

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

CLÁUDIO DA SILVA CARRASCO

**Cooperação e vantagem competitiva em um Arranjo Produtivo Local:
estudo de caso do APL Iguassu-IT**

**CASCADEL
2017**

Cláudio da Silva Carrasco

**Cooperação e vantagem competitiva em um Arranjo Produtivo Local:
estudo de caso do APL Iguassu-IT**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTABILIDADE (PPGC) DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO
PARANÁ, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CONTABILIDADE.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

ORIENTADOR: PROFESSORA DOUTORA DIONE OLESCZUK SOUTES

**Cascavel
2017**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Sistema de Bibliotecas – UNIOESTE)

C299c	<p>Carrasco, Cláudio da Silva. Cooperação e vantagem competitiva em um Arranjo Produtivo Local: estudo de caso do APL Iguassu-IT / Cláudio da Silva Carrasco. --- Cascavel (PR), 2017. 91 f.</p> <p>Orientadora: Profa. Dra. Dione Olesczuk Soutes Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2017. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC). Inclui bibliografia</p> <p>1. Cooperativismo. 2. Concorrência. 3. Comunidades cooperativas. I. Soutes, Dione Olesczuk. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 338</p>
-------	---



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ

GOVERNO DO ESTADO

CLÁUDIO DA SILVA CARRASCO

Cooperação e vantagem competitiva em um Arranjo Produtivo Local: Estudo de caso do APL Iguassu-IT

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações, APROVADO pela seguinte banca examinadora:

Orientadora - Dione Olesczuk Soutes Dr^a.

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Marechal Cândido Rondon (UNIOESTE)

Aladio Zanchet Dr.

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Marechal Cândido Rondon (UNIOESTE)

Roberta Carvalho de Alencar Dr^a.

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Cascavel, 13 de dezembro de 2017

Dedico esta dissertação à
minha família, Ezequiel (*in memoriam*)
Irene, Roberto, Suelem, Clarice, Maicon e Ezequiel Fernando

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, por ter iluminado meu caminhar, dando-me paciência para aceitar o que não poderia mudar, forças para superar os obstáculos e fé para acreditar na vitória;

Agradeço aos meus pais, Ezequiel (*in memoriam*) e Irene, pelo amor incondicional, o carinho e pelos valores que transmitiram, pois estes puderam nortear e me transformar na pessoa que sou hoje, e dentre os principais a honestidade e o amor ao próximo;

Agradeço a minha querida esposa, Clarice, pelo amor, o carinho, a compreensão e a paciência nos momentos de ausência, sempre me incentivando e mostrando que o amor e a felicidade estão nos momentos mais simples de nossas vidas;

Agradeço aos meus filhos, Maicon e Ezequiel Fernando, duas dádivas que Deus me concedeu, que sempre puderam entender o meu esforço e minha dedicação, para quem muitas vezes não consegui ser tão presente como eles desejavam e mereciam;

Agradeço ao Professor Jefferson Paulo Martins, Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – Campus de Toledo, pelo apoio e o incentivo para que eu pudesse concluir o mestrado;

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho, aos meus alunos que sempre me apoiaram, com mensagens e gestos carinhosos que me ajudaram e me motivaram a continuar nesta caminhada, mesmo nos momentos de cansaço e esgotamento pelas poucas horas de sono;

Agradeço de coração a minha orientadora, professora Dra. Dione Olesczuk Soutes, por acreditar no meu trabalho, pela paciência e por compartilhar seus conhecimentos de maneira tão notável;

Agradeço aos professores da banca da qualificação e da defesa pelas contribuições grandiosas para que esta dissertação chegasse ao final;

Agradeço à coordenadora do mestrado, professora Dra. Delci Grapégia Dal Vesco, e aos demais professores que tive a honra e a oportunidade de conhecer, pelos ensinamentos que tanto contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional;

Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.

(Dalai Lama)

CARRASCO, Claudio da Silva. *Cooperação e vantagem competitiva em um Arranjo Produtivo Local: estudo de caso do APL Iguassu-IT*. 2018. 91f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, 2018.

RESUMO

Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm se constituído como uma importante alternativa para as empresas se agruparem em uma rede de cooperação. Acredita-se que o sucesso de um APL se dá pelo comprometimento, pela parceria e a participação das empresas envolvidas, e é garantido pelos constantes monitoramento das ações, avaliação das metas e dos objetivos e pelas correções estratégicas de rotas. O objetivo deste estudo foi identificar, através da percepção dos gestores das empresas inseridas no arranjo produtivo local, como a cooperação contribui para melhorar o desempenho e quais vantagens competitivas foram percebidas nas empresas que fazem parte do Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT. Os níveis de cooperação estão relacionados a planejamento, inovação, aprendizagem, desenvolvimento de projetos estratégicos, fortalecimento da inovação e relações entre as empresas. A vantagem competitiva foi avaliada com base na redução dos custos de produção, evolução tecnológica, inovações, maior participação no mercado, acesso a recursos financeiros (governo), troca e obtenção de conhecimento, posicionamento estratégico mercadológico e produtos e serviços com valores agregados. Esta pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso. A coleta dos dados se deu por meio de questionário estruturado enviado aos gestores das empresas inseridas no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT, por meio de entrevista ao coordenador do projeto junto ao SEBRAE, por análise documental e observação direta. Os dados foram coletados durante os meses de novembro de 2016 e novembro de 2017. Os questionários foram enviados para as 43 empresas inseridas no APL, sendo coletados 32 questionários válidos. Constatou-se no estudo de caso que a cooperação entre as empresas inseridas no APL resultou em vantagem competitiva, principalmente no relacionamento entre as empresas, melhorando o posicionamento estratégico mercadológico das empresas, a troca e a obtenção de conhecimento e dos produtos e serviços com valores agregados. Os principais motivadores para o ingresso das empresas do APL foram a busca pela qualidade e eficiência. A permanência das empresas no APL é motivada pela disponibilização de informações sobre produtos e organização de eventos técnicos. A cooperação entre os membros do APL possibilitou a troca de experiências sobre planejamento, inovação, aprendizagem e desenvolvimento de projetos estratégicos, assim como melhorou as relações entre as empresas. Os dados confirmam o argumento da Teoria da Cooperação, de que os indivíduos cooperam conscientemente, deliberadamente e intencionalmente para o alcance do objetivo comum. Esta pesquisa contribuiu ao identificar os objetivos motivadores para o ingresso e a permanência no APL e evidenciou os fatores de cooperação e vantagem competitiva percebidos pelos gestores.

Palavras-chave: Arranjos Produtivos Locais; Redes de Cooperação; Vantagem Competitiva.

CARRASCO, Claudio da Silva. *Cooperation and competitive advantage in a Local Productive Arrangement: a case study of the APL Iguassu-IT*. 2018. 91f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, 2018.

ABSTRACT

Clusters have been an important alternative for companies to gather in a cooperative network. It is believed that the success of a cluster comes from commitment, partnership and participation of the companies, which is guaranteed by constant monitoring of actions, evaluation of goals and by strategic correction of choices. The objective of this study was to identify, through the perception of the managers of the companies involved in the cluster, to understand how cooperation contributes to improve performance and other competitive advantages perceived by the companies that constitute the Iguassu-IT cluster. The cooperation levels are related to planning, innovation, learning, development of strategic projects, innovation strengthening, and relationship among companies. Competitive advantage was evaluated based on reduction of production costs, technological evolution, innovation, bigger market participation, access to financing (governmental), exchange and gain of knowledge, strategic market positioning, and products and services with higher value. This research is characterized as a Study Case. The gathering of data was carried out through structured survey sent to the managers of the companies that constitute the Iguassu-IT cluster, through interview of the coordinator of the project with SEBRAE, documental analysis, and using direct observation. Data was collected during the months of November of 2016 and November of 2017. The questionnaire was sent to the 43 companies in the cluster, of which 32 were valid. It was found in this study case that cooperation among companies in the cluster resulted in competitive advantage, mainly regarding the relationship among companies, improving strategic market positioning, exchange and gain of knowledge, and products and services with higher value. The main motivation for companies to join the cluster were the pursue of quality and efficiency. The permanence of companies in the cluster is sustained by the availability of information on products and the organization of technical events. The cooperation among members of the cluster makes possible the exchange of experiences on planning, innovation, learning, and development of strategic projects, as well as has improved the relationship among the companies. The data confirms the argument of Cooperation Theory, that individuals cooperate consciously, deliberately, and intentionally for the achievement of a common goal. This research contributed in identifying the motivational objectives for the joining and continuity in the Iguassu-IT cluster, highlighting the factors cooperation and competitive advantage perceived by the managers.

Keywords: Cluster; Cooperation networks; Competitive advantage.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Gênero.....	49
Tabela 2 Faixa Etária dos Respondentes	50
Tabela 3 Escolaridade	50
Tabela 4 Tamanho da Empresa.....	50
Tabela 5 Ano de Fundação da Empresa.....	51
Tabela 6 Ano de Ingresso no APL.....	51
Tabela 7 Importância do Fator Qualidade	52
Tabela 8 Importância do Fator Eficiência.....	52
Tabela 9 Importância do Fator Produtividade	53
Tabela 10 Importância do Fator Lucratividade.....	53
Tabela 11 Importância do Fator Vantagem Competitiva.....	54
Tabela 12 Auxílio na definição de objetivos comuns para as empresas.....	55
Tabela 13 Disponibilização de informações sobre produtos	56
Tabela 14 Identificação de fontes de financiamento.....	56
Tabela 15 Criação de fóruns e ambientes para discussão	57
Tabela 16 Promoção de ações dirigidas à capacitação e ao avanço tecnológico.....	57
Tabela 17 Estímulo ao sistema de troca de informações e aprendizagem.....	58
Tabela 18 Organização de eventos técnicos e comerciais para promover as empresas.....	58
Tabela 19 Produto	59
Tabela 20 Processo Produtivo.....	60
Tabela 21 Vendas.....	60
Tabela 22 Aumento da Planta da Empresa	61
Tabela 23 Redução dos Custos de Produção	62
Tabela 24 Evolução tecnológica	62
Tabela 25 Inovações	62
Tabela 26 Maior Participação no Mercado.....	63
Tabela 27 Acesso a Recursos Financeiros.....	63
Tabela 28 Troca e Obtenção de Conhecimentos.....	64
Tabela 29 Posicionamento estratégico mercadológico	64
Tabela 30 Produtos e Serviços com Valores Agregados	65
Tabela 31 Planejamento	66
Tabela 32 Inovação	67
Tabela 33 Aprendizagem	67
Tabela 34 Logística.....	67

