

## **A INFLUÊNCIA DAS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS DE UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) PARANAENSE**

### **THE INFLUENCE OF LEARNING COMMUNITIES IN A LOCAL PRODUCTIVE SYSTEM (LPS) ORGANIZATIONAL RESULTS IN PARANÁ STATE**

### **LA INFLUENCIA DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE EN LOS RESULTADOS DE UNA DISPOSICIÓN PRODUCTIVA LOCAL (DPL) PARANAENSE**

**Rodrigo Souza da Costa**

Mestre em Administração

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

**Sérgio Bulgacov**

Doutor em Administração

FGV – Fundação Getúlio Vargas

**Samir Adamoglu de Oliveira**

Mestre em Administração

UFPR – Universidade Federal do Paraná

#### **RESUMO**

A relevância da união das categorias analíticas Comunidades de Aprendizagem e Resultados Organizacionais começa acontecer no âmbito organizacional, principalmente em estudos que identificam que as comunidades de prática podem gerar uma maior aprendizagem entre seus membros transformando o conhecimento tácito delas individualmente em conhecimento explícito para todas as empresas do APL (Arranjo Produtivo Local). Nesse sentido, este trabalho teve por objetivo identificar a influência das comunidades de aprendizagem nos resultados organizacionais de um APL Paranaense. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, onde foram feitas entrevistas com roteiros semi-estruturados com empresários e o responsável pela coordenação do APL. Os resultados demonstram que existem alguns dificultadores para que esse processo ocorra de maneira mais efetiva, mas também há outros fatores que são facilitadores do processo. Dessa forma, este estudo conclui que os pressupostos das comunidades de aprendizagem exercem influência nos resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** comunidades de aprendizagem, arranjo produtivo local, resultados organizacionais.

## ABSTRACT

The relevance of the union of Learning Communities and Organizational Results as analytical categories begins to occur in the organizational sphere, mainly in studies that identify that communities of practice can trigger more learning between their members, converting their individual tacit knowledge in explicit knowledge for all enterprises in a LPS (Local Productive System). This paper aimed to identify the influence of learning communities in the organizational results of a LPS in Paraná. In order to achieve this goal, a qualitative research was conducted, where several semi-structured interviews with managers and people responsible for the LPS' coordination were held. The results show that there are some barriers in order to this process occur effectively, but there are also some favorable elements. Therefore, the conclusion is that the assumptions of learning communities do influence organizational results.

**Keywords:** communities of learning, local productive systems, organizational results.

## RESUMEN

La relevancia de la unión de categorías de análisis de comunidades de aprendizaje y resultados organizacionales empieza a suceder en el contexto de la organización, especialmente en los estudios que identifican que las comunidades de práctica pueden producir un mayor aprendizaje entre sus miembros a convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito de ellos, de forma individual para todas las empresas DPL (Disposición Productiva local). En este sentido, este estudio tuvo como objetivo identificarla influencia de las comunidades de aprendizaje en los resultados organizacionales de un DPL Paranaense. Para ello, se desarrolló una investigación cualitativa, donde se realizaron entrevistas semi-estructuradas con los empresarios y responsables de la coordinación del DPL. Los resultados muestran que hay algunas dificultades para que este proceso se produzca con mayor eficacia, pero también hay otros factores que son facilitadores del proceso. Así, este estudio concluye que los supuestos de comunidades de aprendizaje ejercen influencia en los resultados de la organización.

**Palabras clave:** comunidades de aprendizaje; disposición productiva local; resultados de la organización.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do atual ambiente competitivo, especialmente no contexto brasileiro, em que se observa intensificação da concorrência pela abertura de mercado e também a maneira como o ambiente se configura devido a vários outros fatores, pressionam as organizações de diversos setores a mudarem seu comportamento no que diz respeito aos relacionamentos entre as organizações.

Neste contexto, surge um tema de suma importância que é como ocorre a relação de aprendizado dentro dos arranjos, ou seja, como o conhecimento adquirido, criado, compartilhado e transferido é absorvido entre os membros dos arranjos produtivos e assim

que surgem as Comunidades de Aprendizagem termo que segundo McNamara (2005) têm como objetivo promover o compartilhamento de conhecimento de maneira eficaz entre pequenas e médias empresas locais ou estrangeiras no “*cluster*”.

Diante de competição intensa, tema que está sendo cada vez mais trabalhado são os Arranjos Produtivos Locais (APL). A UNIDO (2001) definiu que redes são um conjunto de empresas que cooperam entre si num projeto conjunto, complementando-se mutuamente e especializando-se de maneira a superar os problemas comuns, a alcançar uma eficiência coletiva e a penetrar em mercados que seriam inacessíveis para cada empresa individualmente. Desse modo, pode-se assumir que esta definição é adequada quando estamos falando dos APL's do estado do Paraná. Os estudos sobre os APL's surgiram tendo em vista a importância da concentração geográfica para a competitividade das pequenas e médias empresas, uma vez que no cenário nacional a grande maioria das organizações é classificada como micro, pequenas ou médias empresas, e essas organizações têm dificuldade para competir em com as mesmas condições que as grandes corporações que atualmente elas têm que concorrer, além disso, outros fatores estão envolvidos nesse contexto como cooperação, inovação, capital social e desenvolvimento local. Os estudos sobre os APL's estão ligados ao conceito de cluster introduzido por Porter (1998) e contém a caracterização e das aglomerações produtivas, bem como sua identificação como fonte geradora de vantagem competitiva.

Dentro dos APL's, uma outra variável que emerge como sendo de grande importância para o entendimento dos resultados sócio-econômicos das estratégias desses arranjos: são as comunidades de aprendizagem, ou seja, como o conhecimento é criado, compartilhado e transferido entre as organizações que fazem parte do arranjo. Desse modo, a proposta deste trabalho é buscar estabelecer como as comunidades de aprendizagem influenciam os resultados organizacionais do Arranjo Produtivo Local do Sudoeste Paranaense, bem como caracterizar o objeto do estudo em questão.

