que se orientam para o compartilhamento de conhecimento com vistas à internacionalização. Foram conduzidos dois estudos de caso, com abordagem qualitativa e com finalidade descritiva, desenvolvendo-se em dois APL, um do ramo vestuário e outro do mobiliário; ambos totalizando 771 empresas. Além de sugestão para o conceito de comunidade de aprendizagem, os resultados apontam, entre outros, os seguintes condicionantes: a governança legítima e efetiva, principalmente no delineamento entre as áreas de competição e de colaboração; a troca sistemática de informação; sistemas eficientes de comunicação; a formação de entidades coletivas de compras; os centros de treinamento; as redes constituídas para a internacionalização; a troca de experiências; e a confiança. Os resultados tanto confirmam como complementam referências teóricas da área.

Palavras-chave: comunidades de aprendizagem; internacionalização das empresas; resultados organizacionais.

ABSTRACT

This work aimed to identify factors which define the formation of learning communities during the internationalization process of two clusters of the industrial sector (LPA). Two clusters were analyzed in a descriptive and qualitative manner. Apparel and furniture products are produced in the clusters, respectively. The two clusters encompass some 771 companies. The main factor identified by the research was the concept of learning community. Besides that, the results highlight the following conditioning factors: legitimate governance, which is mostly effective in defining areas of competition and collaboration; systematic exchanges of information; efficient communication systems; formation of collective buying entities; training centers; networks established for internationalization; exchanges of experiences; and trust. Results confirm and complement existing theoretical references in this area of research.

Keywords: cluster; learning community; business internationalization.

INTRODUÇÃO

Na ótica da dependência de recursos, os estudos sobre as parcerias e as redes relacionais interorganizacionais sugerem que esses arranjos se constituem em alternativa de superação das dificuldades para as pequenas e médias empresas. Isso ocorre pelo delineamento de modelos de negócios competitivos por meio da viabilidade coletiva da formação de novos conhecimentos. Schermerhorn Jr. (1975) considera que as empresas se relacionam cooperativamente pelas possibilidades de ampliar as suas escolhas estratégicas. Para Balestro e Mesquita (2002), isso ocorre na medida em que as inter-relações proporcionam possibilidades efetivas em termos de aquisição de conhecimento para as estratégias de diversificação de produtos, mercados e inovação. Reforçando o espaço coletivo para a aquisição do conhecimento, Cassiolo e Lastres (2003) sugerem que o sucesso das relações interorganizacionais depende da troca de experiências e de conhecimentos entre os participantes e da existência de condições para esse fim. Assim, o ambiente para se pesquisar os condicionantes para a formação de novos conhecimentos tem nas redes interorganizacionais campo propício, tendo em vista que as redes interorganizacionais buscam prioritariamente alcançar eficiência coletiva e incluir mercados que seriam inacessíveis para cada uma das empresas individualmente (UNIDO, 2001).

Nesse sentido, este trabalho concentra sua atenção nas relações interorganizacionais existentes em arranjo produtivo local – APL como espaço dos condicionantes para a formação das comunidades de aprendizagem.

Casarotto Filho (2005) define arranjo produtivo como uma rede associativa entre todas as entidades representativas (agentes econômicos, políticos e sociais) de uma determinada região. Esses agentes possuem um propósito em comum visando o desenvolvimento dessa região por meio da integração e de vínculos, mesmo incipientes. O trabalho de McNamara (2005), por sua vez, sustenta que a rede interorganizacional é espaço relevante para o desenvolvimento da comunidade de aprendizagem na medida em que promova o senso comum para o compartilhamento de conhecimento entre os seus participantes.

Desse modo, o propósito deste trabalho é o de identificar os condicionantes existentes para a formação das comunidades de aprendizagem junto às práticas de gestão nos processos de internacionalização de dois Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná.

Os condicionantes são considerados como as razões, os motivos, os facilitadores e os dificultadores existentes para a existência e a manutenção efetiva das comunidades de aprendizagem.

Tendo os condicionantes da aprendizagem comunitária como elemento de análise principal, o processo de internacionalização se destaca apenas para a contextualização das práticas existentes nos objetos em estudo.

O processo de internacionalização, como pano de fundo, representa um conjunto de atividades que exige conhecimentos não comumente existentes na comunidade das pequenas empresas. Requer a constante busca por informações que oriente a adequada decisão a respeito do modo de entrada, da sua adequada caracterização como oportunidade de negócio e da permanência nos novos mercados que atendem as características da atividade e dos mercados selecionados.

Enquanto pesquisas anteriores têm o seu foco direcionado principalmente aos condicionantes para a formação e a forma da rede em termos socioeconômicos, assim como o posicionamento de uma empresa dentro de uma rede (OLIVER, 1990; GRANDORI; SODA, 1995; GULATI; GARCIULO, 1999; OLIVARES, 2003), a contribuição deste artigo é a de reconhecer os condicionantes para a formação e a manutenção das comunidades de aprendizagem como uma das consequências específicas da rede. Os resultados reforçam a ideia de que os fatores facilitadores e dificultadores, como condicionantes, levam as empresas a cooperarem ainda mais na busca do conhecimento. Assim, este trabalho justifica-se

teoricamente por constituir-se em temática com envolvimento de diferentes categorias de análise que buscam maior compreensão sobre essa realidade complexa, podendo servir de sugestão e apoio a estudos futuros pelas características do contexto da pesquisa, bem como, por seus resultados. Além disso, utiliza o modelo de práticas estratégicas graduais em um ambiente de formação do conhecimento e de internacionalização nas organizações para discutir a abordagem da colaboração na rede (REZENDE; VERSIANI, 2007; CHILD; RODRIGUES, 2006). O trabalho também pode ter relevância para os gestores dos arranjos, das empresas participantes e também para as instituições governamentais e não-governamentais ali atuantes. Destaca-se inclusive a relevância dos arranjos como geradores de emprego e renda e por representarem a região norte do Paraná (APL madeireiro) e o outro, o sudoeste do estado (APL de confecções), afetando praticamente a toda a população de suas comunidades.

A seguir, em busca de um modelo conceitual para esta investigação, são apresentadas as principais definições constitutivas utilizadas como referencia para a análise dos dados.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E ANALÍTICOS

As redes interorganizacionais e seus condicionantes

Geralmente os estudos dos relacionamentos interorganizacionais dão ênfase aos condicionantes enquanto causas e contingências que induzem a formação desses relacionamentos. São os condicionantes, segundo Oliver (1990), que atuam como motivadores ou sustentáculos para o aumento da probabilidade de que essas diferentes contingências causem a ocorrência do estabelecimento e a manutenção das relações. Olivares (2003) indica os fatores exógenos (ambiente, estratégia, avanços tecnológicos e aspectos culturais) como influenciadores do surgimento e da consolidação da rede.