Tabela 35 Desenvolvimento de Projetos Estratégicos	68
Tabela 36 Competências Essenciais	69
Tabela 37 Práticas Gerenciais	69
Tabela 38 Aumento da Produtividade.....	70
Tabela 39 Fortalecimento na Capacidade de Inovação.....	70
Tabela 40 Transformações Econômicas	71
Tabela 41 Relações entre Empresas.....	71
Tabela 42 Relações entre Empresas e Trabalhadores	72
Tabela 43 Relações entre Empresas e Instituições	72
Tabela 44 Relação Qualidade x Disponibilidade sobre Informações e Produto.....	74
Tabela 45 Relação Eficiência x Redução dos Custos de Produção	74
Tabela 46 Relação Planejamento x Redução dos Custos de Produção.....	75
Tabela 47 Relação Inovação x Evolução Tecnológica	76
Tabela 48 Relação Inovação x Inovações.....	76
Tabela 49 Relação Aprendizagem x Troca e obtenção de Conhecimento.....	77
Tabela 50 Relação Desenvolvimento de Projetos Estratégicos x Posicionamento Estratégico Mercadológico	78
Tabela 51 Relação entre Empresas x Troca e Obtenção de Conhecimento.....	78
Tabela 52 Relação entre Empresas x Posicionamento Estratégico Mercadológico	79
Tabela 53 Relação entre Empresas x Produtos e Serviços com Valores Agregados.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIC	Associação Comercial e Industrial de Cascavel
APL	Arranjo Produtivo Local
MPE	Micro e Pequenas Empresas
RER	Redes Estratégicas Regionais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
Questão de Pesquisa.....	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos.....	17
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	17
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2 BASE TEÓRICA	20
2.1 TEORIA DA COOPERAÇÃO	21
2.2 REDE DE COOPERAÇÃO.....	24
2.2.1 Arranjo Produtivo Local – APL.....	26
2.2.2 Clusters	29
2.2.3 Núcleos Setoriais Empresariais	31
2.2.4 Empresas de Tecnologia da Informação.....	31
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....	32
2.3.1 Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva.....	34
2.3.2 Arranjos Produtivos Locais e Vantagem Competitiva.....	35
2.4 PESQUISAS ANTERIORES E TRABALHOS ASSEMELHADOS	36
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	43
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	43
3.1.1 Perguntas de pesquisa	43
3.1.2 Definição das Categorias Analíticas.....	43
3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes.....	45
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	45
3.2.1 Unidade de Análise, População e Amostra.....	46
3.2.2 Instrumentos para Coleta dos Dados	46

3.2.3 Procedimentos de Coleta dos Dados.....	47
3.2.4 Limitações dos Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	47
3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE RESULTADOS	48
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	49
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
4.1.1 Perfil dos Respondentes.....	49
4.1.2 Arranjo Produtivo Local.....	51
4.1.3 Incentivos para permanecer no APL	55
4.1.4 Inovações com a inserção da empresa no arranjo produtivo local Iguassu – IT	59
4.1.5 Vantagens competitivas após sua entrada no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT	61
4.1.6 Cooperação	66
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
4.2.1 Motivação para ingresso x Incentivo para permanecer no APL.....	73
4.2.2 Motivação para ingresso x Vantagem competitiva	74
4.2.3 Cooperação x Vantagem competitiva.....	75
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	89
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	93

1 INTRODUÇÃO

As transformações mercadológicas, mudanças rápidas no cenário econômico dentro de um processo de economia globalizado, vêm impondo às organizações uma nova postura de gestão. O dinamismo e a extinção de barreiras e fronteiras acabam fazendo com que as organizações necessitem competir não somente em seu entorno, mas também buscarem vantagens competitivas em seus preços, produtos, serviços e conseqüentemente na tecnologia da informação.

A teoria que deu sustentação à pesquisa e ao estudo foi a Teoria da Cooperação, desenvolvida por Chester Barnard, e externada em sua principal obra “As Funções do Executivo”, em que o ponto central está ligado a como os indivíduos se comportam quando agem conjuntamente.

Transformações na economia e no mercado mundial afetaram as organizações que desenvolvem produtos e serviços e competem localmente, e fazer parte de alguma forma de rede de cooperação dentro de um mesmo segmento tornou-se uma alternativa para as organizações buscarem um espaço mais abrangente e, conseqüentemente, vantagem competitiva. Nesta busca, torna-se necessário um maior investimento em estratégias de mercado, estruturas e pesquisas tecnológicas (Balestrin & Verschoore, 2014).

Mudanças rápidas em mercados dinâmicos fazem com que as organizações repensem constantemente suas estratégias e capacidade de inovação que uma economia globalizada exige. Mesmo com as organizações buscando a constante inovação, isso pode não se tornar garantia de sobrevivência em um ambiente em transformação, pois as estratégias necessitam periodicamente serem avaliadas para garantir sua sobrevivência (Lastres & Cassiolato, 2010).

A busca de serviços customizados que atendam à necessidade de uma empresa em específico, suporte e assistência técnica quase que em tempo real, aliando esses serviços a preços justos, tem se tornado tendência mercadológica e, desta maneira, transformado e alterado as relações das organizações. É a reformulação da estratégia em relação ao cenário competitivo nas organizações, realizando mudanças, e a união de organizações em prol de objetivos comuns por elas determinados, se reorganizando em formas de rede, que passa a fazer parte da busca de vantagem competitiva (Lobato, 2015)

As alianças estratégicas podem ser desenvolvidas entre empresas pequenas, médias e grandes. Seu intuito é entrar em mercados muitas vezes já dominados por outras organizações e buscar uma lacuna entre os concorrentes, desta forma utilizando alianças estratégicas e criando redes de cooperação (Souza, 2012).

Dentro desse contexto surge a abordagem dos Arranjos Produtivos Locais, que se constitui como uma alternativa para a busca de vantagem competitiva, destacando a proximidade de empresas de um mesmo segmento em um mesmo território. Esse formato organizacional permite que empresas de vários tamanhos, em especial micro e pequenas empresas, possam se unir em padrões de cooperação e competir com outras organizações de formato maior (Lastres & Cassiolato, 2010).

A amizade desenvolvida dentro deste modelo de rede de cooperação facilita o processo de confiança e interação entre os atores, principalmente no que tange ao aspecto de ser aceito pelo grupo. A localização e a proximidade facilitam a comunicação, a troca de experiências e a inovação, desenvolvendo, desta forma, vantagem competitiva (Amato Neto, 2009)

Várias são as situações que podem fazer com que ocorra o surgimento de redes e alianças estratégicas, que nem sempre estão ligadas a objetivos de redução de custos, ou maximização de lucros, e sim ao acesso a recursos que, de forma individualizada, poderia ser mais restrita, assim como a conhecimentos especializados ligados ao segmento das empresas que fazem parte desta forma de rede de cooperação (Lemos, 2009).

O Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação e Comunicação da Região Oeste do Paraná (Iguassu-IT) iniciou suas atividades em 2008 na cidade de Medianeira, PR, onde está localizada a estrutura física de sua Associação. Esta teve início quando o Núcleo Setorial de Informática da ACIC (Associação Comercial e Industrial de Cascavel) contatou o SEBRAE com o intuito de fortalecer o setor tecnológico. Através dessa iniciativa surgiu o movimento que até hoje dá ênfase às tecnologias da informação e comunicação no Oeste do Paraná. O projeto foi iniciado com 60 empresas, e conta atualmente com 52 empresas, das quais 43 estão ativas e participando de ações desenvolvidas pelo APL. Em 2010 o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação e Conhecimento passou a se chamar Iguassu-IT, para melhor identificar o segmento e a localização geográfica (Iguassu-IT, 2016).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O ambiente altamente competitivo, em função da globalização da economia e dos mercados, demonstra que as micro e pequenas empresas têm encontrado dificuldades para atuar de maneira individual e isolada em mercados cada vez mais disputados. São raras as pesquisas que buscam explicar qual a relação entre vantagem competitiva e cooperação nas organizações, sempre estudando um ou outro tema. Para estas organizações, as redes de cooperação têm sido

o meio encontrado para sobreviver e competir com grandes organizações, buscando alternativas para se destacarem neste ambiente ou mesmo para se manterem, sendo estas até mesmo razão de sua sobrevivência. A sobrevivência das empresas no Brasil tem aumentado nos últimos anos. De acordo com relatório divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras, para empresas com dois anos de constituição, constituídas em 2007, é de cerca de 76% (SEBRAE, 2013). Tem-se notado uma melhora significativa neste número, pois no final da década de 1990 esse número chegava a até 20%. Dentre vários órgãos e parceiros da classe empresarial, o SEBRAE auxilia e fomenta a criação de arranjos produtivos locais com o intuito de disseminar vantagem competitiva entre as micro e pequenas empresas, buscando garantir uma maior longevidade nas organizações.

Conforme Garcias (2001), a criação de redes de cooperação tem se tornado alternativa para as micro e pequenas empresas sobreviverem em um ambiente dominado por grandes empresas. Essa formação de aglomerados empresariais faz com que as empresas inseridas passem a fazer parcerias e traçar e alcançar objetivos em comum.

A criação de um arranjo produtivo local está relacionada a políticas de cooperação e ações conjuntas, em que os participantes desta forma de rede de cooperação compartilham recursos e informações que, de maneira isolada, teriam dificuldades em atingir metas e objetivos (Azevedo Filho, 2011).

O arranjo produtivo local Iguassu-IT é fomentado pelo SEBRAE, e nesse período de existência já foram realizados mais de 15.000 horas em capacitações técnicas, de gestão e comportamentais, e mais de 6 milhões de reais captados em projetos FINEP de inovação. Seus integrantes já participaram de 8 missões internacionais e 20 nacionais para feiras, e constantemente têm realizado eventos e parques tecnológicos (Iguassu-IT, 2016).