## **2 COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM**

Para se discorrer sobre as comunidades de aprendizagem, primeiramente deve-se saber como a ocorre transferência de conhecimento entre as organizações que compõem os APL's. Para isso, nas seções será discutido acerca dos elementos que fazem parte desse processo de transferência de conhecimento que vão gerar as comunidades de aprendizagem.

Primeiramente, será discorrido sobre as principais idéias no que tange à Aprendizagem Organizacional que é elemento essencial para se compreender as Comunidades de Aprendizagem. Em seguida, se explanará sobre os conceitos de Conhecimento Organizacional que é o “produto” a ser compartilhado dentro dessas comunidades. Na última seção será definido conceitualmente as Comunidades de Aprendizagem e qual a sua relevância no contexto organizacional.

### **2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O conceito de aprendizagem organizacional (*learning organizations*) pode ser compreendido com base em Senge (1999) onde ele coloca que a palavra ‘*learning*’ (aprender) é derivada do indo-europeu leis, um termo que significa ‘trilha’ ou sulco na terra’. ‘*To learn*’ (aprender) significa aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina. No que se refere às organizações que aprendem, para Peter

Senge (1999), estas são mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida em que aprendem mais rápido que os seus concorrentes.

Segundo Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional ocorre em tipologias que os autores descrevem como aprendizagem de circuito simples (*single-loop*), de circuito duplo (*double-loop*) e do tipo deutero (*deutero learning*). A aprendizagem de circuito simples ocorre quando a organização detecta erros e busca corrigi-los, não havendo a necessidade de se alterar suas normas e políticas, enquanto que na aprendizagem de circuito duplo a identificação e correção de erros requer mudanças nas normas, objetivos e políticas organizacionais.

No cenário de mudanças caracterizado inicialmente, um dos desafios para uma organização de aprendizagem é selecionar que dados e informações que são úteis ao seu processo de formação e comunicação de conhecimentos. Adotando-se esta distinção realizada por Davenport (1998), verifica-se que, à medida que as organizações aprimoram a sua capacidade de distinguir entre dados, informação e conhecimento, estarão gradativamente selecionando no desta matéria-prima intangível o que de fato poderá agregar valor ao processo de aprendizagem.

QUADRO 01 – Distinção entre dados, informação e conhecimento

<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
<p>Simple observação sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilmente estruturável</li> <li>▪ Facilmente obtido por máquinas</li> <li>▪ Frequentemente quantificado</li> <li>▪ Facilmente transferível</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requer unidade de análise</li> <li>▪ Exige consenso em relação ao significado</li> <li>▪ Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reflexão, sintaxe, contexto</li> <li>▪ De difícil estruturação</li> <li>▪ De difícil captura de máquinas</li> <li>▪ Frequentemente tácito</li> <li>▪ De difícil transferência</li> </ul>

Fonte: adaptado de Davenport (1998).

É válido lembrar que as mudanças que permeiam o ambiente onde estão as organizações, afetam, também, os indivíduos, que igualmente deve estar apto a interagir com as transformações típicas da economia global e informacional. Nessa linha de estímulo ao desenvolvimento de um educando, Bordenave e Pereira (1991) também disponibiliza sua contribuição ao enfatizar que ensinar na acepção de transmitir conhecimentos, somente tem sentido em um ambiente imutável, tal como o de uma sociedade primitiva, tradicional ou estagnada. No ambiente de hoje, entretanto, em que tudo está constantemente mudando, a função da educação não deveria ser ensinar, mas facilitar a mudança e a aprendizagem.

Referindo-se às organizações de aprendizagem, e confirmando a conexão entre educação e mudança, Marriot (1996) afirma que no ambiente organizacional o aprendizado passa a ser definido como a transformação do conhecimento e do comportamento por meio da experiência, sendo essa a principal diferença entre a educação organizacional continuada e as estratégias convencionais de treinamento e desenvolvimento. O autor também afirmar que o aprendizado tornou-se o empreendimento estrategicamente central para a solidez econômica das nações, como o aço era na Idade Industrial.

## 2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento organizacional segundo Badaracco (1991) apresenta-se como um recurso bastante presente e diverso na realidade organizacional na forma de tecnologia, inovação, *know how*, criatividade e informação. Badaracco (1991) ainda afirma que as organizações são vastos e complexos repositórios de conhecimento gerado a partir do relacionamento entre os indivíduos que fazem parte da organização, de acordo com suas rotinas, práticas, crenças e valores.

Polanyi (1997) defende o fato de que sabemos mais do que realmente podemos expressar e, desse modo, definiu o conhecimento em dois tipos: (1) conhecimento explícito, que é codificado, sistematizado, de fácil transmissão e que está disponível em bando de dados; (2) conhecimento tácito, que é de difícil expressão com palavras e é relacionado a fatores como intuição, insight, experiência, *know how*, intuição para tomar decisões sem um motivo explicável.

Segundo Nonaka e Takuchi (1997), o conhecimento organizacional pode ser entendido como conhecimento tácito que é pessoal, específico ao contexto e, assim difícil de ser formulado e comunicado; e o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Nonaka & Takeuchi (1997), colocam que os dois tipos colocados por Polanyi (1997) de conhecimento (explícito e tácito) estão intrinsecamente relacionados.

Nonaka e Takeuchi (1997) partem do pressuposto que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Por isso, estabelecem quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- **Socialização:** de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- **Externalização:** de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- **Combinação:** de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- **Internalização:** de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

Outra questão que é colocada por Nonaka e Takeuchi (1997) é com relação à gestão deste conhecimento criado, que para eles é o processo através do qual o conhecimento é criado, difundido e incorporado aos produtos, serviços ou sistemas, para quem o processo de gestão do conhecimento é dinâmico e envolve quatro fases de conversão do conhecimento, como é colocado na figura 02 que explica a como ocorre a conversão do conhecimento proposta pelos autores.