Esses laços permitem administrar as incertezas ambientais e atender as necessidades de recursos para dividir custos e riscos de um projeto. Entretanto, a escassez de informações e outros fatores endógenos criam facilitadores e dificultadores significativos para a constituição das comunidades em termos de imersão posicional entre as empresa (GULATI; GARCIULO, 1999). Nesse contexto, Grandori e Soda (1995) apontam mecanismos de coordenação utilizados para sustentar a cooperação interorganizational em diferentes níveis e graus: a) comunicação; b) normas sociais e de integração do grupo; c) formação de grupos de coordenação; d)

planejamento e controle formal; e) sistema de incentivos; f) sistema e normas de seleção de participantes; g) sistema de informações; h) apoio de entidades públicas e infraestrutura. Cândido e Abreu (2004), após estudo exploratório em agrupamentos industriais de pequenas e médias empresas brasileiras e com o objetivo de identificar e validar um conjunto de fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais, apontam especificamente como variáveis do processo de formação: 1) familiarização com os conceitos e vantagens da nova forma de atuação; 2) escolha adequada dos agentes participantes; 3) existência de líderes nos agrupamentos; 4) definição da arquitetura organizacional da rede; 5) relacionamentos voluntários e constantes; 6) vinculação a uma política de desenvolvimento regional; 7) foco em atividades com conhecimento e potencial para a colaboração; 8) remoção dos obstáculos, restrições e limitações; 9) desenho das fronteiras organizacionais; 10) estratégia de atuação e políticas mercadológicas; 11) estratégias para o gerenciamento das informações. Para acessar esses mecanismos podem-se combinar diferentes atividades que se desenvolvem no grupo, tais como de gestão, de mercado, de técnicas e de operações.

O conhecimento gerado a partir de fontes externas, ou mesmo das empresas individualmente e compartilhadas no grupo, podem ser integrados ao processo estratégico pretendido de cada uma das empresas. Bem como para a governança do grupo que contribui para a sua disseminação.

Entretanto, existem fatores que podem limitar a sua viabilidade, como afirmam Thomaz *et al* (2009) em um estudo de caso que identificou que a existência de cooperação não elimina os fatores presentes da competição entre os atores de um APL. A maturidade do negócio e o esgotamento do mercado local podem acelerar a competição entre as empresas participantes. Assim como, o maior desenvolvimento de algumas empresas em relação a outras pode acarretar desequilíbrios de forças entre empresas do mesmo elo na cadeia produtiva ou entre elos da cadeia e, com isso, se percebe o aumento da competição, com possível redução das condições cooperativas. Os autores identificaram também as dificuldades para a aquisição de conhecimento quando não se encontram as condições existentes para esse fim, restando aos participantes do arranjo apenas informações básicas sobre produtos eventualmente obtidas de fornecedores.

Mesmo com a existência de limitações, a perspectiva da dependência dos recursos entende, em sua perspectiva mais ampla, que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita e que nem toda atividade pode ser realizada somente internamente, de maneira isolada e independente (HALL, 2004). As organizações passam a depender do seu

ambiente e de outros grupos como forma de obter o acesso aos recursos necessários. Aldrich (1979) acrescenta que a competição por recursos escassos leva à dependência de algumas organizações em relação a outras. Essa perspectiva tem como elemento básico a escolha estratégica. A perspectiva da estratégia, por sua vez, considera as ações coletivas como uma das muitas oportunidades estratégicas que podem ser exploradas quando se busca melhorar a posição de uma organização perante seus competidores.

Nesse caso, a atenção é direcionada à necessidade de ajustar as respectivas estratégias entre os parceiros para que o relacionamento contribua positivamente ao alcance dos objetivos de cada uma das partes, assim como para aprender a operar em novos mercados domésticos ou externos ou para diversificar em novos negócios (CHILD; FAULKNER, 1998; PFEFFER; SALANCIK, 1978; HALL, 2004; AUSTER, 1994; CASTRO, 2007). Os ajustes estratégicos gerados pelas práticas em rede e seus resultados são destacados por esses autores por estarem relacionados à posição estratégica de seus participantes a respeito da competitividade e das condições difíceis de mercado e suas incertezas.

Estudo da Revista Exame (2007) exemplifica esse aspecto indicando que as pequenas empresas estão se beneficiando ao associarem-se em redes de cooperação da seguinte maneira: 73% adotaram novas práticas de trabalho; 65% conquistaram novos clientes; 55% buscaram novos fornecedores; 47% lançaram novos produtos ou serviços. A pesquisa aponta o caso da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (Afecom), da Serra Gaúcha, rede que nasceu em 2001 para tornar possível a exportação de móveis para pequenas e médias empresas. A Afecom, que teve seu auge em 2004, acabou perdendo muitos associados com a desvalorização do dólar, mas tornou-se fundamental para os que permaneceram. “Sem a Afecom, não conseguiríamos manter um profissional para vender nossos produtos lá fora”, afirma Luiz Atílio Troes, de 59 anos, proprietário da Tremarin Móveis, de Farroupilha. “O trabalho em rede abriu mercados e o nosso horizonte para a melhoria de produtos.” Fundada há 28 anos, a Tremarin estreou no mercado externo por meio da Afecom. A empresa passou a comercializar seus móveis no Mercosul, na América Central, na Espanha e nos Emirados Árabes, que chegaram a representar 50% de seu faturamento de 6,5 milhões de reais em 2006.

A comunidade de aprendizagem

No contexto de busca por recursos de modo coletivo e tendo como foco a comunidade de aprendizagem e sua caracterização, é conveniente a

explicação de Argyris e Schön (1982) sobre aprendizagem organizacional. Os autores propõem que a o sucesso da busca ocorre quando a organização tem a capacidade de identificar elementos facilitadores e dificultadores, aqui representados pelos condicionantes para a aprendizagem a partir de um contexto prévio para aprender. No cenário de mudanças, o desafio para a organização é selecionar informações úteis ao seu processo de formação e à comunicação dos conhecimentos aos seus participantes. Adotando-se aqui a abordagem de Davenport (1998), verifica-se que, à medida que as organizações aprimoram a sua capacidade de distinguir entre dados, informação e conhecimento, acabam gradativamente selecionando conhecimentos que de fato poderão agregar valor ao processo de aprendizagem.

Larsson *et al* (1998) desenvolvem uma tipologia orientada para o entendimento do modo como a aprendizagem em conjunto se desenvolve em alianças e como os resultados dessa aprendizagem é dividida entre os atores participantes da rede. A tipologia apresenta cinco diferentes estratégias de aprendizagem baseadas na receptividade e na transparência das organizações em relação aos seus parceiros. As estratégias são: colaboração com alta receptividade e alta transparência; competição com alta receptividade e baixa transparência; compromisso com receptividade e transparência moderada; acomodação sem receptividade e altamente transparente; e rejeição com receptividade e transparências inexistentes. Segundo os autores, a aprendizagem interorganizacional ocorre como resultado do tipo de estratégia adotado pelos participantes para a aprendizagem.