Questão de Pesquisa

Portanto esta pesquisa tem como questão motivadora identificar: com base na Teoria da Cooperação, quais as vantagens competitivas que as empresas de tecnologia da informação e comunicação obtiveram após sua entrada no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo deste estudo consiste em identificar como a cooperação e a relação entre as organizações contribuíram para melhorar o desempenho e quais vantagens competitivas foram percebidas nas empresas que fazem parte do Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT

1.2.2 Específicos

- a) Identificar as motivações específicas e as limitações percebidas pelos gestores das empresas do arranjo produtivo local Iguassu-IT;
- b) Analisar as mudanças percebidas no desempenho das empresas do arranjo produtivo local Iguassu – IT;
- c) Observar se as empresas perceberam vantagens competitivas após sua entrada no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT; e
- d) Verificar que contribuições e melhorias a cooperação trouxe para as empresas instaladas no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objeto deste estudo é o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação e Comunicação do Oeste do Paraná, Iguassu-IT, localizado na cidade de Medianeira e com associados nas seguintes cidades: Cascavel, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, São Miguel do Iguaçu e Toledo – todas no estado do Paraná. Foram analisados informações e históricos das 43 empresas associadas e também os dados do arranjo produtivo local de 2008 a 2016.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Evidências e tendências de mercado mostram que micro e pequenas empresas têm procurado se agrupar através de redes de cooperação, requerendo, desta forma, um processo de envolvimento e confiança entre os parceiros.

Quando se fala em agrupar empresas, o tema cooperação tem ganhado espaço no mercado, permitindo empresas inseridas nesta forma de rede melhorar seu desempenho, trocar informações e conhecimento em busca de objetivos em comum.

Vários são os benefícios que micro e pequenas empresas obtêm ao se juntarem em um arranjo produtivo local. Essa forma de rede de cooperação possibilita capacitações para o setor e qualificação técnica para os colaboradores. As empresas inseridas no APL também podem buscar parcerias com Instituições de Ensino, pleiteando cursos técnicos que poderão ser disponibilizados para os participantes, desta forma reduzindo consideravelmente os custos e proporcionando acesso para as empresas que teriam dificuldades em conseguir de maneira individual. Parcerias junto a Universidades ou instituições de ensino técnico proporcionam que o APL desenvolva grade de cursos junto a estas instituições de acordo com suas necessidades, fazendo com que os colaboradores sejam preparados dentro de uma realidade do segmento.

Este estudo se justifica pela contribuição que as empresas de tecnologia da informação e comunicação representam na região, gerando emprego, renda, ambiente social e fomentando o empreendedorismo. O presente estudo analisa o histórico e o perfil das empresas e o quanto as ações do arranjo produtivo local têm se transformado em vantagem competitiva para as empresas associadas.

A troca de experiências dentre os participantes e a busca para o conhecimento e visitas a outros modelos de APLs faz com que as organizações tenham ganho principalmente na construção de um modelo próprio e singular que pode se tornar um diferencial nesta rede de cooperação.

A percepção de resultados positivos durante o estudo, identificando o que leva as organizações a participarem de redes de cooperação e a identificação de vantagem competitiva, poderá fomentar a participação de mais empresas no arranjo produtivo local e motivação e consolidação das já associadas. É de relevância que sejam identificadas quais vantagens competitivas foram percebidas pelos gestores de empresas inseridas no APL, para que estas informações sejam utilizadas como fator motivacional para a entrada de novas empresas, permanência das que estão inseridas e para que as empresas que estão cadastradas no APL, mas que por motivo não identificado não estejam atuantes, possam ser resgatadas e integradas ativamente no APL.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta parte do trabalho tem como objetivo explicar como o trabalho está estruturado e abordado em cada capítulo.

No Capítulo 1 é apresentada a introdução do estudo, o problema e a questão que norteou o estudo, bem como os objetivos geral e específicos. Também é apresentada justificativa e contribuições do estudo.

No Capítulo 2 é apresentada toda a base teórica que deu sustentação ao estudo, as definições de redes de cooperações e suas conceituações individuais. Os vários modelos de aglomerados de empresas são descritos através de suas particularidades, bem como a descrição da teoria de base e dos conceitos de vantagem competitiva.

No Capítulo 3 são descritos os procedimentos que permearam a pesquisa através de seu delineamento, unidade de análise, população e amostra, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

No Capítulo 4 são apresentados e analisados os resultados obtidos na pesquisa.

No Capítulo 5 são apresentadas as conclusões e considerações finais do trabalho.

2 BASE TEÓRICA

Nessa parte do trabalho é apresentada, primeiramente, a Teoria da Cooperação, seguida dos conceitos de redes de cooperação, núcleos empresariais e arranjos produtivos locais (APLs): como são feitas suas junções e constituições, bem como a vantagem competitiva que traz novas possibilidades para as micro e pequenas empresas que optam por cooperação. Também são analisados os motivos que levam as empresas e organizações a fazerem parte das redes de cooperação, núcleos empresariais e APLs.

A abordagem parte do pressuposto da cooperação entre empresas, especificamente de APLs, na busca de vantagem competitiva que as organizações possuem como meta e objetivo ao entrar neste tipo de relação interorganizacional. Segundo Machado-da-Silva e Coser (2006), a rede interorganizacional assume importância na medida em que tem a capacidade de regular interdependência transacional mais complexa, bem como apresentar movimentos para a cooperação, a competição e os conflitos. Nesse caso, o termo rede por si mesmo é uma noção abstrata que se refere a um conjunto de nós conectados por relacionamentos. Ainda, explicam os autores que

Na teoria das organizações o emprego da noção de redes torna-se aplicável quando denotam modos de coordenação, diferenciação e integração entre unidades organizacionais especializadas, tendo em vista que nas relações econômicas, organizações são precedidas por relações sociais. Distritos industriais, por exemplo, são salientes versões de redes sociais que viabilizam pólos industriais bastante competitivos (Machado-da-Silva & Coser, 2006, p. 9).

Nota-se que as organizações estabelecem relações para compartilhar conhecimento, atingir objetivos em conjunto e obter recursos materiais e imateriais, de maneira cooperativa, competitiva, conflitiva ou harmoniosa, e que podem ser estudadas a partir da análise de redes de cooperação (Machado-da-Silva & Coser, 2006, p. 11). Neste estudo, “rede” é a imagem que mais se aproxima do desenho das relações interorganizacionais.

Assim, para a base teórica deste estudo foi realizada uma pesquisa em trabalhos assemelhados e pesquisas anteriores, que permitiu identificar “estudos” ou “pesquisas” de maior relevância e interesse do pesquisador.

A busca por trabalhos anteriores e assemelhados permitiu ao pesquisador analisar e avaliar as contribuições científicas que se efetuaram sobre o tema em estudo entre os anos de 1990 e 2016. O material utilizado foi limitado a artigos, dissertações e teses que constam na base de dados do SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*, bem como no Google Acadêmico.

A primeira etapa para a identificação dos estudos consistiu na adoção das palavras chave: *teoria da cooperação, cooperação, redes de cooperação, vantagem competitiva e arranjo produtivo local (APL)*. A segunda, e a mais específica para a escolha dos trabalhos, foi a leitura analítica de todos os resumos com a finalidade de identificar o material publicado sobre o tema e proporcionar uma visão, no âmbito brasileiro, de pesquisadores que escrevem sobre o tema de cooperação empresarial e a identificação dos principais autores citados nesses trabalhos.

Nos tópicos seguintes apresentam-se os artigos selecionados, de acordo com as categorias analisadas neste estudo. No entanto, para maior compreensão sobre a teoria da cooperação, discute-se primeiramente a ideia de seu precursor Chester Barnard, exposta na obra “As funções do executivo” (Barnard, 1979).

2.1 TEORIA DA COOPERAÇÃO

A teoria de base que dá sustentação à pesquisa é a Teoria da Cooperação de Chester Barnard. Este pensamento teórico busca entender e explicar como os indivíduos se comportam dentro de uma organização ou aglomerado de empresas, e o que realmente levam estes a cooperar ao entrar em redes de cooperação.

Elton Mayo, que foi considerado o fundador do movimento das Relações Humanas, dirigiu um projeto de pesquisa entre 1927 e 1932, quando ele concluiu que os trabalhadores são mais aceitos quando se integram mais em um determinado grupo, e não tanto pela sua capacidade de executar corretamente os movimentos dentro deste grupo. Além disso, a sensação de pertencimento a um determinado grupo está acima de ganhos estritamente financeiros.

A tese central dessa teoria se baseia na distinção entre sistemas conflitivos e sistemas de cooperação. Um sistema é conflitivo quando os indivíduos têm objetivos que não são conjuntamente consistentes. Já um sistema de cooperação é quando os indivíduos atuam racionalmente para alcançar um objetivo comum. O principal problema da organização, de acordo com esta teoria, consiste em conseguir transformar um sistema conflitivo (político) em um sistema de cooperação (racional). Para Barnard (1979, p. 4), a organização formal é um “tipo de cooperação entre os homens, e é consciente, deliberada e intencional”. Então, pode-se argumentar que a existência das organizações baseia-se no desejo dos participantes em contribuir para com o objetivo comum; porém, os participantes devem ser motivados por meio de vários incentivos para que suas contribuições sejam suficientes para assegurar a sobrevivência da organização (Barnard, 1979).

De acordo com Barnard (1979), as organizações são sistemas cooperativos de maneira formal que podem estar incluídos dentro de outro sistema cooperativo maior, que é a própria sociedade. Dentro desta visão holística, as empresas, consideradas partes do sistema, refletem atributos do todo, no caso a sociedade, formando, desta maneira, um grande sistema cooperativo.

Compreendendo as ações cooperativas como um sistema social e formal específico, o indivíduo passa a cooperar quando identifica propósitos específicos, ou acredita nestes propósitos, e a cooperação é originada para atingir esses propósitos ou superar determinadas limitações do indivíduo ou organização (Barnard, 1979).