Esta interação entre os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de conversão do conhecimento e também apresentam alguns exemplos dos quatro modos de conversão do conhecimento:

- **Conhecimento compartilhado:** que é a socialização do conhecimento, pode ser observado pela aquisição de habilidades técnicas através da comunicação oral, observação, imitação e prática, por meio de compartilhamento de experiências. Isso está intrinsecamente relacionado com teorias dos processos de grupo e também com cultura organizacional;
- **Conhecimento Conceitual:** que é a externalização do conhecimento, pode ser observado através da descrição de uma imagem, impressão ou fato por meio de uma linguagem escrita ou pelo uso de metáforas, analogias, conceitos,

hipóteses ou modelos. Observa-se a negligência desse conceito na teoria organizacional, porém é comum a sua prática em empresas japonesas;

- **Conhecimento Sistêmico:** que é a integração de diversas informações de várias bases de dados. Suas raízes estão no processamento de informações e na educação formal;
- **Conhecimento Operacional:** que é a interiorização do conhecimento, consiste no aprender fazendo, seguindo os passos de um manual até não ser mais preciso ou aprender a fazer a partir de um *know how* compartilhado que alargou a base de conhecimento organizacional.

### 2.3 COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM

Antes de se definir as comunidades de aprendizagem, é preciso compreender antes a noção clássica de comunidade que Lemos (2002) afirma estar relacionada com a idéia de um espaço de partilha, a uma sensação, a um sentimento de pertencimento, de inter-relacionamento íntimo a determinado agrupamento social. Por sua vez, Costa (2000) destaca que, dentro de uma abordagem sociológica, os itens mais frequentemente mencionados nos estudos sobre comunidades são: o espaço geográfico, as interações sociais e os laços comuns, e que, na medida em que limites para comunidades são vistos como independentes de proximidade física, o foco principal tende a se concentrar na questão das interações entre seus membros.

Segundo Paiva e Barbosa (2001), as dificuldades de competição das pequenas e médias empresas no contexto de um mercado globalizado apresentam-se mais acentuadas em função de fatores críticos associados à ineficiência das organizações de apoio, à distribuição de conhecimentos tecnológicos entre pequenas, médias e grandes empresas e à falta transferência de tecnologia oriunda das instituições de pesquisa. Nesse contexto, as comunidades de aprendizagem aparecem como uma estratégia de relacionamento entre empresas que vai possibilitar um aumento dos ganhos coletivos através do compartilhamento de recursos difíceis de serem obtidos através da ação isolada.

Segundo Brown e Duguid (1991) enquanto o conhecimento é frequentemente pensado como sendo de propriedade individual, uma grande quantidade de conhecimento está sendo produzida e organizada coletivamente. Esses conhecimentos gerados quando as pessoas trabalham em grupos nos quais os relacionamentos são bem estreitos são conhecidos como “comunidades de prática”.

Wenger e Snuder (2001) observam outros elementos teóricos importantes para a compreensão do modo de funcionamento das comunidades de aprendizagem em meios organizacionais foram apropriados do conceito de “comunidade de prática” que seria como uma nova forma organizacional complementar às estruturas existentes, criada para estimular a mudança, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos. Segundo McNamara (2005) o objetivo das comunidades de aprendizagem consiste em promover o compartilhamento de conhecimento de maneira eficaz entre pequenas e médias empresas locais e/ou estrangeiras dentro de um “cluster”.

Antes de conceituarmos comunidades de aprendizagem no escopo deste trabalho, vale ressaltar algumas diferenças que podem gerar certa confusão com relação ao termo. Existem algumas diferenças entre três termos: (1) Comunidade de Aprendizagem, que seria onde todos os membros da comunidade aprendendo juntos; (2) Aprendizagem Organizacional via Comunidade seria quando aprendem uns com os outros dentro do grupo; e (3) Aprendizagem de comunidade de organizações a partir da aprendizagem de seus

participantes uns com os outros.

Com base no que foi exposto com relação a todos os elementos desde a cultura organizacional, passando pela aprendizagem e conhecimento organizacional que fazem parte do contexto das comunidades de aprendizagem e culminando com a presente explanação sobre os conceitos de comunidade clássica chegando ao contexto organizacional, como definição de comunidades de aprendizagem pode-se estabelecer o seguinte das diferentes fontes teóricas: comunidade de aprendizagem é um sistema de inter-relação de empresas com interesses semelhantes que compartilham conhecimentos adquiridos de maneira eficaz com os outros membros que fazem parte desta comunidade com a finalidade de melhorar o desempenho de todos os integrantes.

### 3 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS E INTERORGANIZACIONAIS

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o desempenho da organização do futuro deverá ser medido não apenas pelos dividendos, mas pela capacidade de manter-se no mercado, de assegurar empregos, de proteger os investimentos e da melhoria de produtos e serviços. Nesse novo ambiente organizacional, o capital humano se tornará mais importante do que o capital tradicional, e destes serão exigidos motivação, trabalho em equipe, senso de compromisso e polivalência no desenvolvimento das atividades.

Gulati (1998) coloca que o fato de os resultados dos relacionamentos interorganizacionais não receberem a devida atenção da literatura, deve-se à dificuldade de se obter acesso aos dados necessários para medir as suas conseqüências com grande detalhe, especialmente quando os dados referentes ao resultado da organização são de caráter econômico, devido ao fato de que as organizações tratam seus dados econômicos de maneira sigilosa. Porém, Human e Provan (1997) abordam que, mesmo a literatura sendo um pouco escassa, ela mostra evidências de que as organizações que trabalham com relacionamentos interorganizacionais cooperativos conseguem resultados mais efetivos do que organizações que operam de maneira isolada.