Com as definições de aprendizagem e da formação do conhecimento pode-se aproximar do conceito de comunidades de aprendizagem. Entretanto, antes de sua definição é preciso compreender a noção de *comunidade*, que Lemos (2002) sugere estar relacionada com a ideia de espaço de partilha, a um sentimento de pertencimento e de inter-relacionamento a determinado agrupamento social. As condições existentes na comunidade favorecem a partilha por meio da geração do conhecimento quando as pessoas trabalham em grupo: “enquanto o conhecimento é frequentemente pensado como propriedade individual, uma grande quantidade de conhecimento está sendo produzida e organizada coletivamente em comunidades de prática” (BROWN; DUGUID, 1991).

Wenger e Snuder (2001) e McNamara (2005) observam que a apropriação do conceito de comunidade de prática promove a forma organizacional complementando as estruturas das empresas e entidades existentes ao incorporar a noção de coletividade e colaboração. É concebida para estimular a mudança, a aprendizagem e o compartilhamento de

conhecimentos num ambiente em que todos os seus membros aprendem juntos; a aprendizagem organizacional que ocorre por meio da comunidade quando uns aprendem com os outros dentro do grupo; e a aprendizagem que ocorre na comunidade de organizações a partir da aprendizagem de seus participantes uns com os outros. Nessa perspectiva e no contexto das pequenas e médias empresas, Paiva e Barbosa (2001) sugerem que as dificuldades para a aquisição de capacidade de competição apresentam-se mais acentuadas devido a fatores críticos associados à ineficiência das organizações de apoio e à distribuição de conhecimentos tecnológicos entre pequenas, médias e grandes empresas. Nesse contexto, surge o pressuposto de que as comunidades de aprendizagem atuam como um mecanismo de relacionamento entre empresas e entidades e, assim, contribuindo para o aumento dos resultados individuais e coletivos por meio do compartilhamento de recursos difíceis de serem obtidos por meio da ação isolada. Facilitando a proposição de Cassiolato e Lastres (2003) de se adquirir, gerar e difundir conhecimentos entre os atores do arranjo.

O processo de internacionalização

As atividades de internacionalização, aqui entendidas como mecanismos para se entender os condicionantes da aprendizagem, acontecem nas empresas quando buscam novas oportunidades por meio do entendimento sobre novos mercados e quando há o envolvimento crescente dessas empresas em atividades de internacionalização. Este processo tem seu início na identificação das várias modalidades de entrada nos mercados externos (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Geralmente a sua definição se dá em função dos benefícios, dos custos e dos riscos para se determinar as vias e condições de internacionalização mais apropriadas à empresa.

Para Carlson (1975) e Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é considerada um processo de natureza incremental, baseado em conhecimento e aprendizagem em termos de *aprender fazendo*, e menos uma consequência de etapas deliberadas e planejadas. Dessa forma, o processo de internacionalização é gradual devido ao fato de haver diferenças culturais e distância psíquica entre o país exportador e o país produtor. Essas diferenças geram incertezas sobre os resultados a serem alcançados e só podem ser diminuídas a partir do momento em que se conhece a cultura local, sabendo-se que esse processo de conhecimento da cultura é gradual e empírico. Para os autores é um processo de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva, por meio de etapas de comprometimento incremental com os mercados estrangeiros. Para

Andersson (2000), uma das principais contribuições da teoria comportamental é assumir a racionalidade limitada dos indivíduos e, concomitantemente, direcionar-se ao comportamento organizacional ao se internacionalizar, assumindo que o processo também envolve aprendizagem.

Seguindo o mesmo raciocínio, Cavusgil (1980) considera que essa forma gradual do processo de internacionalização surge das grandes incertezas, dos elevados custos com informação e também da falta de conhecimento empírico do mercado, especialmente no caso de empresas de pequeno e médio porte. Do ponto de vista do autor, a exportação seria uma espécie de inovação para essas organizações, devido ao alto grau de incerteza envolvido na operação que apenas será reduzida adquirindo-se experiência.

Análises da aplicação dessas abordagens nas empresas brasileiras e da América Latina, historicamente demonstram que as práticas de negócios internacionais têm se destacado pelo predomínio do “pessimismo exportador” existente nos modelos mentais e culturais na concepção da colaboração interorganizacional e na busca por fontes de novos negócios e conhecimentos. Esses aspectos, juntamente com as práticas de mercado e de negócios limitados ao local têm sido apontados como fatores responsáveis pela grande deficiência competitiva das empresas brasileiras nos mercados internacionais (FURTADO, 2004; JUDICE, 2006).

MÉTODOS DA PESQUISA

Entende-se, para efeito desta investigação e com base nos fundamentos anteriores, que os fatores constitutivos da aprendizagem existentes na comunidade de uma rede colaborativa de empresas podem contribuir com os processos inovadores e complexos existentes nas práticas organizacionais e, especificamente neste trabalho, nos processos de internacionalização.

Os condicionantes da comunidade de aprendizagem são definidos, modo geral, como os facilitadores e os dificultadores para a constituição de relacionamentos orientados para a aprendizagem, ou seja, aquilo que permite às empresas se relacionarem mutuamente para a busca de novo conhecimento que possa alterar as condições competitivas e as oportunidades existentes. Assim, perguntam-se quais os condicionantes existentes que delineiam bases para a formação das comunidades de aprendizagem nas práticas organizacionais de gestão nos processos de internacionalização?

Visando à aproximação das categorias de análise, as etapas da pesquisa constituíram-se em: 1) descrição das ações relacionais existentes

em cada uma das redes; 2) caracterização de suas comunidades de aprendizagem; 3) descrição de suas práticas de internacionalização; 4) caracterização das comunidades de aprendizagem nos processos de internacionalização; e, 5) identificação dos condicionantes existentes para a efetivação das comunidades de aprendizagem.

Considerando os objetivos da pesquisa, os APLs foram selecionados por tipicidade, relevância socioeconômica regional, acessibilidade e por atuarem com a estratégia de internacionalização. A coleta de dados utilizou à perspectiva seccional e como nível de análise os arranjos produtivos e, como unidade de análise, as associações dos dois arranjos, as empresas participantes e seus dirigentes. Foram feitas 36 entrevistas, gravadas e transcritas, com uso de roteiro semiestruturado. Também foram coletados dados por observação não-presencial das atividades dos escritórios das governanças e de quatro empresas, três do arranjo madeireiro e uma do arranjo de confecções; foi realizada análise documental com utilização de relatórios, atas de reuniões e atos de constituição e normatizações existentes em ambos os arranjos. Os dados foram coletados durante seis meses divididos entre os dois APLs e se referem aos anos de 2005 a 2008. De acordo com a natureza da investigação, os dados utilizados foram provenientes de fontes primárias (entrevistas e questionários) e fontes secundárias (análise documental). A relevância dos dados primários foi constatada por esgotamento, ou seja, foram coletados até ser observada constância na sua repetição durante as entrevistas realizadas.