No ato de cooperar, nem sempre os objetivos e propósitos individuais são totalmente alinhados com os objetivos e propósitos da organização ou sistema. Essa comunicação e explicitação do propósito individual e coletivo minimizam eventuais conflitos internos e direcionam os objetivos e propósitos da organização formal (Barnard, 1979). O propósito do participante ao estar alinhado com o propósito da organização, de acordo com Barnard (1979), desenvolve uma disposição para realmente cooperar, eliminando o sentimento ou desejo de apenas associar-se a um determinado grupo.

A proposta de cooperação descrita por Barnard (1979) também explica o comportamento do indivíduo dentro da organização a partir da visão do seu comportamento moral. Muitas de suas ações dentro de uma organização formal foram moldadas e derivadas de seu ambiente social, político, religioso e econômico, que foram inculcadas na sua educação ou em seu desenvolvimento como ser humano.

Similar a Barnard (1979), Mayo (1949) também observou em seus estudos que o ato de cooperar era visto mais como uma cooperação espontânea, e a colaboração entre os indivíduos não dependia de um controle externo.

Todavia, nem sempre o ato de cooperação é de fácil entendimento, pois as organizações são compostas de pessoas diferentes e de interesses diferentes. A problemática da cooperação está na relação dos atores suprimirem seus desejos e interesses em favor dos interesses maiores, que são os da organização, ou ao menos se equiparar a eles – evoluindo, desta forma, com atividades colaborativas e interdependentes (Tomasello & Vaish, 2013).

Sendo assim, para colaborar neste estudo, buscaram-se autores que investigaram cooperação entre empresas, especificamente no Brasil, para uma possível resposta para questão de pesquisa.

Wittmann, Dotto e Wegner (2008) argumentam que a cooperação proporciona às empresas obterem maiores recursos e capacidades necessárias para poder competir no mercado

– tanto que constataram em sua investigação que a cooperação leva à troca de experiências entre os empresários que participam do mesmo setor produtivo, redução nos custos da empresa, acessos a inovações e tecnologias, bem como aspectos relacionados aos fornecedores.

Segundo Candido, Minuzzi e Casarotto Filho (2010), o constante desafio para melhorar a competitividade tem feito com que algumas pequenas empresas optem por unir forças, convergindo interesses e estratégias, por meio da cooperação. Os autores também afirmam que os Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm sido um importante instrumento de integração, capaz de promover ganhos tanto para o ambiente das empresas quanto para o território onde estão inseridas. Um dos principais ganhos desta cooperação está na interação que é construída entre as empresas e as instituições presentes no APL.

Corroborando, Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) afirmam que o objetivo da cooperação entre empresas, é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo onde as empresas estão inseridas, em uma estrutura dinâmica, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala da união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade.

Amora *et al.* (2012) salientam que atualmente as empresas necessitam se inovar constantemente para se manterem competitivas no mercado. Através de cooperação entre elas é possível promover eficiência coletiva, maior acessibilidade a programas governamentais e contribuir para o desenvolvimento regional – entre outras inúmeras vantagens, como citado anteriormente.

Martins (2012) explica que diante de um ambiente dinâmico, imprevisível e incerto, as empresas adquirem uma nova visão sobre a competitividade e acabam por contemplarem as interações e inter-relações estabelecidas por meio da cooperação.

Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) observam a cooperação como uma forma de as organizações atingirem desempenho superior. Explicitam que empresas autônomas lutando sozinhas para sobreviverem cede lugar, no campo das estratégias coletivas, à possibilidade de as cooperarem para alcançar seus objetivos comuns. Para tanto, descrevem a forma como algumas organizações vêm conquistando vantagens competitivas por meio da cooperação:

Transformando os conceitos de competição para cooperação, de única organização para grupo de organizações e de separação para união [...], adotando o conceito de estratégia relacional e coletiva, definindo-a como a conjunta formulação de políticas e implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais. As estratégias coletivas representam a necessidade das organizações em promover ações de cooperação para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas, constituindo

estrutura que podem ser deliberada para melhor lidar com a instabilidade do ambiente (Balestrin *et al.*, 2014, p. 4).

Nota-se que para que as organizações se mantenham competitivas ao longo do tempo elas têm aumentado os acordos de cooperação para transações que requerem alto nível de envolvimento e coordenação entre parceiros (Wendell *et al.*, 2015).

Sendo assim, a cooperação é um instrumento que permite incorporar as empresas instaladas em APLs em uma rede, promover o ciclo de inovação tecnológica e determinar os resultados do processo de melhorias. Então, participar de uma rede de cooperação proporciona à empresa vantagens que possibilitam o desempenho de várias ações que ela individualmente teria dificuldade em realizar. A redução dos custos baseado na integração e na construção da cadeia de valor e cooperação, fornecem maior eficiência na organização, melhorando seus aspectos financeiros, acesso a tecnologias e desenvolvimento sustentável (Godarth, Lasta, Mello, Rojo, & Leismann, 2014).

2.2 REDE DE COOPERAÇÃO

Disputas extremamente acirradas têm feito com que as micro e pequenas empresas (MPEs) sintam a necessidade de formar parcerias. A formação de alianças estratégicas acaba dando condições para a continuidade do negócio e a busca de vantagem competitiva frente às grandes organizações (Quandt, 2012).

Em face de um mercado cada vez mais global, têm surgido novas formas e dinâmicas de organizações com abordagens modernas e inovadoras e estruturas que propiciam o estabelecimento de alianças estratégicas em busca de vantagem competitiva (Amato Neto, 2008; Valkokari, Kansola, & Valjakka, 2011).

Redes de Cooperação podem ser definidas como um conjunto de empresas que se entrelaçam com o objetivo de obter vantagem competitiva ou cooperar mutuamente, podendo estar ou não localizadas em um mesmo espaço geográfico (Casarotto Filho & Pires, 2001).

Um princípio relevante na formação das Redes de Cooperação é a confiança. A cooperação deve ter um aspecto de lealdade, e não um comportamento oportunista, desta forma reduzindo os conflitos e aumentando as chances de resultados positivos neste aglomerado de empresas, e as ações conjuntas devem trazer mais benefícios para o grupo do que teriam se trabalhassem isoladamente (Humphrey & Schmitz, 1998).

Segundo Drucker (2003), os esforços operacionais e produtivos em uma organização já não são mais garantias de resultados satisfatórios, necessitando as empresas saberem lidar e

gerenciar os problemas mercadológicos e riscos inerentes ao negócio. As parecerias e redes de cooperação têm sido alternativa para micro e pequenas empresas dentro de seu processo de melhoria de gestão (Reis & Amato Neto, 2012).

São conceituadas rede de cooperação as empresas e organizações que se juntam em torno de um objetivo comum sem um prazo limitado de sua existência, atuação ou permanência no mercado. Neste modelo não há uma empresa que seja a líder do grupo ou que tenha autoridade ou poder sobre as demais; as regras e ações são iguais, independente do porte ou estilo da empresa que esteja neste modelo (Balestrin & Verschoore, 2008).

No Brasil, a formação de redes de cooperação é um assunto um tanto quanto novo e pouco explorado ainda. Este tipo de aglomerado de empresas teve grande iniciativa a partir de 1970, na Itália, por meio das junções de pequenos negócios de cunho cooperativo, desta forma espalhando este tipo de organização pela Europa, América do Norte e Ásia (Balestrin & Verschoore, 2008). De acordo com Wegner, Ceylan e Kirschning (2012), existem na Alemanha mais de 200.000 empresas ligadas a aproximadamente 350 redes de cooperação em setores como comércio, indústria e serviços.

Tonin, Ravello, Bertóli, & Tonin (2016) estudaram a formação de redes entre pequenas e médias empresas (PMEs) para compreender como ocorre a formação de redes interorganizacionais horizontais. Evidenciou-se que pressões contingenciais, como a concorrência, a dificuldade de obter recursos tangíveis e intangíveis, a falta de crédito e o baixo volume de negócio, exercem influência na motivação para formar redes, que buscam complementaridade de conhecimentos e resultados econômicos.

Colaborando com esses autores, Verschoore e Balestrin (2008) também buscaram entender os fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas. Os resultados obtidos confirmaram as proposições teóricas construídas pelos pesquisadores, apontando a importância de fatores como aprendizagem e inovação, aumento de escala e de poder de mercado, e acesso a soluções.

Na opinião de Souza, Lima, Miranda Coelho, Oliveira, & Milito (2015), a competitividade acirrada e a necessidade de melhores posições no mercado têm levado micro e pequenas empresas à formação de redes de cooperação interempresarial. Perceberam que, realmente, a formação de rede de cooperação tem influenciado o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, isto porque as redes têm gerado renda, com o incentivo à criação de empregos, e melhorado a qualificação da mão de obra.

Verschoore, Klanovicz, Durayski, e Vieira (2016) mostram que a trajetória dos estudos brasileiros sobre a cooperação em redes estratégicas regionais evidencia a relação entre a gestão

e os resultados das iniciativas de cooperação entre empresas. Segundo os autores, os resultados da pesquisa empreendida apontam que as redes estratégicas regionais proporcionam ganhos (aprendizagem, inovação e poder de mercado) às empresas envolvidas, e que também as ferramentas de gestão afetam positivamente os ganhos proporcionados pelas redes estratégicas regionais.

O ponto principal do estabelecimento de uma rede de cooperação na visão de Verschoore e Balestrin (2008) é reunir atributos que favoreçam uma adequação ao ambiente competitivo pelas empresas associadas. Nesse contexto, na busca de objetivos comuns, os APLs são formados por empresas que atuam em conjunto.

2.2.1 Arranjo Produtivo Local – APL

A formação de alianças estratégicas muitas vezes faz com que as empresas na busca pela cooperação, acabam dando condições para a continuidade do negócio e a busca de vantagem competitiva frente as grandes organizações (Quandt, 2012).

Em face de um mercado cada vez mais global, têm surgido novas formas e dinâmicas de organizações com abordagens modernas e inovadoras e estruturas que propiciam o estabelecimento de alianças estratégicas em busca de vantagem competitiva (Amato Neto, 2008; Valkokari et al., 2011).