É de suma importância a questão da avaliação dos resultados dos Arranjos Produtivos Locais, porém se exige uma análise mais cuidadosa no que tange essa forma de organização coletiva. Mesmo considerando que, no final os APL's, assim como qualquer outro tipo de organização, tenham sempre objetivos econômicos, essa não pode ser a única maneira para mensurar os seus resultados. Nesse sentido, Human e Provan (1997) destacam que os resultados podem ser de dois tipos:

- **Econômicos (transacionais):** os resultados transacionais estão relacionados à melhoria no acesso a recursos escassos ou no desempenho econômico da organização
- **Não-econômicos (transformacionais):** os resultados transformacionais são mudanças na maneira com que os gestores das organizações integrantes dos relacionamentos pensam, agem ou ambas as coisas e, ainda, aspectos relacionados à aprendizagem e às mudanças culturais.

Human e Provan (1997) demonstraram a preocupação em verificar até que ponto as organizações dentro de uma rede interorganizacional de cooperação podem obter melhores resultados que as organizações que não interagem numa rede de cooperação. Para isso, os autores utilizaram-se da percepção dos gestores de organizações que atuam

de maneira integrada, e também daquelas que não estão integradas em uma rede de cooperação. Assim, observou-se que organizações que estão envolvidas em uma rede de cooperação realmente obtêm melhores resultados do que organizações que atuam de maneira isolada.

Geringer e Hebert (1989) observam os resultados organizacionais dentro de uma visão coletiva baseada nos relacionamentos de cooperação e colocam que os resultados podem ser avaliados em termos do alcance dos objetivos esperados pelo grupo quando da formação de tais interações. Analisando-se esta observação, percebe-se que a avaliação dos resultados dos APL's exige uma análise que considere a existência da individualidade das organizações convive com a coletividade dos relacionamentos de cooperação.

Para Andion (2003) as redes interorganizacionais são vistas como formas dos atores sociais envolvidos se organizarem e agirem, com o objetivo de promover uma mudança, tanto de aspecto econômico quanto social. Andion (2003), também observa que as redes interorganizacionais entre outras conseqüências, permitem aproveitar com maior eficácia os recursos disponíveis, além de gerar economias de um número maior de projetos permitindo acelerar o processo de desenvolvimento.

Ainda segundo Andion (2003), as redes interorganizacionais possibilitam ir além de ações pontuais, fazendo com que os atores se envolvam com objetivos de transformação de longo prazo e construam estratégias integradas de ação e permitem uma melhor reflexão e soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da comunidade. Nesse sentido, a autora sugere que a contribuição das redes para o desenvolvimento deve ser analisada considerando a efetividade das redes por meio de quatro fatores, conforme é mostrado no quadro 05.

#### QUADRO 02 - Efetividade das Redes Interorganizacionais para a Promoção de Resultados Individuais e Coletivos

Fatores	Impactos
Promoção Econômica e Tecnológica	Melhoria das condições econômicas dos seus membros e outros beneficiários; inserção dos membros e beneficiários na economia local, regional, nacional e global; capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção; relação com a pesquisa e desenvolvimento.
Promoção Social	Melhoria das condições de vida (saúde, educação, moradia, lazer, cultura) dos membros e outros beneficiários; ampliação da coesão social e da sociabilidade entre os seus membros.
Promoção Ambiental/Ecológica	Preservação do potencial da natureza e produção de recursos renováveis; limitação do uso de recursos não-renováveis; conservação da biodiversidade.
Promoção Política	Influência nas políticas públicas relacionada à área de atuação da rede; papel da rede no fortalecimento da democracia participativa.

Fonte: Andion (2003).

Dentro do escopo deste trabalho, destaca-se a definição de Andion (2003) para o que seriam os resultados organizacionais dentro de uma estrutura de rede interorganizacional de cooperação. Ela observa que os resultados seria a melhoria das condições econômicas dos membros e outros beneficiários, inserção dos membros e beneficiários na economia local, regional, nacional e global, capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção e relação com a pesquisa científica e tecnológica.

#### 4 METODOLOGIA

O presente estudo, de acordo com as definições de Gil (2002), se apresenta como uma pesquisa exploratória e descritiva: exploratória pelo fato de consistir em um levantamento bibliográfico, seguido de entrevistas com pessoas que têm experiência com o problema de pesquisa proposto; descritiva, por descrever as características de um dado fenômeno e verificar a relação entre as variáveis propostas anteriormente.

A metodologia qualitativa deste estudo tem como finalidade caracterizar o Arranjo Produtivo estudado, mostrando como ocorrem as comunidades de aprendizagem no contexto do objeto de estudo, verificando como elas interferiram nos resultados sócio-econômicos.

A metodologia qualitativa envolve variadas técnicas de interpretação para poder descrever e interpretar todas as peças que compõem os dados pesquisados. Com esse tipo de pesquisa, busca-se obter dados descritivos sobre o assunto em análise, a partir dos dados coletados junto aos empresários. Segundo Godoy (1996), a pesquisa qualitativa aponta para a existência de três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem do tipo qualitativa: (a) pesquisa documental, (b) estudo de caso e (c) etnografia.

Quanto à estratégia de pesquisa utilizada, pode-se classificar este trabalho como estudo de caso, que de acordo com Stake (2000) não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. O trabalho foi classificado como estudo de caso, pois: (a) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando, os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, além de enfrentar uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, baseando-se em várias fontes de evidências, e, como outro resultado, além de beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2001).

Segundo Yin (2001), uma distinção básica que deve ser feita ao projetar o estudo de caso é entre projeto de caso único e de casos múltiplos. Neste trabalho, devido ao objeto de estudo serem os APL's do estado do Paraná, o trabalho será classificado como um estudo de casos múltiplos. Yin (2001) afirma que tanto os projetos de caso único como os de múltiplos casos são variantes dentro da mesma estrutura metodológica e que nenhuma distinção ampla deve ser feita entre ambos.