Primeiramente foram obtidos os dados secundários com base nas informações disponíveis na Federação das Indústrias do Paraná e documentos existentes nas Associações, como atas e relatórios. Foram obtidas informações que permitiram uma aproximação inicial com os dois casos estudados. Esses dados foram complementados com entrevistas informais com pessoas que atuam nas entidades de apoio aos arranjos como Sebrae e da própria Federação das Indústrias. Isso permitiu o desenvolvimento da pesquisa para a fase de coleta dos dados primários com imersão no campo empírico dos dois arranjos. A primeira fase durou aproximadamente um mês e a segunda, aproximadamente cinco meses.

A relevância dos dados primários foi constatada por esgotamento, ou seja, foram coletados até ser observada constância na sua repetição durante as entrevistas realizadas. As entrevistas foram feitas com três dirigentes da associação que constitui o APL de confecções e seis do APL madeireiro, e o restante com dirigentes das empresas participantes que são também os seus proprietários. A maioria dos dirigentes das empresas, incluindo os dirigentes

das duas associações, são os fundadores das empresas. Com exceção de seis dos dirigentes, cinco assumiram a empresa da família e um a adquiriu após seis anos de fundação. Nove dos entrevistados possuem curso superior. O restante concluiu o curso secundário e todos realizaram diversos cursos técnicos relativos ao seu negócio ou atividade principal.

Os dados foram triangulados entre si como forma de ampliar a segurança na interpretação (YIN, 2001) por meio de análise dos conteúdos discursivos, documentais e registros das observações. Depois de transcritos, foram submetidos à técnica de análise temática obtida dos eventos dialógicos das entrevistas em que foi possível identificar as práticas individuais e coletivas de aprendizagem nos processos de internacionalização e os resultados percebidos. A seguir iniciou-se a análise de conteúdo utilizando, em conjunto, os dados primários e secundários, com a finalidade de obter inferências em temáticas. Esses temas foram então relacionados aos seus significados compartilhados para cada uma das categorias de análise da proposta.

Na descrição da análise e discussão dos resultados da pesquisa são inseridas frases obtidas (em destaque) das várias entrevistas, com a finalidade de ilustrar e facilitar a descrição da análise.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são caracterizados os dois APLs pesquisados, seguidos pelos resultados, análise e discussão propriamente ditos, finalizando com sugestões para futuras investigações, com destaque para o conceito de aprendizagem.

Caracterização dos APLs

De acordo com os dados secundários obtidos de atas e relatórios, o APL envolve 195 empresas de sete municípios: Ampére, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Santo Antonio do Sudoeste, Pato Branco, Capanema e Chopinzinho.

O mercado dessas empresas é principalmente nacional, sendo que algumas já exportam seus produtos, principalmente no âmbito da América Latina. A busca por mercados externos é importante perspectiva destacada pelas iniciativas da governança da rede. Entre os números do pólo apontados na pesquisa, alguns se destacam: 53% são microempresas; 39%, pequenas e médias empresas; e 3%, empresas de grande porte.

Dados secundários indicam que o pólo moveleiro de Araongas surgiu no início da década de 1970. O APL moveleiro de Araongas é o mais

importante do Estado do Paraná e o segundo do Brasil em volume de produção e vendas. O pólo é formado por 13 municípios: Arapongas, Londrina, Cambé, Rolândia, Sabáudia, Apucarana, Cambira, Jandaia do Sul, Marialva, Mandaguari, Maringá, Califórnia e Sarandi. O número de empresas é de 576 e o número de empregos diretos gerados é de 11.800, além de outros 3.550 empregos indiretos. A participação no PIB do município é de 64,75% e, no PIB nacional (móveis), de 8,7%; 95% da produção de móveis são comercializados no mercado nacional e outros 5% são destinados ao mercado externo (3% para o Mercosul e 2% para o Canadá, Europa, Ásia e África).

As comunidades de aprendizagem nos APLs

Os dados da pesquisa revelam, no APL de confecções, algumas ações no sentido de construção e formação das comunidades no APL de aprendizagem:

São promovidas reuniões informais para a aproximação social dos empresários. Objetiva-se inicialmente a troca de informações para, num segundo momento, procurar a participação da governança para a consolidação de iniciativas que venham a conduzir a alguma aprendizagem entre os participantes e assim consolidar ações colaborativas mais consistentes.

Nesses encontros são também previstas reuniões periódicas para a atualização do planejamento estratégico e operacional.

Na última reunião do ano de 2008 estiveram presentes 78 empresários [e] foram apresentados aos novos participantes os canais coletivos de comunicação, como o jornal e o site.

Por esses canais as atividades e decisões tomadas pela coordenação do APL são informadas para todas as empresas, facilitando a disseminação das informações a respeito das experiências das empresas e dos seus resultados.

No APL moveleiro as atividades coletivas de aprendizagem e troca de conhecimentos são projetos cooperativos que ocorrem entre as empresas e as várias entidades com atuação efetiva ao longo do tempo, tais como o Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (Sima), o Senai, a Prefeitura Municipal, o Instituto Ambiental do Paraná (IAP), a Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), o Centro de Tecnologia do Paraná (Citpar), o Programa Nacional de Exportação de

Móveis (Pro-Móvel), o Paraná Design e a Secretaria da Indústria e Comércio do Paraná. Foi constatada uma parceria entre o Sindicato dos Moveleiros com o Senai/Cetman para o desenvolvimento de treinamento, de assistência técnica e tecnológica para as indústrias. Assim, afirma um dos participantes:

A maioria das empresas que participa do sindicato, de modo geral, são as que possuem mais de 19 empregados e, assim, podem recorrer a consultorias e ao Senai para a solução de problemas de ordem operacional e tecnológica. O Sebrae contribui com o desenvolvimento de cursos na área de gestão.