Mudanças e transformações no ambiente das organizações em relação a inovações, novos concorrentes, fazem com que as organizações busquem alternativas e estratégias para permanecerem no mercado. A cooperação tem surgido com uma forma estratégica com o intuito de preencher lacunas na organização nas questões de competências ou até mesmo recursos (Child, Falkner, & Tallman, 2005).

Redes de Cooperação podem ser definidas como um conjunto de empresas que se entrelaçam com o objetivo de obter vantagem competitiva ou cooperar mutuamente, podendo estar ou não localizados em um mesmo espaço geográfico (Casarotto Filho & Pires, 2001).

Um princípio relevante na formação das Redes de Cooperação é a confiança. A cooperação deve ter um aspecto de lealdade, e não um comportamento oportunista, desta forma reduzindo os conflitos e aumentando as chances de resultados positivos neste aglomerado de empresas, e as ações conjuntas devem trazer mais benefícios para o grupo do que teriam se trabalhassem isoladamente (Humphrey & Schmitz, 1998).

Segundo Drucker (2003), os esforços operacionais e produtivos em uma organização já não são mais garantias de resultados satisfatórios, necessitando as empresas saberem lidar e gerenciar os problemas mercadológicos e riscos inerentes ao negócio. As parcerias e redes de

cooperação têm sido alternativa para micro e pequenas empresas dentro de seu processo de melhoria de gestão (Reis & Amato Neto, 2012).

São conceituadas rede de cooperação as empresas e organizações que se juntam em torno de um objetivo comum sem um prazo limitado de sua existência, atuação ou permanência no mercado. Neste modelo não há uma empresa que seja a líder do grupo ou que tenha autoridade ou poder sobre as demais; as regras e ações são iguais, independente do porte ou estilo da empresa que esteja neste modelo (Balestrin & Verschoore, 2008).

No Brasil a formação de redes de cooperação é um assunto um tanto quanto novo e pouco explorado ainda. Este tipo de aglomerado de empresas teve grandes iniciativas e incentivos a partir de 1970 na Itália, por meio das junções de pequenos negócios de cunho cooperativo, desta forma espalhando este tipo de organização pela Europa, América do Norte e Ásia (Balestrin & Verschoore, 2008). De acordo com Wegner et al. (2012), existe na Alemanha mais de 200.000 empresas ligadas a aproximadamente 350 redes de cooperação em setores como comércio, indústria e serviços.

Com a abertura da economia e a competitividade ficando mais acirrada entre as organizações, a partir do ano 2000 este tipo de aglomerado de empresas passou a ganhar espaço no Brasil. De acordo com dados do Sebrae (2012), esse número de redes de cooperação já passava de 1.000, e a identificação dos principais objetivos gerados na literatura identificou que foram a troca de experiências e informações, participação em feiras, congressos e eventos do setor, levando os pequenos negócios que estão dentro deste tipo de organização a terem maior poder de negociação junto a fornecedores, redução de custos estruturais, melhoria de margem, e, conseqüentemente, uma lucratividade mais atrativa (Santos & Teixeira, 2005).

Um aglomerado significativo de empresas que atuam em um mesmo setor que tenham como uma atividade produtiva principal, juntando-se a estas empresas correlatas que podem dar suporte e complementando a suas atividades, dentro de um mesmo espaço geográfico que através de seu vínculo e parceria dê identidade empresarial e cultural a um local é definido por Albagli e Britto (2002) como um Arranjo Produtivo Local – APL.

Participar de um Arranjo Produtivo Local não dá garantia de sobrevivência ou segurança para as empresas, mas o ambiente cooperativo, de relacionamento e confiança, aliado à troca de experiências e conhecimento possibilita o surgimento de vantagem competitiva (Schmitz, 1997).

O Arranjo Produtivo Local – APL também pode ser definido como um Agrupamento Competitivo de empresas de um mesmo segmento que, ao se unirem, buscam vantagens competitivas a fim de se manterem no mercado (Zaccarelli, 2000).

Os Arranjos Produtivos Locais (APL) são constituídos com o intuito de fomentar o crescimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas, através da participação e cooperação entre os participantes. Diante dos desafios de mercado enfrentados, os Arranjos Produtivos Locais passam a ter importância principal no processo de cooperação, aprendizado e inovação (Bueno, 2006).

Dentro dos Arranjos Produtivos Locais (APL) o ambiente passa a ser propício para a implementação de estratégias inovadoras e geração de valor, não sendo um motivo de disputa entre os participantes. O ambiente cooperativo busca o desenvolvimento e crescimentos das empresas, aumentando suas chances de sobrevivência (Barney, 1996).

Os Arranjos Produtivos Locais podem ser definidos como um ambiente onde empresas com atividades econômicas e produtivas similares se unem com laços fortes dependentes ou interdependes, e os atores envolvidos disponibilizam capacitação, informação e conhecimento técnico. Podem estar dentro deste tipo de rede de cooperação empresas prestadoras de serviços, fornecedores, consumidores, clientes, e sua forma de representação pode ser variada (Brito, 2000; Bueno, 2006).

Segundo Bueno (2006), a principal característica de um Arranjo Produtivo Local é o número significativo de empresas com atividade em comum, dentro de um espaço geográfico onde elas estão inseridas. Dentro desta limitação do espaço geográfico é necessário considerar sua eficácia, postos de trabalho, potencial da região, fatia de mercado, entre outros (Bueno, 2006; Castro, 2009).

O processo dentro de um Arranjo Produtivo Local é dinâmico e interativo entre seus mais variados atores, desta forma contribuindo para que o ambiente possa ser cooperativo e inovador (Castro, 2009; Zachow, 2012). Com a maturação, desenvolvimento e consolidação dos APLs, passa a ocorrer mecanismos de incentivos para seu crescimento através de recursos do governo para financiamento de projetos (Bueno, 2006).

A organização das empresas em redes de cooperação é uma estratégia que vai ao encontro com o desenvolvimento regional, em situações em que, inseridas em um ambiente altamente competitivo e globalizado, não conseguiriam sobreviver. Para Casarotto Filho e Pires (1999), deve haver o encontro de empresas atuantes dentro de um território a fim de fortalecer o desenvolvimento regional.

A especialização produtiva constante, o aprendizado organizacional e a inovação fazem parte da cooperação entre as organizações participantes dos Arranjos Produtivos Locais. A participação em capacitações, feiras e eventos do setor faz com que ocorra a integração entre

as empresas, suas competências e projetos em comum e, também, o conhecimento que as pessoas têm sobre a atividade principal (Bueno, 2006; Castro, 2009; Zachow, 2012).

2.2.2 Clusters

Cluster é um termo inglês que tem como significado um grupo de coisas próximas, que podem ser similares, aglomerados ao redor de algo. Para o português pode ser definido como um aglomerado ou agrupamento.

Um cluster ou um aglomerado é um agrupamento de empresas que se inter-relacionam assumindo formas, que podem ser através de empresas prestadoras de serviços, fornecedores de insumos, componentes, equipamentos e até mesmo instituições financeiras (Porter, 1998).

Para Humphrey e Schmitz (1998), clusters podem ser definidos como uma multidão de empresas independentes e altamente especializadas com transações e negociação frequentes entre elas. O relacionamento entre elas é realizado desde os fornecedores específicos até as transações e comercializações finais.

Clusters podem ser classificados como grupos de empresas que são colaborativas e competitivas, podem ser localizados geograficamente próximos, embora isso não seja uma regra, pelo fato de clusters terem dimensão global. Podem, também, ter uma área especializada, com bases tradicionais ou tecnológicas, podendo impactar positivamente em inovação, desenvolvimento de habilidades, crescimento e fortalecimento das relações a longo prazo, assim como obter vantagem competitiva (Humphrey & Schmitz, 1998).

Segundo Amato Neto (2000), são efetivamente reconhecidos como clusters quando as empresas pertencem ao mesmo setor estão localizadas próximas geograficamente. De outra maneira seria apenas várias organizações de produção ou serviços em setores e geografias diferentes, trabalhando de forma dispersa, não configurando, desta forma, um cluster.

As organizações participantes dos clusters formam uma identidade própria e competitiva para obtenção de vantagens em relação a informações, concorrência com as grandes empresas e uma elaboração estratégica em forma de alianças, redes e aglomerações geográficas (Pereira, Polo, & Sarturi, 2013).

De acordo com Zaccarelli (2000), os clusters são compostos basicamente por onze fundamentos, como:

- 01) concentração geográfica;
- 02) abrangência de negócios viáveis e relevantes;
- 03) especialização das empresas;
- 04) equilíbrio, com ausência de posições privilegiadas;

- 05) complementaridade pela utilização de subprodutos;
- 06) cooperação entre empresas do cluster;
- 07) substituição seletiva de negócios do cluster;
- 08) uniformidade do nível tecnológico;
- 09) cultura da comunidade adaptada ao cluster;
- 10) caráter revolucionário pela introdução de novas tecnologias; e
- 11) estratégia de resultados orientada em favor do cluster.

A possibilidade de maior participação no mercado pelas MPEs em disputa com as grandes organizações, aumentando, assim, sua sustentabilidade econômica e, conseqüentemente, a sua longevidade, tem feito com que empresas passem a participar de clusters, estimulando desta forma o crescimento e desenvolvimento local (Noronha & Turchi, 2005).

Os clusters geralmente são formados por grupos de pequenas e médias empresas, em que suas competências, vocação regional e estilos se relacionam dentro uma cadeia produtiva. A formação deste aglomerado de empresas promove inclusão e discussão estratégica, cooperação, uma melhor estruturação das organizações presentes em busca de vantagem competitiva (Alli & Sauaya, 2004).

Segundo Noronha e Tuchi (2005), pequenas e médias empresas têm dificuldades na aquisição de produtos junto aos fornecedores em razão da quantidade, e também no início do ciclo operacional, em função da escala de produção. O incentivo à criação de clusters vem ao encontro de uma melhor estruturação da cadeia produtiva, redução de custos, melhoria na distribuição dos produtos e serviços, ganho de escala e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

Por mais que as empresas tenham um processo de produção otimizado, com redução de custos e ganhos de escala, disputar mercado isoladamente com grandes corporações se torna difícil e muitas vezes com custos e riscos altos. O fortalecimento, a organização e a cooperação dentro dos clusters faz com que as empresas tenham vantagem competitiva dentro de um mercado altamente disputado (Zaccarelli, 2000).