Neste trabalho, será adotada uma análise de perspectiva seccional com uma avaliação longitudinal dos dados coletados ao longo da investigação. Quanto ao nível de análise o presente estudo tem os Arranjos Produtivos do estado como foco. Já a unidade de análise será os dirigentes de nível estratégico dos Arranjos Produtivos estudados.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com o auxílio de um roteiro semi-estruturado com os dirigentes de nível estratégico do Arranjo Produtivo estudado, além de observação participante. O instrumento de coleta utilizado baseou-se no roteiro de Triviños (1987), que oferece campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Além da utilização da observação que

será restrita a observação não-participante.

A observação segundo Gil (2002) constitui elemento fundamental para a pesquisa e consiste no uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano. Pode ser utilizada como procedimento científico à medida que: (1) serve a um objetivo formulado de pesquisa; (2) é sistematicamente planejada, e; (3) é submetida à verificação e controle de validade e precisão. O tipo de observação que será realizada neste estudo é a observação simples que segundo Gil (2002) é aquela onde o pesquisador fica alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que ocorrem.

## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CONFECÇÕES DO SUDOESTE PARANAENSE**

No início de 2003, diferentes atores institucionais e empresas da região uniram-se em torno da proposta de formar o Pólo da Confecção do Sudoeste do Paraná para ser reconhecido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) através do programa dos Pólos. Engajados na proposta de alavancar o desempenho do setor, o Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná (Sinvespar), a FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) através do Senai unidades de Francisco Beltrão e Pato Branco e o Sebrae Escritório Regional de Pato Branco deram início ao planejamento de ações necessárias para o reconhecimento no MDIC.

Como ponto de partida foi realizado o Planejamento Estratégico onde foram definidas as principais parcerias regionais e suas competências, a missão, os gargalos existentes, os programas prioritários e a sistematização espacial da região no segmento. O pólo começou a se materializar a partir da instalação do Comitê Gestor, que, coordenados pelo Sinvespar passou a planejar, deliberar e viabilizar iniciativas que pudessem promover o desenvolvimento do setor que teve como ponto forte o senso de co-responsabilidade. Como forma de difundir o Pólo, suas ações e coordenação em toda a extensão da região foram mapeadas 06 sub-regiões: Ampére, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Santo Antonio do Sudoeste, Pato Branco, Capanema e Chopinzinho. Foi estabelecida que a missão do APL seria tornar a indústria do Vestuário reconhecida nacionalmente através da organização e capacitação de seus empresários, com tecnologia e informações atualizadas, produzindo com qualidade e lançando a marca "Moda Sudoeste Paraná".

Inserido no projeto Pólo, foi implantada a marca Moda Sudoeste como identidade visual dos produtos fabricados na região. Esta marca irá acompanhar embalagens dos produtos das empresas. Atualmente a marca já é utilizada em todo e qualquer material institucional promocional (impresso e auditivo), identifica o setor (empresas e entidades) em eventos, entretanto, para poder ser repassada a concessão de uso as empresas serão necessárias adequações de ordem técnica e jurídica junto a órgãos competentes.

A abrangência regional desse APL deve-se em parte a própria história de ocupação da região, provenientes basicamente de pessoas e famílias do oeste de Santa Catarina e de gaúchos do Rio Grande do Sul, o que forneceu uma base cultural e identidade comum para os municípios que fazem parte da região Sudoeste. O principal destaque é a articulação política regional e a abrangência de atuação das instituições que prestam apoio ao setor de confecções, como por exemplo, Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná (Sinvespar). O Sinvespar organizou em 2004 e 2005 o "Sudoeste

Mostra Moda". Há um forte ambiente interativo e cooperativo entre as empresas, com troca de informações, discussão de problemas comuns, empréstimos de máquinas e até mesmo ajuda de uma empresa para com outra no atendimento de pedidos.

O setor de confecções da região Sudoeste congrega as microrregiões geográficas de Pato Branco, Francisco Beltrão e Capanema:

a) Microrregião de Pato Branco (282 empregos)

- Pato Branco (114 empregos)
- São João (126 empregos)

b) Microrregião de Francisco Beltrão (1972 empregos)

- Santo Antônio do Sudoeste (676)
- Dois Vizinhos (498 empregos)
- Francisco Beltrão (478 empregos)
- São Jorge (141 empregos)

c) Microrregião de Capanema (1804 empregos)

- Ampére (1503 empregos)
- Capanema (120 empregos)

De forma sintética, a atividade de confecções teve início nos municípios de Francisco Beltrão e Ampére, em meados dos anos 70. Posteriormente, no final dos anos 80 e começo dos anos 90 ela se espalhou pela região. Neste processo, diversas empresas atingiram o porte médio entre 100 a 499 funcionários, e duas empresas se tornaram grandes. Uma delas, sediada em Ampére conta com 1.200 funcionários, sendo a segunda maior empresa brasileira na produção de calças sociais, referência na América Latina. A outra empresa, sediada em Dois Vizinhos, iniciou suas atividades tendo perto de 1.000 funcionários, estando atualmente com 680 empregados.

Quanto aos produtos, destaca-se a produção de moda social masculina, mas existem importantes empresas produtoras de moda feminina (da social a esportiva), jeans (masculino e feminino), marcas licenciadas (uma empresa é detentora da marca "Zezé di Carmargo & Luciano"), roupas esportivas, uniformes profissionais e corporativos, agasalhos, inclusive a produção dos uniformes utilizados pela comitiva brasileira nas Olimpíadas em Atenas (2004). Também vem evoluindo a produção voltada para o público infantil. O mercado dessas empresas é principalmente nacional, sendo que algumas já exportam seus produtos, principalmente no âmbito da América Latina. No que refere ao processo produtivo, a falta de mão-de-obra qualificada na região é o principal entrave. Identifica-se a carência de profissionais capacitados para trabalhar e operar com equipamentos mais sofisticados, tais como o uso de computadores nas atividades de design, de corte, de modelagem e de acabamento.