Identificou-se que as ações promovidas pela governança, como a participação em feiras, a leitura de matérias de revistas especializadas e o acompanhamento dos canais de comunicação da área, são importantes na disseminação do conhecimento para a comunidade em ambos os APLs. Esses dados somados aos dados secundários levantados sugerem quatro agrupamentos ou perfis de comunidade de aprendizagem encontrados:

- **Empresas que não se relacionam com a finalidade de trocar experiências e conhecimento entre si.**

Foram observadas, nos dois APLs pesquisados, constatações que conduzem à afirmação de que na realidade as empresas não se relacionam com a finalidade de troca de experiências e conhecimento. Os integrantes observam em relações aos demais a “falta de participação nas ações de integração promovidas pela governança do APL”. Um segundo aspecto diz respeito à noção persistente da concorrência entre as próprias empresas participantes do APL, pois, segundo os entrevistados, “os integrantes têm como referência apenas o mercado local”; e a “distância geográfica entre os municípios e empresas também concorre como um dos fatores dificultadores para a integração”. Esse grupo de empresas é representado pelo maior número de empresas participantes, sendo na sua maioria constituído de micro e pequenas empresas, tanto no APL de confecções, com aproximadamente 100 empresas de 195; como no moveleiro, com aproximadamente 90 de 160 empresas exportadoras.

- **Empresas que participam de algumas atividades relacionais, mas não colaboram com a troca de informações.**

Indagados sobre a troca de informações, afirmam os participantes: “Os integrantes, embora participem de algumas atividades relacionais, não colaboram na troca de informações”; “Esperam por comunicados e benefícios das demais, mas não atuam colaborativamente”; “Embora o grupo de pessoas que não colaboram na troca de informações seja pequeno (...) eles

exercem influência negativa na percepção dos demais, prejudicando a disseminação da confiança entre os demais participantes”.

- **Pequenos grupos de empresas que atuam colaborativamente entre si e paralelamente ao grande grupo do APL.**

Arguidos sobre as relações de colaboração, os integrantes afirmam: “Não necessariamente as relações de colaboração ocorrem em paralelo à governança do APL”. Essas relações atuam por meio de “orientações próprias em um grupo constituído pela confiança construída [historicamente] entre eles”, ou por meio de uma das entidades agregadoras para a promoção da troca de experiências e aprendizagem, “principalmente em conhecimentos operacionais: troca de materiais, revisão de custos e o empréstimo de equipamentos”: “Esses grupos são representados, geralmente, por um número pequeno de empresas, de três a cinco”.

- **Empresas com atividades de relacionamento e colaboração estratégica intensiva com outras empresas e entidades.**

Os dados indicam que, participando coletivamente na busca por inovações, novos mercados e “atuando com centrais de compras e cooperativas de exportação”, em conformidade com as definições de aprendizagem *deutero* de Argyris e Schön (1982), há a troca intensiva de experiências e inovações em relação a produtos e mercado. Poucas empresas participam dessa etapa alvo em ambos os APLs. No de confecções participam aproximadamente 40 empresas das 195. No APL moveleiro, apenas as grandes e algumas médias participam.

As atividades no processo de internacionalização do APL de confecções

A primeira experiência do APL de confecções relacionadas à internacionalização mostra que os mecanismos colaborativos de aprendizagem ocorrem em processo e em fases tal qual sugerido por Johansson e Vahlne (1977). Segundo dados das entrevistas, pode-se perceber que as primeiras ações de exportação dentro do Mercosul ocorreram por iniciativas individuais. Num segundo momento, ações coletivas indicaram uma predisposição das empresas a “trabalharem colaborativamente nos processos de internacionalização, principalmente pelas facilidades na obtenção de informações de modo coletivo”.

Foram observados durante a coleta dos dados primários e secundários alguns fatores contingenciais dificultadores para uma melhor inserção do APL de confecções no mercado internacional, como a “valorização do real, reduzindo a margem competitiva das empresas quando comparadas com empresas de países asiáticos, especialmente a China”. Outro fator diz

respeito ao “conhecimento dos mercados internacionais onde o APL de confecções e a maioria das organizações brasileiras de pequeno e médio porte desse setor não possuem”. Aqui está presente o que os empresários chamam de “cultura exportadora”, e consideraram-na ainda muita insípida.

Com relação à importação de matéria-prima, “o APL de confecções fica dependente de alguns tipos de materiais que vêm de fora do país, seja para reduzir custos, como no caso de compra de tecido de países do Oriente, como Paquistão e Índia”, ou para “manter qualidade competitiva com a importação, por exemplo, de lã do Uruguai para a produção de roupas de inverno”. Percebe-se que as ações individualizadas de algumas empresas “estão trazendo bons resultados para algumas poucas empresas. Empresas que procuram adaptar-se ao mercado no que tange a qualidade, design e outros fatores de customização ao que o mercado pede”. Essa opinião de um dos dirigentes do APL soma-se à afirmação de outro dirigente: “o que falta para a maioria das empresas da região é um melhor entendimento dos benefícios que a inserção em mercados internacionais traria não só para a empresa como opção de mercado, mas também para o desenvolvimento regional”. Uma constatação relevante obtida de um dos dirigentes do arranjo está na afirmação: “a atuação em mercados internacionais é uma estratégia repleta de oportunidades e desafios, porém, as pequenas empresas participantes, apesar de conceberem a internacionalização como uma possibilidade de ampliação de mercados, de aquisição de novos parceiros comerciais, industriais e tecnológicos, de ampliação do acesso a conhecimentos, tecnologias e processos contemporâneos, grande parte delas, principalmente as pequenas, ainda consideram a internacionalização um processo complexo e obscuro, repleto de barreiras culturais, comerciais e tecnológicas”.

Com relação às estratégias de diversificação para a internacionalização, elas são formuladas e “partem sempre da estrutura de governança do APL”, que definem quais os segmentos que serão trabalhados, quais os nichos que a explorar e como o produto ou processo deve ser feito para atender determinadas especificações. Depois disso, “é detalhado com as empresas quais ações serão levadas adiante no processo. “Essas ações têm promovido uma maior integração entre as empresas e, conseqüentemente, o aprendizado a respeito dos novos mercados”. Porém, como é colocado por uma entrevistada, “há empresa que se isola no processo e fica inerte, esperando as coisas acontecerem, sem contribuir para o processo de definição das estratégias e geração de conhecimento para o APL”. Entretanto, ao longo da pesquisa, percebeu-se que essas ações de desenvolvimento das estratégias pela governança do APL e das empresas

colaboradoras estão “demasiadamente concentradas em algumas poucas, [especialmente] as maiores que compõem o APL”. Isso ocorre, “principalmente, quando o assunto tratado são as decisões orientadas para os negócios internacionais, apesar de os convites serem sempre extensivos à maior participação possível, independentemente do tamanho da empresa”.