A formação dos clusters ou aglomerados faz com que empresas que vendem as mesmas mercadorias tendam a se agrupar, desta forma ficando próximas de seus concorrentes. A ideia deste agrupamento é que venderão mais se estiverem próximas geograficamente do que se estivessem dispersas, dificultando o acesso de clientes ou reduzindo a quantidade destes (Siqueira & Telles, 2006; Teller & Elms, 2010).

As formações dos clusters podem ser espontâneas ou planejadas. As espontâneas podem surgir a partir do fluxo de pessoas em uma determinada região, ou planejada atendendo ao interesse de organizações.

2.2.3 Núcleos Setoriais Empresariais

A união de um grupo de empresários do mesmo setor, concorrentes que buscam discutir informações comuns por eles apontados, com o intuito de encontrar soluções é definida como núcleo setorial (Bertussi, 2013). As atividades dos Núcleos Setoriais Empresariais desenvolvem atividades como: cursos de especialização e capacitação para os empresários, gestores e colaboradores; consultoria de gestão e apoio; compras e vendas em conjunto; missão técnica e visitas a feiras tecnológicas do ramo e propaganda coletiva. Núcleos Setoriais Empresariais são formados por um conjunto de empresas, do mesmo segmento, em um determinado município, que se reúnem regularmente, definem e realizam ações em conjunto com o intuito de criar vantagens competitivas para os participantes. Seu acompanhamento é feito por um consultor do grupo, que é ligado a uma entidade empresarial local, geralmente a Associação Comercial, Industrial e Empresarial, conduzindo as reuniões do núcleo setorial e apoiando as ações definidas e realizadas com os empresários (CACB, 2014).

A interação entre os participantes dos núcleos setoriais contribui com o desenvolvimento organizacional, a cooperação e o fortalecimento dos laços de confiança. Ao se criar um ambiente cooperativo e de confiança, os participantes deste tipo de aglomerado podem compartilhar valores, estratégias e desenvolver vantagem competitiva. O nível de interação entre o coordenador do núcleo, o consultor e os participantes, aliado com o apoio da Associação Comercial Industrial e Empresarial, influenciam de maneira primordial o estabelecimento das estratégias, organização, estruturação e desempenho do núcleo (SEBRAE, 2013).

2.2.4 Empresas de Tecnologia da Informação

Basicamente as empresas que produzem *hardware*, *software* e serviços são classificadas como de Tecnologia da Informação, ou simplesmente empresas de TI.

O termo Tecnologia da Informação teve espaço no mercado a partir do ano de 1980 com o início da era dos processamentos de dados. Com a popularização da internet nos anos 90 e o consequente volume de aquisição de computadores, se rompeu a restrição do uso destes

equipamentos a apenas níveis internos, passando para o ambiente externo e sua interação entre pessoas e indivíduos.

O surgimento das empresas de software surgiu com a produção de computadores, que no princípio eram projetados para funcionar de maneira integrada e específica dentro dos equipamentos. Somente a partir dos anos 60 o software passou a ser projetado e produzido de forma separada, surgindo assim as empresas de prestação de serviços em informática e computação (Fialho, Macedo, Santos, & Mitidieri, 2006).

As empresas que produzem software são consideradas as essenciais dentro dos núcleos de tecnologia da informação, sendo destacadas pelos seus conhecimentos, baseando-se na alta velocidade no desenvolvimento e na criação de novos produtos e serviços. Como no processo de transformação de software não se utilizam materiais e sim serviços e conhecimento, este desenvolvimento muitas vezes exige que se retorne ao início das etapas, sempre interagindo com o demandante do serviço a ser entregue (Neves & Innarelli, 2016).

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Através do modelo de negócio e estratégias bem definidas, as organizações buscam atingir desempenho eficiente e, também, a criação de valor. A exploração e o fortalecimento de suas competências, percepção de mercado e oportunidades através de uma visão holística mercadológica e não apenas em função de um único produto ou serviço pode ser traduzido como vantagem competitiva (Porter, 1989).

Em um mercado dominado por empresas de grande porte, as parcerias e as atuações em conjunto têm sido uma prática de negócios constante e real através de estratégias e táticas de mercado para o enfrentamento de turbulências. A cooperação entre as organizações tem minimizado os riscos mercadológicos, e tem se mostrado altamente vantajosa para as empresas e organizações envolvidas neste tipo de parceria (Maçaneiro & Cherobim, 2011).

Segundo Esteves e Nohara (2011), as vantagens em alianças estratégicas para a criação de vantagem competitiva contribuem com as organizações em diversos aspectos, desde acesso a parcerias, recursos governamentais, troca e obtenção de conhecimento, cooperação e posicionamento estratégico mercadológico. Organizações com visão holística e sistêmica têm buscado constantemente a inovação através de parcerias com agentes internos e externos, contribuindo, desta forma para a obtenção de vantagem competitiva (Chesbrough, 2012).

A busca constante de alternativas mercadológicas e, conseqüentemente, a vantagem competitiva, deixou de ser apenas um modismo nas organizações, passando a ser uma

necessidade. Mais que uma meta, as alternativas de negócios, mudanças, inovação e cooperação passaram a fazer parte do cotidiano das organizações (Porter, 1989).

O desafio principal dentro do pensamento estratégico da organização é a forma como se adquire vantagem competitiva. Nem sempre as métricas selecionadas para analisar o desempenho estão relacionadas com a vantagem competitiva, por estas dependerem de medidas financeiras e não financeiras (Brito & Brito, 2012).

O termo vantagem competitiva se consagrou após a publicação do livro de Michael Porter, podendo ser vista a partir de então como o objetivo de uma empresa em elaborar ações na adversidade para se destacar em um ambiente mercadológico disputado (Brito & Brito, 2012). De acordo com Porter (1989), uma organização adquire vantagem competitiva se conseguir atingir desempenho superior as empresas do mesmo segmento em determinado período, desempenho este que pode ser medido através da redução de custos de produção ou prover seus clientes com produtos e serviços com valores agregados percebidos.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), uma organização adquire vantagem competitiva quando toma algumas ações estratégicas diferentes de seu concorrente, ou que não esteja sendo utilizada simultaneamente por algum competidor, ou quando seus concorrentes são incapazes de fazer algo parecido. Quando um concorrente não consegue copiar esta vantagem, seja por capacidade ou por questões de custos, neste momento se descobre a vantagem competitiva (Hitt, Ireland, & Hoskinsson, 2002).

Quando uma empresa pode gerar mais resultados e valores econômicos que as rivais, valores estes que podem ser percebidos através de benefícios para o cliente que se utiliza de produtos ou serviços desta organização, essa empresa passa a ter vantagem competitiva. Partindo deste princípio, vantagem competitiva é o valor que ela pode gerar em relação ao seu concorrente e a continuidade pode ser percebida pelo poder de inovação e mudança que esta organização possa ter (Barney & Hesterly, 2007).

As organizações que buscam desempenho econômico acima de seus concorrentes, traduzido aqui como vantagem competitiva, devem focar estrategicamente em suas habilidades e capacidades ao invés de estarem baseadas na análise de seus concorrentes. Nem sempre a análise ambiental, unicamente, pode gerar insights necessários para desenvolvimento das organizações, necessitando de focar no que realmente importa, que é sua capacidade única (Barney, 1986).

De acordo com Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), a análise SWOT, no qual se analisa as forças (*strengths*), suas fraquezas (*weaknesses*) que são os aspectos internos, as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) do ambiente externo, podem ser utilizadas

para explicar a vantagem competitiva. Além do olhar do ambiente interno e externo da organização, componentes do ambiente institucional também devem ser levados em consideração, estando atenta às constantes necessidades de análise de seus recursos e posicionamentos para manutenção da vantagem competitiva (Peng & Wong, 2008).

2.3.1 Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva

Entender vantagem competitiva a partir da empresa como um todo poderá ser um fator de limitação em razão das inúmeras atividades que a organização tem no desenvolvimento de suas operações. As organizações têm atividades de produção, marketing, entrega e suportes de seus produtos e serviços, e cada uma dessas atividades pode ter uma contribuição de maneira diferenciada na empresa (Porter, 1989).

A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades. Embora exista uma forma representativa genérica da elaboração da cadeia de valores em uma organização, cada organização terá algumas peculiaridades inerentes ao seu negócio ou ramo de atividade na sua construção de modelo de valores (Porter, 1989)

Criação de valor em uma empresa seria o montante que o cliente está disposto a pagar para um produto ou serviço. Pode ser medida a lucratividade de uma organização através das receitas que ela realiza, desde que essas sejam superiores aos seus custos totais. A meta de qualquer estratégia genérica nas organizações seria elevar o valor ao ponto de cobrir os custos da empresa (Porter, 1989).

No processo de criação de valor nas organizações existem as atividades primárias, que compreendem cinco atividades: 1) Logística interna; 2) Operações; 3) Logística externa; 4) Marketing e vendas; e 5) Serviços. As atividades de apoio podem ser divididas quatro categorias: 1) Aquisição; 2) Desenvolvimento de tecnologia; 3) Gerência de recursos humanos; e 4) Infraestrutura da empresa (Porter, 1989).

Conforme Porter (1989), é possível de identificar a vantagem competitiva em uma organização a partir da criação de sua cadeia de valor. É iniciado um processo de identificação genérico com todas as categorias e atividades distintas da empresa, e após essa identificação devem ser feitas as inclusões das atividades que tenham particularidades ao negócio da empresa.

Para a elaboração da cadeia de valor e, conseqüentemente, a análise da vantagem competitiva, as atividades devem ser separadas e isoladas de três formas: 1) tiveram economias

diferentes; 2) tiveram um alto impacto em potencial de diferenciação; e 3) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo (Porter, 1989).

De acordo com Porter (1989), a construção da cadeia de valor não é um conjunto de atividades independentes, mas sim uma agregação de atividades interdependentes que têm uma relação de elos. As atividades individuais que acabam se relacionando e melhorando a eficácia da organização passa ser identificada como vantagem competitiva.