Nesse sentido, destaca-se o papel do Sinvespar, do SENAI, SEBRAE e da UNISEP de Dois Vizinhos, instituição privada de ensino que oferece o curso superior de Tecnologia do Vestuário (MBA do Vestuário). Está em fase de conclusão do Centro Tecnológico da SUDOTEC, que irá apoiar inicialmente dois setores, confecções e software,

com este última fornecendo soluções também para a indústria do vestuário. O SEBRAE, a partir da regional de Pato Branco, também atua de forma regional, tendo uma forte presença nas discussões sobre o setor de confecções. O SEBRAE lançou em 2004 o projeto Competitividade das quais 15 empresas da região participaram, bem como apoiou a participação de empresas em Feiras, Exposições, Rodadas de Negócios, Missões Internacionais (em julho de 2005 foi realizada uma Missão Comercial para Argentina, organizada pelo Sinvespar e SEBRAE). Alguns pontos que se destacam no APL são que o ambiente propício à cooperação; existe uma organização institucional regional e também um protagonismo local.

O sistema produtivo da indústria da confecção do Sudoeste do Paraná está presente em 27 dos 42 municípios da região, sendo destaques: em número de unidades, valor agregado e geração de emprego os municípios de Ampére, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Santo Antonio do Sudoeste e Pato Branco. O parque industrial é composto por mais de 300 unidades (vestuário e decoração/linha lar) gera aproximadamente 5.500 empregos diretos, produção estimada de 16 milhões de peças/ano com predominância para moda masculina (calças, camisas, paletós) e o jeans.

Em 2004, as entidades gestoras do Pólo realizaram o primeiro Diagnóstico Setorial onde foram pesquisadas 82 unidades industriais (amostragem de 34% das empresas cadastradas) e deste relatório, alguns indicadores levantados são base para realização de projetos, direcionamento de investimentos por parte dos empreendedores e balizam ações de planejamento do projeto. Entre os números apontados no universo pesquisado alguns que destaca-se:

**a) Forma de produção:** 67% produzem marca própria; 16% produzem na forma *Private Label*; 5% são licenciadas para produzir e comercializar (grande grifes); 30% operam somente com fabricação e; 20% produzem de outras formas ou forma integrada.

**b) Porte da unidade:** 53% microempresas; 39% pequenas e medias empresas e; 3% empresas de grande porte;

**c) Gestão empresarial:** 55% fazem planejamento de produção e faturamento; 58% das empresas estão informatizadas; 54% estão conectadas na rede mundial de computadores; 67% realizou investimentos nos anos de 2002 e 2003; 65% dos investimentos realizados foram em máquinas e equipamentos e 26% na ampliação das instalações; 43% tem como principal modalidade de faturamento à vista e 35% com 30 dias de prazo e o mesmo coeficiente para prazo de 30,60,90 e 120 (principais modalidades praticadas); 73% vendem seus produtos com cheque pré-datado e 45% com duplicatas (principais modalidades praticadas).

**d) Desenvolvimento de produtos:** 65% desenvolvem seus produtos com profissional especializado da própria empresa; 44% utilizam revistas especializadas como principal fonte de pesquisa para desenvolvimento de coleção (mesmo percentual para feiras do setor) e 48% viagens a centros de moda.

## 5.2 AS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM E AS INFLUÊNCIAS NOS RESULTADOS

Segundo dados da entrevista, a relação de cooperação nas empresas era muito grande. Pois essa cooperação fortaleceu dos interesses coletivos para a região, não somente no âmbito individual para cada empresa. O importante é o desenvolvimento da região do Sudoeste, não para uma cidade ou outra, mas para todas que fazem parte do

APL.

O APL ajudou devido ao fato de estar ocorrendo acessos digitais, lançamentos tudo através do APL, então tinha-se a necessidade, não só de trabalhar mais ou menos. Com a formalização do APL criou-se um programa e continuidade do trabalho. Dessa forma, as possibilidades aumentaram, reforçou o aprendizado e a contribuição disso tudo nem sempre era percebida pelas empresas mesmo que convertem o conhecimento explícito de outras empresas do APL em conhecimento tácito como coloca Nonaka e Takeuchi (1977). A cooperação existe, mas só não se dá de forma mais explícita porque os empresários não se ainda não perceberam a importância disso para os resultados organizacionais.

Com relação ao relacionamento entre as empresas da APL a entrevistada coloca a dificuldade de se trabalhar com culturas organizacionais diferentes e também com segmentos diferentes:

[...] como não é só as nossas empresas é geral tem vários outros segmentos, tem 'n' segmentos e não é muito diferente da cultura empresarial, elas são fechadas são do mesmo ramo, mas nem mesmo têm clientes em comum. Elas são fechadas, tem empresário fechado, na nossa região, lógico tem um grupo, aqui tá próximo de um grupo gestor, está próximo ao sindicato, ele recebe informação utiliza, ele troca, ele transmite e a informação ele consegue distribuir pra frente, aqui ele só fica esperando receber a informação e aquele que é atrasado e inerte, então assim, a troca de experiência na nossa região um ponto de dificuldade com 31 municípios, a logística é complexa. Então às vezes, já soubemos que no ano que vem nós vamos fazer um grande movimento das micro-regiões, de integração, até onde tivemos discutindo para os empresários se acostumarem mais, a partir daí a gente sabe que vai começar. (Entrevistada)

Para minimizar a questão territorial, a estrutura de governança do APL organiza esses encontros para poder melhorar o nível de relacionamento entre as empresas que fazem parte do Arranjo. Porém, o que pode-se perceber é que ainda o que mais predomina na relação é entre as empresas que compõem o APL é a competição. Porém, uma entrevistada explica que esse relação de competição ocorre devido à distância entre as cidades que fazem parte do Arranjo, mas que nos municípios analisados de maneira isolada, o relacionamento entre as empresas já se dá de forma mais colaborativa, ou seja, as Comunidades de Aprendizagem ocorre em subgrupos dentro do APL.