No caso do APL de confecções, a estratégia colaborativa ocorre de maneira mais intensa entre as empresas quando se trata de ações no mercado interno. A governança do APL justifica esse fato sugerindo que: “hoje o nível de competitividade no mercado externo não é significativo, fazendo com que as empresas que compõem o APL não se sintam motivadas a se aventurar nessa modalidade de negócio e também porque julgam que o mercado interno ainda não foi totalmente explorado”, ou devido à “competitividade dos produtos chineses”, sobretudo “os produtos considerados *commodities* (calças, camisas e ternos), ou seja, aqueles em que não há diversificação do produto”, pois a “economia de escala da produção chinesa inviabiliza qualquer tentativa de competição nesse segmento”. Porém, segundo os dirigentes da governança, “há pouca abertura para se debater a respeito das oportunidades existentes na diversificação e customização desses produtos”. No “mercado interno ocorre o mesmo fenômeno, há competição também no que tange os produtos chamados de *commodities*”. Um entrevistado afirma que “a culpa não é apenas de produtos chineses, mas também da atividade de alguns importadores que atuam fora da lei; porém, algumas atitudes de fiscalização estão inibindo esse tipo de atitude”.

Verifica-se uma predisposição da coordenação do APL em tentar futuramente “buscar maior inserção no mercado internacional” e “consolidar as vendas coletivas, primeiramente no âmbito nacional, para depois, com maior nível de aprendizado e, por conseguinte, com maiores competências adquiridas, poder se inserir no mercado internacional de maneira mais incisiva”.

As atividades no processo de internacionalização do APL moveleiro

Com relação às atividades internacionais, a maior parte das empresas que fazem parte do APL atende ao mercado nacional. A exportação representa 8,5% da produção, que, comparado com outros segmentos no mercado nacional, é percentual significativo e tem apresentado forte crescimento. Segundo dados obtidos dos relatórios, o montante de vendas para o mercado externo quadruplicou nos últimos cinco anos, passando de US\$ 15,2 milhões para US\$ 68,6 milhões, o que representa 8,6% do total das vendas do APL.

A análise desses dados indica que as empresas estão buscando capacitação para facilitar a inserção no mercado externo, diferenciando o design e a qualidade dos produtos por meio do investimento em qualidade, modernização dos equipamentos e lançamento de novos produtos e a construção de um centro de eventos.

O modo mais frequente utilizado pelo APL de Arapongas para inserção no mercado externo é a “utilização de agentes de exportação”. Esses agentes são coordenados pela Cooperativa dos Exportadores de Móveis de Arapongas (Cooexport), que “busca a efetiva participação em um mercado altamente complexo com demanda por produtos diversificados tanto no design como no processo de produção”.

As comunidades de aprendizagem no processo da internacionalização dos APLs

Nos APLs pesquisados os dados coletados sugerem agrupamentos, em termos da relação entre comunidade de aprendizagem, estratégias e seus processos, como segue:

- a) Grupo de empresas com baixa participação nos processos coletivos de aprendizagem. Geralmente representados por “pequenos empresários que possuem o mercado local como perspectiva de atuação”; “Não buscam oportunidades em novos mercados e a diversificação é restrita”; “Essas empresas passam por dificuldades ou os seus ganhos são altamente determinados pelas condições impostas pelo ambiente do setor de atuação”; “Há pouco espaço e recursos para ações estratégicas para essas empresas”. Observa-se que as iniciativas da governança dos APLs são insuficientes para acesso a esse grupo, assim como a falta de informações sobre os propósitos comunitários e a confiança, e ainda a falta de participação em atividades ou aproveitamento das oportunidades coletivas levam a reduzir significativamente as ações coletivas de aprendizagem.
 - b) Grupo de empresas que “participam, mas não colaboram nos processos de troca de informações”; “Esperam por comunicados e benefícios, mas não atuam colaborativamente. Não estão dispostas a participar de estudos de internacionalização”. Sua ação em atividades de diversificação também se restringe a fatores operacionais e é voltada para o mercado local. Os resultados auferidos por este grupo de empresas estão restritos a determinações e ações individuais.
 - c) Pequenos grupos paralelos ao APL que atuam por meio das orientações de uma das entidades agregadoras local para a promoção da troca de experiências e aprendizagem, “principalmente nas questões
-

operacionais”; “Tem baixa participação nas atividades de exportação e diversificação para novos mercados”, entretanto, “as iniciativas operacionais coletivas tem produzido redução de custos e inovações em processos”.

d) Atividades de colaboração intensiva no âmbito estratégico com “troca sistemática de informações”; “Esse grupo é constituído de médias e grandes empresas”. As conquistas coletivas têm justificado a existência das comunidades de aprendizagem em termos de conquista de novos mercados e diversificação adaptativa dos produtos aos novos mercados.

Segundo dados das entrevistas, a cooperação fortaleceu os interesses coletivos e individuais dos participantes, corroborando as observações de Cassiolatto e Lastres (2003). Para seus dirigentes o importante é o desenvolvimento da região, não para uma cidade ou outra, mas para todos os municípios que fazem parte dos APLs, conforme sugerido por Castells (2000) e Brito Jr. (2002). Assim constataram-se as seguintes afirmações: “O APL de confecções, desde a sua formação, contribui devido ao fato de ocorrer acessos a novos mercados e novos lançamentos de coleções por meio das ações coletivas.” Dessa forma, “as possibilidades de aprendizado aumentaram, mas sua contribuição não foi percebida, pelo menos de imediato.” “A cooperação existe, mas só não se dá de forma mais ampla porque grande parte dos empresários ainda não percebeu a importância para os resultados de suas próprias organizações.”

Para minimizar a distância geográfica e a competição entre os participantes, os gestores dos APLs organizam encontros entre os empresários buscando ampliar as relações e o conhecimento mútuo. Um entrevistado do APL de confecções destaca: “A competição não se dá apenas localmente, mas também entre as empresas de cidades e regiões diferentes do próprio APL”, “entre as empresas da mesma cidade, em alguns aspectos a colaboração existe, mas fica restrito a quando existe interesse comum, como promoções coletivas”. Verificou-se também “que as comunidades de aprendizagem em muitos casos se fazem presentes nos subgrupos dentro do APL pela confiança nos promotores e na liderança específica”. Para a troca de conhecimentos entre as empresas, além das ações informais, são promovidas reuniões de planejamento e a utilização de canais de comunicação, como o jornal e o site. As atividades informais que existem entre subgrupos ocorrem em reuniões esporádicas, geralmente acontecem mais intensamente ao término da pauta e “isso se pode considerar uma maneira favorável de se transmitir o conhecimento que, conseqüentemente, gera uma maior aprendizagem para todos os membros da comunidade”. Por outro lado, na opinião de outro entrevistado: “O APL é visto como um

arranjo institucional. Muitas empresas fazem parte do APL, porém, não sabem nem defini-lo, tudo o que acontece vem de processo anterior à instituição APL, a autoestima dos empresários aumentou. Isso foi constatado por uma pesquisa feita pelo APL com os lojistas. A própria região não conhecia a sua força, não sabiam que era a segunda em geração de empregos, a segunda em geração de valor agregado, além de não saber a importância social e econômica que a região tinha. Então foram feitas ações por meio de eventos, para poder começar a exteriorizar isso”.