Dentro da cadeia de valor as empresas associadas ao APL encontram mais facilidades para exportar, podendo ampliar suas competências dentro do processo produtivo e de desenvolvimento de produtos. Deve-se ter um cuidado na questão de diversificação de produtos e entrada em novos mercados, devendo manter uma relação de subordinação e não de interdependência, buscando sempre o equilíbrio estabelecido dentro do APL (Sousa; Brito; Silva; & Araújo, 2015).

2.3.2 Arranjos Produtivos Locais e Vantagem Competitiva

De acordo com Porter (1989), os arranjos produtivos locais influenciam de três maneiras a competitividade entre as empresas: primeiro, através do aumento da produtividade delas; segundo, pelo fortalecimento e capacidade de inovação e conseqüentemente sua produtividade; terceiro, pela motivação de surgimento de novas empresas ou a associação ao arranjo produtivo local de empresas existentes.

A vantagem competitiva em um arranjo produtivo local pode ser percebida através do acesso a insumos e pessoal especializado, onde sua localização poderá proporcionar acesso a produtos e insumos de melhor qualidade e com custo mais baixo através de integração e alianças. O acesso a informações técnicas e de mercado através de elos decorrentes dos relacionamentos e fluxos de processos fomentam a confiança e a disseminação de informações e conhecimento (Porter, 1989).

Dentro de um arranjo produtivo local também a complementaridade de serviços fomenta a economia de uma região, pois através do deslocamento de clientes e fornecedores ao espaço geográfico onde se encontra o APL, os indivíduos passam a se utilizar de hotéis, restaurantes, lojas de suvenires, desta forma melhorando automaticamente o desempenho de empresas que não fazem parte do APL. De acordo com Porter (1989), o acesso a instituições de bens públicos, como exemplo na contratação e capacitação de empregados através de programas de treinamento e incentivos de avaliação de desempenho de suas atividades, pode ser classificada como vantagem competitiva.

2.4 PESQUISAS ANTERIORES E TRABALHOS ASSEMELHADOS

Foi lançado um olhar as pesquisas anteriores e aos trabalhos assemelhados com a intenção de mapear, mas sem a pretensão de exaurir o tema, a produção acadêmica sobre a cooperação e APLs, para conhecer em que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados estudos referentes ao tema proposto nesta pesquisa.

Dentre os vários estudos que tratam sobre o tema cooperação entre empresas podem ser citados as pesquisas realizadas por Amato Neto (1999); Olave e Amato Neto (2001); Carrão (2004); Balestrin e Vargas (2004); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Wegner, Wittmann e Dotto (2006); Cazarino e Campomar (2007); Verschoore e Balestrin (2008); Ferreira (2008); Martins (2012); Balestrin *et al.* (2014); Souza *et al.* (2015); Lima, Carvalho e Medeiros (2015); Gussoni, Weise e Medeiros (2015); Verschoore et al. (2016); Tonin et al. (2016); dentre outros.

Olave e Amato Neto (2001) analisaram em seu estudo redes de empresas, que surge como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial. Os resultados mostraram que esta representa uma forma inovativa de obter competitividade, possibilitando a sobrevivência de micro e pequenas empresas no mercado globalizado.

Carrão (2004), em seu trabalho, tenta aprofundar o conhecimento da complexidade que envolve a sobrevivência das empresas de pequeno porte no cenário contemporâneo e destaca que a cooperação empresarial fortalece a atuação conjunta na busca de resultados coletivos. Constatou nos estudos que a definição de políticas e o suporte de instituições governamentais são fundamentais para a sobrevivência das redes de cooperação, e enfatizou que na análise dos casos estudados, a incidência de fatores culturais como elementos estimuladores da formação e do desempenho das redes de cooperação, que transcendem os aspectos econômicos das relações e estão na origem da diversidade das dinâmicas das redes.

Balestrin e Vargas (2004), em seu estudo de caso, fazem uma reflexão sobre a configuração em rede como recurso estratégico para a competitividade das PMEs. Pesquisaram uma rede horizontal de cooperação formada por 44 PMEs da indústria de confecções, localizada na Região Sul do Brasil. As evidências teóricas e empíricas sinalizam que a configuração em rede permite às MPEs alcançarem os seguintes benefícios: maior troca de informações e conhecimentos entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, melhorias nos processos empresariais, barganha de preço junto aos fornecedores, marketing conjunto, acesso a novos representantes, maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas e ganhos de economias de escala, de escopo e de especialização.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) realizaram uma pesquisa junto às pequenas e médias empresas da Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (Agivest), no estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de compreender como ocorre a dinâmica de criação de conhecimento da rede de cooperação. Os autores encontraram evidências de que o contexto de uma rede de cooperação pode proporcionar um ambiente de aprendizado coletivo, representado sobretudo pela dinâmica de interação que ocorre entre as empresas por meio do surgimento de vários “espaços” de criação de conhecimento.

Wegner *et al.* (2006) acreditam que mudanças no ambiente concorrencial estimularam o desenvolvimento de estratégias interorganizacionais, nas quais organizações cooperam para se tornarem mais competitivas. Assim, realizaram um estudo de casos múltiplos, com o objetivo de identificar e analisar os resultados competitivos e os fatores que estimulam ou restringem a formação de arranjos organizacionais no Rio Grande do Sul. Verificaram que a existência de mais de 120 redes de empresas no estado do Rio Grande do Sul em 2005, originadas pelo Programa Redes de Cooperação do governo gaúcho ou por iniciativas autônomas de empresários, revela o surgimento de um novo modelo competitivo. Nesse modelo, a competição já não acontece entre empresas isoladas, mas entre grupos de empresas que se apoiam umas às outras para superarem as dificuldades que lhes são comuns. Observaram também que há fortes indícios de que a cultura de cooperação e a organização da rede são fatores importantes para o sucesso na formação e desenvolvimento de um arranjo produtivo.

Cezarino e Campomar (2007), em um ensaio teórico, estudaram as vantagens da cooperação entre empresas em bases de pesquisas na literatura nacional e internacional. Os resultados apontaram que as micro, pequenas e médias empresas, em decorrência da globalização e suas imposições, buscam vantagem competitiva associando-se em redes locais como clusters e arranjos produtivos locais para enfrentar a concorrência com grandes empresas. As vantagens que se destacaram foram: vantagens de poder de aglomeração e de compartilhamento de atividades e processos, troca de experiências entre os participantes e capacitação em conjunto.

Verschoore e Balestrin (2008), a cooperação entre empresas, na forma de redes, tem se destacado como configuração organizacional alternativa, em resposta às recentes transformações econômicas. O propósito deste artigo foi o de compreender quais são os fatores que determinam o estabelecimento de redes de cooperação no contexto sul-brasileiro. Para tanto, empreenderam uma pesquisa em 443 representantes de empresas associadas a 120 redes de cooperação. Os resultados obtidos confirmam as proposições teóricas construídas pelos pesquisadores, pois em relação às práticas administrativas, destacam o surgimento e o

crescimento de novas estruturas interorganizacionais no contexto brasileiro. Já em relação às políticas públicas, os resultados evidenciaram que a promoção da cooperação, por meio de redes, constitui-se em um caminho viável para o desenvolvimento das economias locais. No âmbito da gestão de PME, os resultados indicam que a cooperação em rede pode constituir alternativa na geração e sustentação de diferenciais competitivos.

Ferreira (2008), em sua tese, analisou a formação e a evolução dinâmica dos arranjos produtivos de software localizados em Recife e Fortaleza, enfatizando o grau de imbricação da atividade nas economias locais, as conexões do tecido empresarial com a infraestrutura científico-tecnológica local e as diferentes dimensões do processo inovador. O autor também constatou com os resultados que o fortalecimento da base tecnológica local e sua integração com o sistema local de inovação favorecem processos de cooperação e interação, independente do nível de agregação tecnológica da atividade produtiva. Ainda, comprovou que existem discrepâncias entre a estruturação das bases tecnológicas de Recife e Fortaleza. Enquanto a base do APL de software pernambucano, o Porto Digital, apresenta uma estrutura de governança solidamente conectada, abrangendo não apenas o tecido empresarial, mas também a comunidade acadêmica e as instituições gerenciadoras de instrumentos de apoio ao empreendedorismo; em contraponto, os questionários aplicados junto às empresas cearenses revelaram uma baixa propensão à formatação de ações colaborativas, inclusive com a comunidade científica.

Martins (2012) contempla em seu estudo a dinâmica das interações e inter-relações estabelecidas por meio da cooperação para estimular e fortalecer a competitividade das empresas. Teve como objetivo identificar as contribuições da cooperação para a competitividade da Rede de Empresas Alfa Cooperados em Campina Grande, Paraíba. Os resultados indicaram que a competitividade da rede de empresas observada mostrou que esta apresenta vantagem competitiva, através do diferencial competitivo de oferecer produtos de qualidade e ecológica e socialmente corretos, identificado através de tendências mercadológicas, aliando criatividade, as especificidades da cultura nordestina e do mercado consumidor.

Rodrigues, Casarotto Filho e Rovere (2013) entendem que o estabelecimento de laços de cooperação é o primeiro passo para a atuação das empresas em rede, possibilitando a articulação e a integridade do sistema local. Nesta pesquisa o objetivo foi o de compreender as relações de cooperação existentes em redes de empresas, por meio do estudo do caso do Condomínio Tech Town, localizado no município de Hortolândia, região metropolitana de Campinas, SP. Como resultado, observou-se que, no caso dos laços de cooperação com

empresas, a principal motivação é a proximidade organizacional. De fato, a prática de *outsourcing*, ou seja, um cluster de empresas de software e de serviços de informação em que as decisões de localização que atraíram as empresas para o cluster foram influenciadas pelas vantagens de localização por parte das empresas situadas no Condomínio, reforçando a tendência para um novo modelo de redes flexíveis, o que tende a consolidar de fato a cooperação e troca de conhecimentos entre empresas situadas dentro e fora da região.