[...] eu disse que a logística é que atrapalha? Dentro dos municípios, com algumas exceções, existe a cooperação interna, então se em uma empresa de Ampère faltou agulha, pega de outra empresa lá mesmo, se faltou linha, a mesma coisa, então há uma cooperação forte. Entre as pequenas empresas de Francisco Beltrão, a mesma coisa. Agora quando se junta todas elas e se forma a APL, você não consegue porque as empresas de Ampère não conhecem as empresas de Palmas que não conhecem os de Pato Branco. Então, essa questão geográfica é um ponto que influencia. A cooperação existe de maneira localizada, nós precisamos

transformar isso geograficamente, fazer a interação, e não adianta nada nós temos que achar o mecanismo pra que isso ocorra. (Entrevistada)

Porém, observa-se que o tipo de colaboração que ocorre dentro do APL estudado é essencialmente operacional, ou seja, questões como: troca de material entre as empresas, de revisão de custos, troca de informação entre colaboradores, etc. As questões estratégicas ainda estão se encaminhando de maneira gradual, de acordo com o desenvolvimento das competências da estrutura de governança do APL. Como, por exemplo, quando a entrevistada coloca sobre o setor de compras que é considerado um setor de suma importância estratégica dentro desse segmento, onde está se desenvolvendo uma central de negócios e que essa é uma forma de ajudar a unir, é de transpor um pouco esse obstáculo da comunicação intermunicipal do APL.

Pode-se inferir também que essa transferência de conhecimento de informações existe, mas ela ocorre de uma maneira limitada. Pois ela é limitada geograficamente, a ela se torna regional. Porém, existem ações desenvolvidas para que se promovam cursos de média a longa duração, para que os empresários se conheçam e a partir daí começar uma cooperação de nível mais estratégico. Segundo um dos entrevistados o que falta entre as empresas é:

[...] falta um maior relacionamento entre as empresas, é se conhecer, não é má vontade, não é se fechar. Às vezes, não é nem competição, é a oportunidade de conhecer melhor que falta. (Entrevistado)

Para viabilizar essa troca de conhecimentos entre as empresas, além das ações informais, têm-se as reuniões de planejamento do APL, formada por 78 empresários. Além disso, têm os canais de comunicação, como o jornal e o site. O informal também se dá através de reuniões esporádicas, pois quando terminam a pauta e continuam lá discutindo e isso pode se considerar uma maneira favorável de se transmitir o conhecimento e conseqüentemente gerar uma maior aprendizagem para todos os membros da comunidade. Porém, um dos entrevistados se preocupa com a dependência que algumas empresas poderiam desenvolver com essa prática de se socializar o conhecimento:

[...] cada um tem uma forma de receber. Mas uma coisa que me preocupa assim, uma dependência das empresas elas se tocam, mas sabem que a gente sempre está fazendo alguma coisa, a gente dá a instrução, não são elas que vêm de encontro, nós que vamos de encontro a elas. Tem um lado bom e tem um lado. Meio acomodado, meio comodismo. (Entrevistado)

Segundo uma das Entrevistadas, o APL é visto como um arranjo institucional, muitas empresas fazem parte do APL, porém, não o sabem nem definir, tudo o que acontece que vem de um processo muito anterior à instituição APL, a auto-estima 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 o segundo em geração de empregos, o segundo em geração de valor agregado, além da não saber a importância social e econômica, que a região tinha. Então foram feitas ações através de eventos, para poder começar a exteriorizar isso. Os uniformes dos jogos em São Domingos e de em Atenas foram fabricados no sudoeste A Renault também fabrica no Sudoeste bem como

outras empresas de grande porte como a Williams da Formula 1, a New Holland é aqui, a Petrobras. Então, através da formação do APL, começou a se exteriorizar isso primeiro no sudoeste. Depois a visibilidade que deu pra fora, tem-se hoje vários acadêmicos desenvolvendo estudos empíricos no APL, existem indústrias com mais de 2000 funcionários.

Com relação aos resultados individuais das empresas do APL, o que se observa é que ainda devido às empresas serem muito fechadas, fica difícil o controle efetivo neste ponto, como se pode observar no depoimento de uma entrevistada responsável e pela governança do APL:

Veja bem, elas estão muito fechadas, elas fecham, coisa boa elas não contam, ruim às vezes, quando as coisas estão ruins elas se sentem envergonhadas, quando elas estão com problemas elas procuram a gente, isso dá um grau de confiabilidade. É mais fácil ela vir te procurar quando ela não está bem do que quando ela está bem, porque quando ela está bem tu percebe. E outra coisa quem está bem lá, se é uma questão setorial de conjuntura nacional você sabe, o jeans, por exemplo, fazem 2 anos e meio está difícil pra reagir, agora se isoladamente um está bem tudo bem por competência, mas no geral está ruim. Agora, quem está nas consultorias, quem trabalha com consultorias, atualmente tem umas 20 e poucas empresas em consultorias que dá resultado individual porque a medida a gente não tem, e consultoria dá resultado, em consultoria em processos, do tipo inclusive de colocar aumentar as vendas, vamos aumentar através do quê? Produtividade e pra vender mais vamos aumentar a carteira de clientes, então o resultado é diferente, quantitativos e qualitativos, depende do que está na consultoria porque é feita a medição. (Entrevistada)