Com relação aos resultados de sucesso pelo crescimento das empresas e do próprio APL, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que percebem a relação entre o sucesso auferido com os processos coletivos de aprendizagem e, nesse sentido, em conformidade com Human e Provan (1997) e Souza (1995). Segundo os entrevistados, “os colegas até que poderiam buscar aprender isoladamente, mas o APL foi um importante facilitador nos processos de aprendizagem [...] os empresários vão buscar informação, melhoria, isoladamente eles podem, com um custo maior alguns fazem isso. Agora, se não tivesse tido um projeto-pólo, que fez uma transição para APL [...] é para isso que existe essa gama de ações, esse projeto macro deu oportunidade para todos, será que as empresas teriam o resultado que elas estão tendo agora? Elas não teriam nem as oportunidades, não iam buscar, não teriam condições [...] Hoje elas têm tudo isso, só não faz quem não quer”. “O APL moveleiro apresenta um quadro de vantagens que supera as deficiências e as desvantagens”, identificadas pelos entrevistados de Arapongas, cujo desempenho econômico de faturamento, emprego e exportações atende às expectativas dos empresários. Isso permite classificá-lo como comunidade de aprendizagem com características amadurecidas em termos de sua constituição e capacidade de gerar resultados, “principalmente para as grandes e médias empresas”. Já as “maiores empresas possuem processos administrativos e tecnológicos atualizados”, O que “ainda não ocorre com as pequenas empresas”. “As maiores empresas adotam novas tecnologias, como pintura a *laser*, secagem a infravermelho, *design* atualizado com apoio de empresas de projetos e consultores nacionais e internacionais, entre outros aspectos.” Destaca-se “o apoio da prefeitura municipal e disponibilidade de treinamento para a mão-de-obra, instituições de apoio tecnológico e sindicato dos moveleiros”. “Recentemente iniciou-se um curso de *design* moveleiro em universidade londrinense, visando reduzir a carência de assessoria na área”. “Nesse APL a demanda por cursos técnicos elevou-se sensivelmente desde 2000.”

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Considerando que a proposta deste estudo foi identificar os condicionantes para a formação das comunidades de aprendizagem e seus efeitos sobre os processos de internacionalização dos dois APLs pesquisados, seguem as principais constatações e recomendações para estudos futuros.

Conforme identificado nos APLs pesquisados há indícios de convergência entre os dados e as fundamentações existentes. Pode-se afirmar adicionalmente que as ações relacionais cooperativas direcionadas ao treinamento e à qualificação da mão-de-obra são possibilitadas pelo ambiente em que o APL está inserido. Modelam os valores individuais dos empresários, de seus colaboradores e das instituições públicas envolvidas. E ampliam as perspectivas colaborativas quando o processo institucional da colaboração, por meio de sua governança, é claro e atende as expectativas dos resultados, tanto econômicos como sociais. Assim, o aglomerado colaborativo de empresas pode possibilitar trocas de informação e parcerias mais frequentes, permitindo que se caracterize potencialmente uma comunidade de aprendizagem dentro do APL, sobretudo para as empresas do quarto grupo, em relação: facilidades na disseminação de novas tecnologias; na formação de pessoal; na aquisição de matéria-prima em condições mais vantajosas; no desenvolvimento da consciência ambiental; ao acesso aos fornecedores de equipamentos e tecnologia; e acesso à informação a respeito dos novos mercados. Entretanto, nas empresas dos dois primeiros grupos, verifica-se a ênfase na concorrência em detrimento da colaboração dificultada pela ausência dos fatores ali destacados. Há dados suficientes para se constatar nos APLs pesquisados que as comunidades de aprendizagem, onde elas são efetivas, são capazes de disseminar conhecimento entre seus membros, transformando o conhecimento tácito existente no nível do indivíduo, em conhecimento explícito para as demais empresas participantes. Isso gera um processo circular de troca de conhecimento que vem a beneficiar a rede como um todo, por meio da busca por novas práticas, valores, comportamentos e sua legitimação no grupo. As atividades associativas também são desenvolvidas para a exportação e o atendimento de critérios tecnológicos, de design e ambientais consistentes com as demandas sociais contemporâneas. Visando solucionar problemas, as empresas estão buscando relacionar-se para a articulação coletiva em diferentes direções para a internacionalização.

Foram observados dois dificultadores principais para que esse processo ocorra de maneira mais efetiva, problemas de comunicação e a

percepção da competitividade entre os dirigentes. Em contrapartida, a formalização e a institucionalização dos APLs, bem como a constituição da estrutura de governança atuam como facilitadores por meio dos canais abertos de comunicação. Nesse caso, possuem papel significativo para o estabelecimento da confiança.

Resumidamente os condicionantes identificados para a formação de comunidades de aprendizagem nos processos de internacionalização podem ser assim considerados:

- a) Existência de governança que integre social e operacionalmente os integrantes.
- b) Troca de informações, experiências e conhecimentos a respeito de mercados, adaptações e diversificação exigidos na apropriação coletiva como mecanismo de incentivos e confiança.
- c) Fatores estruturais e sistemas de comunicação com a caracterização de cada empresa participante e seu papel na transparência dos mecanismos de informações e comunicações.
- d) Identificação de áreas de competição/colaboração em práticas em mercados atuais e novos.
- e) Existência de entidades coletivas como a rede de compra, a rede de exportação, a escola de formação técnica e gerencial, constituídas para a redução de custos, para a busca de novos mercados e a profissionalização.
- f) Estudo de experiências prévias e seus resultados em processos colaborativos de desenvolvimento técnico, administrativo e de formação humana.

Com base neste trabalho sugere-se alternativa mais abrangente sobre o conceito de comunidade de aprendizagem: “A comunidade de aprendizagem ocorre nas inter-relações organizacionais formais e informais, tendo como base os processos colaborativos com interesses comuns de aquisição de competências para o atendimento das alternativas estratégicas. Estas são adquiridas pelo compartilhamento de experiências, conhecimento e informação, que é facilitado por agências legítimas, com vistas a tornar mais efetivo o desempenho individual e coletivo dos participantes.”

Quanto aos principais resultados para as empresas, individualmente e coletivamente verificados, e como consequência da existência de comunidades de aprendizagem nos processos de internacionalização, observou-se: “avanço no número de empresas participantes nos processos de internacionalização”; “aumento das vendas individuais das empresas”; “aumento das exportações”; e, finalmente, “crescimento dessas empresas”, com maior sucesso observado nas médias e grandes empresas participantes dos arranjos. Os resultados auferidos nos processos de internacionalização

são percebidos de forma significativa pela governança dos APLs. Isso se dá de tal maneira que se busca formas mais consistentes para sensibilizar os dirigentes das pequenas empresas para a ação coletiva de aprendizagem, mesmo no âmbito operacional, assim como a busca por atualização tecnológica.