Com relação aos resultados tanto individuais, quanto coletivos do APL, eles de alguma forma ter atribuído essa relação de processo coletivo de aprendizagem, pois segundo uma das entrevistadas, elas até poderiam buscar a aprendizagem organizacional isoladamente, mas a formação do APL foi um facilitador nesse processo de aprendizagem coletiva:

[...] elas até poderiam estar e vão buscar informação, melhoria, isoladamente elas podem, com um custo maior algumas lá fazem isso. Agora, se não tivesse tido um Projeto Pólo que fez uma transição para APL, se eu tivesse 4 instituições comprometidas com o desenvolvimento do setor, e que pra isso eu trouxesse essa gama de ações, esse projeto macro dando oportunidade pra todos, será que elas teriam um resultado que elas estão tendo agora? Elas não teriam nem a oportunidade, não iam buscar, não teriam condições. Então, por isso que eu falei, elas não se tocam disso. Se não tivesse nada, algumas nem iriam reclamar porquê é aquela inércia de que não acontece nada, não é nada, muitas reclamavam porque não tinham nada, mas hoje elas tem tudo isso, só não faz quem não quer. Esse resultado desse Projeto, que uniu

essa entidades que pensam no desenvolvimento, que pensam em empregos, que vão de encontro as necessidades das empresas tem resultado, se não fosse, talvez isoladamente só quem tivesse condições, aí vamos colocar recursos. Projeto de que cooperação dá resultado, teve trabalho também ta? Não só o Projeto. Então, se tiver um projeto, uma boa idéia, saber reconhecer a realidade, trabalhar cooperando. O nosso caso sem dúvida foi posto em ação, e o APL nos une, o nosso está bem, se você olhar a análise dos outros, você vai ver. (Entrevistada)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo era identificar a influência das comunidades de aprendizagem nos resultados organizacionais de um APL Paranaense. Conforme foi exposto no referencial teórico, as comunidades de aprendizagem, formadas pelas empresas que constituem o APL que desempenham as mesmas atividades, podem gerar uma maior aprendizagem entre seus membros transformando o conhecimento tácito delas individualmente em conhecimento explícito para todas as empresas do APL. Isso acontece porque nos processos de socialização destes conhecimentos para novos membros, o grupo exerceria uma maior influência para conseguirem uma legítima participação, desse modo, as empresas que compõem o grupo passariam a assimilar as práticas, valores e comportamentos dominantes no APL.

Assim sendo, o que foi observado no APL de Confecções do Sudoeste do Paraná, foi que há uma forte tendência por parte da estrutura de governança que os conhecimentos gerados individualmente gerem aprendizagem para todos os envolvidos no arranjo, o que caracterizaria uma Comunidade de Aprendizagem. Porém, observa-se que existem alguns dificultadores para que esse processo ocorra de maneira mais efetivo, como, por exemplo, o limitador geográfico entre as cidades do Sudoeste do Paraná que estão espalhadas por uma área muito extensa, dificultando a comunicação entre as empresas de cidades distintas. Em contrapartida, a formalização e institucionalização do APL e de sua estrutura de governança, atuam como facilitadores desse processo através dos canais de comunicações e também atuando como agente de disseminação desse conhecimento através dos canais de comunicação que foram desenvolvidos.

Outro achado interessante foi que as empresas que compõem o APL muitas vezes não têm consciência desse processo de transferência de conhecimento, ou seja, a maioria das ações de socialização do conhecimento ocorre de maneira inconsciente. Nesses casos, o que percebe-se é que a governança do APL deve atuar de forma mais incisiva para minimizar essa “inconsciência coletiva” para que as empresas percebam a importância de disseminarem o conhecimento não só operacional, mas também ações de nível estratégico que dariam maior vantagem para as empresas competirem no mercado em que atuam. Percebe-se que algo nesse sentido está sendo realizado quando, nas entrevistas, é colocado que a área de compras que é extremamente estratégica nesse setor, já está sendo operacionalizada por intermédio da instituição APL Sudoeste do Paraná.

Ressalta-se, contudo, que este estudo foi exploratório no sentido de tentar identificar e comprovar a relação proposta. Porém, novos estudos necessitam serem realizados, em outros tipos de redes interorganizacionais, como os APL's, para que se entenda melhor esse complexo fenômeno da formação das Comunidades de Aprendizagem.

Existem outros fatores que exercem influência sobre essa relação como, por exemplo, as pressões ambientais a que as empresas que compõem o APL estão sujeitas bem como a maior influência que a governança exerce sobre esse processo. Desse modo, sugere-se aqui que, futuramente, seja verificado, a interferências dessas variáveis contingenciais citadas no processo de aprendizagem comunitária.

## REFERÊNCIAS

- ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 37, p.1033-1054, set/out 2003.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1982.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 53-73, 2005.
- BADARACCO, J. L. **The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.
- BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 12<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1991.
- BROWN, J. S., DUGUID, P. Organizational Learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**. 2(1), 40-57, 1991.
- CASAROTTO FILHO, N. Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitiva, 2004. Disponível em: <<http://ucde.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>>. Acesso em 12 fev. 2007.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro. Campus, 1995.
- DAVENPORT, T. H. **Conhecimento Empresarial: como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar/abr,1996.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, n. 4, p. 293-317, abril, 1998.
- 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 smallfirm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, abril, 1997.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIVA, F. e 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, 25, Campinas-SP, 2001. **Anais...** Campinas-SP: ANPAD, 2001.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension, in Knowledge in Organizations**. Boston: Butterworth Heinemann, 1997.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics competitions. **Harvard Business Review**, p. 77-90, nov/dec. 1998.

SAUNDERS, L. M.; THORNHIL, P. **A Research Methods for Business Students**. 2.ed ; Financial Times, Prentice-Hall, 2000.

SEBRAE. **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**, 2007.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

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

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