Finalizando, é importante destacar que esta pesquisa não possui caráter conclusivo, busca, sim, proporcionar outros questionamentos e reflexões para estudos futuros:

- De que forma a dimensão cultural contribui para a compreensão de comportamentos coletivos entre empresas de diferentes portes e idades?
- Como o perfil da governança, a estrutura das relações, as experiências prévias, a cooperação e a comunicação entre as empresas participantes destacam-se, especificamente, como fatores constituintes da comunidade de aprendizagem em diferentes contextos?
- Considerando haver indícios de aprendizagens em processos colaborativos que conferem resultados mais elevados e melhores condições técnicas e operacionais às empresas para fazer frente a diferentes demandas de contexto, sugere-se estudo mais compreensivo, na medida em que pode ampliar o entendimento sobre essas relações e práticas;
- Considerando que as práticas coletivas de aprendizagem não encontram ainda respaldo de muitos dirigentes das pequenas empresas, mesmo diante de problemas de mercado e de competitividade, quais seriam as causas dessas reticências?
- A maioria dos dirigentes limita a área de atuação de suas empresas exclusivamente aos seus limites cognitivos individuais no que se refere ao papel da governança das relações e seus impactos nos processos organizacionais, mesmo que o panorama oferecido pode facilitar-lhe o acesso a esses recursos e padrões de aprendizagem. Por que isso ocorre?
- Examinar a extensão e impacto das inter-relações entre as organizações da comunidade de aprendizagem na escolha de modelos de ingresso em novos mercados internacionais, e em múltiplas comunidades de aprendizagem.
- Investigar condições subentendidas nos condicionantes de aprendizagem organizacional que possam ajudar a mensurar, monitorizar e filtrar os processos e resultados da cooperação.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.E. *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, v.30, n.1, p.63-92, 2000.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1982.

AUSTER, E.R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHIVASTAVA, P.; HUFF, A.S.; DUTTON, J.E. *Advances in strategic management: Interorganizational relations and interorganizational strategies*. Greenwich, Connecticut: Jai Press, 1994, p.3-40

BALESTRO, M.V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: Encontro da ANPAD, XXVI, 2002, Salvador. *Anais... Salvador, XXVI EnANPAD*, 2002.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational Learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, v.2, n1, p.40-57, 1991.

CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: Encontro da ANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. *Anais... Curitiba, XXVIII EnANPAD*, 2004.

CARLSON, S. *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*. Uppsala: University Press, 1975.

CASAROTTO FILHO, N. Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitivas, 2005.

Disponível em: <<http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>>
Acesso em 23/08/2009.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H.M.M.;

CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASTRO, M. de. *Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo na associação dos comerciantes de materiais de construção da região de Guarapuava-PR*. Curitiba, 2007. 171 p. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Paraná, 2007.

CAVUSGIL, S.T. On the internationalization process of firms. *European Research*, v.8, n.6, p.273-281, 1980.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. The role of trust in international entrepreneurship. In: Encontro da ANPAD, XXX, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, XXX EnANPAD, 2006.

CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures*. New York: Oxford University Press, 1998.

DAVENPORT, T.H. *Conhecimento Empresarial: como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EXAME, Portal. *Unidos por uma boa causa*. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edições/0010/m0137506.html>> Acesso em: 06/09/2007.

FURTADO, J. Quatro eixos para a política industrial. In: FLEURY, M.T.L., FLEURY, A. *Política Industrial*. São Paulo: FEA/USP, Biblioteca Valor Publifolha, 2004, v.1. p. 47-78.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v.16, n.2, p.183-214, 1995.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational network come from? *The American Journal of Sociology*, v.104, n.5, p.1439-1493, 1999.

HALL, R.H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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.

IPARDES. *Identificação, caracterização, construção de tipologia e apoio na formulação de políticas para os arranjos produtivos locais (APLs) do Estado do Paraná: diretrizes para políticas de apoio aos arranjos produtivos locais (APLs)*. Curitiba: IPARDES, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, p.23-32, 1977.

JUDICE, V.M.M. Competências em Internacionalização e Inovação em Biotecnologia no Brasil. *Journal of Technology Management & Innovation*, v.1, n.4, p.95-107, 2006.

LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, v.9, n.3, p.285-305, 1998.

LEMOS, A. *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Sulina: Porto Alegre, 2002.

McNAMARA, D. Learning Communities and Global SMEs. *APEC ASC Conference 2005*. Korea, 2005.

OLIVARES, J.E.L. Estructura organizacional en red (EOR): explorando sus bases teóricas. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationship: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v.15, n.2, p.241-265, 1990.

PAIVA, F.; BARBOSA, F. Redes Organizacionais no Sistema de Cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Nova York: Harper and Row, 1978.

REZENDE, S.F.L.; VERSIANI, A.F. Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais. *Revista de Administração – RAUSP*, São Paulo, v.42, n.2, p. 1-12, 2007.

SCHERMERHORN JR, J.R. Determinants of interorganizational cooperation. *Academy of Management Journal*, v.18, n.4, p.846-856, 1975.

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

TALLMAN, S.; JENKINS, M.; HENRY, N.; PINCH, S. Knowledge

Clusters and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v.29, n.2, p.258-271, 2004.

THOMAZ, J.C.; BRITO, E.P.Z.; MARCONDES, R.C.; FERREIRA, F.C.M. Sustentabilidade e Crescimento do Arranjo Produtivo de Semijoias de Limeira. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es. Recife, *Anais...*, 2009

UNIDO. *Development of cluster and networks of SME's*. The UNIDO Programme. United Nations Industrial Development Organization: Viena, 2001.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v.14, n.2, p.36-64, 1988.

WENGER, E. C.; SNYDER, W.M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: *Harvard Business Review* (Org.). Aprendizagem Organizacional. Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZOLLO, M.; REUER; J. SINGH, H. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, v.13, n.6, p.701-713, 2002.

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

DADOS DOS AUTORES

SERGIO BULGACOV (s.bulgacov@gmail.com)

Doutor em Administração pela FGV/EAESP

Professor PPGADM/UFPR

Áreas de interesse: Estratégia e Análise Organizacional.

RODRIGO SOUZA DA COSTA (dacosta_adm@yahoo.com.br)

Mestre em Administração pela UFPR

Áreas de interesse: Estratégia e Redes de Empresas.

YÁRA LÚCIA MAZZIOTTI BULGACOV (ybulgacov@gmail.com)

Psicologia e Doutora em Educação pela UNESP

Universidade Positivo - Programa de Pós-Graduação em Administração

Áreas de interesse: Trabalho e Atividades em Organizações.