Balestrin *et al.* (2014) desenvolveram evidências teóricas e empíricas que ilustram a forma como algumas organizações vêm conquistando vantagens competitivas sustentáveis por meio da cooperação. Para lançar luz sobre essas especulações empíricas, aprofundaram o estudo de campo junto às redes de cooperação empresarial localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, por meio de 60 entrevistas em profundidade em 12 redes de cooperação. As evidências encontradas permitiram notar que uma abordagem colaborativa, dentro da perspectiva da estrutura da indústria, permitirá a possibilidade de se atingir uma posição superior de competitividade em uma indústria a partir da cooperação; que a visão relacional da estratégia complementa a visão baseada em recursos, demonstrando que os ativos gerados coletivamente, em vez daqueles mantidos exclusivamente pela empresa individual, podem igualmente sustentar uma estratégia para competir no mercado; e que a redução dos custos de transação poderá ocorrer por meio do estreitamento das relações no contexto de uma rede, as quais minimizam as exigências contratuais e aumentam a confiança entre as empresas envolvidas.

Souza *et al.* (2015) argumentam que as micro e pequenas empresas (MPEs) sempre sofreram com a concorrência em relação às grandes organizações, principalmente ante o difícil acesso a know-how e a falta de força competitiva, dificultando a permanência dessas empresas no mercado. Com base neste contexto, realizaram uma pesquisa com o objetivo de investigar possíveis influências de redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas na cidade de Maceió, AL, a partir da perspectiva dos dirigentes dessas redes. Os resultados apontaram que as inter-relações entre as empresas do mesmo segmento influem no fortalecimento destas e na criação de vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si. Além disso, em termos de desenvolvimento socioeconômico local, os resultados mostram que as redes têm gerado renda com incentivo à criação de empregos e têm melhorado a qualificação produtiva das empresas por meio da promoção de cursos, capacitações e treinamentos.

Lima *et al.* (2015) afirmam que de forma genérica um APL pode ser entendido como um grupo de agentes “orquestrados” por um grau de institucionalização explícito ou implícito ao aglomerado que buscam como finalidade, harmonia, interação e cooperação. Assim, o estudo

teve como objetivo investigar se há ou não cooperação interorganizacional (compartilhamento de informações, processos, pesquisas, clientes, outros) entre as empresas associadas no Polo de Software de Ribeirão Preto, São Paulo, assim como a existência de processos de inovação conjunta entre elas. Percebe-se pelos resultados que existem algumas interações interorganizacionais, principalmente com relação ao compartilhamento de cursos de capacitação e com relação ao fortalecimento do setor. No entanto, a cooperação existente carece de maior profundidade e enraizamento, mas algumas ações e tendências apontadas por entidades do setor e pela representante do APL apontam para um cenário intra e extra institucional favorável a essa articulação.

Gussoni *et al.* (2015) ressaltam que as organizações que querem se manter competitivas ao longo do tempo vêm aumentando os acordos de cooperação para transações que requerem alto nível de envolvimento e coordenação entre parceiros, como a inserção em APLs. O objetivo do estudo foi o de caracterizar os APLs presentes nas empresas de software no estado do Paraná. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo multicase em 38 empresas instaladas nos referidos APLs. Como principais resultados, destaca-se que os APLs de *software* no estado apresentam um nível de competitividade positivo, em que não apenas a inovação, mas também o desenvolvimento de um sistema local de inovação na forma de um ambiente favorável, infraestrutura adequada, atração de empresas inovadoras e qualificação da mão de obra são condições para que esses APLs se desenvolvam em bases competitivas.

Verschoore *et al.* (2016) realizaram um estudo com o objetivo de compreender como a gestão de Redes Estratégicas Regionais (RERs) afetam os ganhos proporcionados às pequenas empresas associadas. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa exploratória quantitativa baseada em uma *survey* com 150 entrevistas em cinquenta RERs. Os resultados apontaram que as RERs proporcionam ganhos às empresas envolvidas. Evidenciou-se que ganhos como aprendizagem, inovação e poder de mercado são mais intensos em RERs com um nível avançado de gestão e, também, que o ganho das relações de interação é proporcionado em intensidade similar tanto por RERs avançadas quanto por redes intermediárias e básicas. Mais que isso, indicaram como as ferramentas de gestão afetam positivamente os ganhos proporcionados pelas RERs, originando proposições de implicações práticas da adoção dessas ferramentas.

Tonin *et al.* (2016) abordaram o processo de formação de redes entre pequenas e médias empresas (PMEs), com o objetivo de compreender como ocorre a formação de redes interorganizacionais horizontais. A pesquisa estudou e qualificou os fatores subjacentes à formação de redes horizontais de cooperação. Os resultados evidenciaram que pressões

contingenciais, como a concorrência, a dificuldade de obter recursos tangíveis e intangíveis, a falta de crédito e o baixo volume de negócio exercem influência na motivação para formar redes, que buscam complementaridade de conhecimentos e resultados econômicos.

Na sequência, apresentam-se algumas pesquisas que, acredita-se, têm alguma semelhança com o estudo proposto.

Por meio das pesquisas já realizadas sobre o tema proposto, podem-se ressaltar semelhanças entre as categorias de análise, como cooperação, redes de cooperação, vantagem competitiva e arranjo produtivo local.

Cezarino e Campomar (2007) corroboram com a pesquisa proposta, principalmente com a base teórica, pois estudaram as vantagens da cooperação entre empresas na literatura nacional e internacional. Obtiveram como resultado que as micro, pequenas e médias empresas, buscam vantagem competitiva, troca de experiências, capacitações, participação em eventos, associando-se em redes locais como APLs para enfrentar a concorrência com grandes empresas.

Ferreira (2008) investigou a formação e a evolução dos arranjos produtivos de software localizados em Recife e Fortaleza para conhecer o grau de cooperação da atividade nas economias locais, as conexões do tecido empresarial com a infraestrutura científico-tecnológica local e as diferentes dimensões do processo inovativo. O autor encontrou discrepâncias entre a estruturação das bases tecnológicas de Recife e Fortaleza, no que se refere a governança dos APLs.

Martins (2012) também corrobora com a proposta deste, pois investigou a dinâmica das interações e inter-relações estabelecidas por meio da cooperação para estimular e fortalecer a competitividade das empresas. A Investigação indicou que a cooperação entre empresas apresenta vantagem competitiva em questões como: capacitação em conjunto e participação em feiras e eventos.

Um estudo que se assemelha a este é a pesquisa elaborada por Rodrigues et al. (2013), em que buscam compreender as relações de cooperação existentes em redes de empresas, por meio do estudo do caso do Condomínio Tech Town, localizado no município de Hortolândia, no estado de São Paulo.

Colabora com o estudo a pesquisa de Balestrin *et al.* (2014), que mostraram evidências teóricas e empíricas de como algumas empresas vêm conquistando vantagens competitivas por meio da cooperação.

Zachow (2012) estudou o APL Iguassu-IT, pesquisando o processo de constituição, perfil das empresas associadas, analisando se as empresas melhoraram sua competitividade e os fatores atribuídas à permanência no APL. Este trabalho se assemelha pela forma como

buscou identificar os pontos relacionados a ações coletivas desenvolvidas no agrupamento de empresas, bem como melhorias percebidas nos resultados das empresas por parte dos gestores.

Lima *et al.* (2015) empreenderam um estudo semelhante ao proposto aqui, pois realizaram uma pesquisa junto às empresas do APL de *Software* de Ribeirão Preto, São Paulo, com o objetivo de verificar se há ou não cooperação interorganizacional entre as empresas.

Também semelhante é a pesquisa de Gussoni *et al.* (2015), que caracterizaram os APLs de empresas de *software* no estado do Paraná, para verificar como a cooperação e a governança contribuem para a melhoria do desempenho das empresas instaladas nestes APLs.

Analisando as pesquisas realizadas, percebe-se que o estudo de Gussoni *et al.* (2015) se sobrepõe a este, porque tem uma abordagem, tanto teórica como empírica, mais abrangente.

A cooperação em nível empresarial aparece no referencial teórico e nas análises dos artigos, como a prática dos agentes trabalharem ajudando-se mutuamente. Comprova-se tal assertiva ao mencionarem nos estudos que a cooperação permite às empresas sobreviverem, pois além de interagirem e trabalharem unidas, ajudam-se reciprocamente.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A escolha correta da caracterização da pesquisa é importante para o embasamento do objetivo do estudo dando condições para responder à pergunta do trabalho e suas variáveis essenciais. Para tanto, é descrito, na sequência, como a pesquisa foi operacionalizada, o método de pesquisa utilizado, os mecanismos de coleta e tratamento dos dados, além das perguntas de pesquisa e as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este tópico apresenta as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas, bem como a definição dos termos e as questões norteadoras do presente estudo, que tem como tema a cooperação e vantagem competitiva que as empresas de tecnologia da informação e comunicação perceberam após a entrada no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT

3.1.1 Perguntas de pesquisa

- Em que período ocorreu a inserção da empresa no APL e quais os fatores que motivaram a busca por uma rede de cooperação?
- Quais vantagens competitivas foram proporcionadas para a empresa, na percepção dos gestores, após a entrada no APL?
- Que recursos são determinantes para manter a capacidade competitiva das empresas inseridas no APL?
- A cooperação proporcionou um melhor desempenho em quais atividades e processos das empresas inseridas no APL, de acordo com a percepção dos gestores?

3.1.2 Definição das Categorias Analíticas

Para maior compreensão deste tópico, buscou-se em Kerlinger (1980) a explicação do que vem a ser Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO). Segundo o autor, a DC corresponde à explicação do significado dos construtos ou das variáveis a partir de palavras; já a DO atribui significação às variáveis ou aos construtos, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-las ou manipulá-las. Com a pretensão de identificar a ocorrência de cooperação e as vantagens competitivas nas empresas que fazem parte do Arranjo

Produtivo Local Iguassu-IT apresentam-se as categorias de análise que fazem parte do problema, arranjo produtivo local (APL), cooperação e vantagem competitiva, alinhadas aos fatores que possibilitarão operacionalizar essas categorias, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1. Definições Constitutivas e Operacionais

FATORES	Objetivos	Agentes	Princípios	Mecanismos de viabilização
APL	Promover a eficiência e eficácia coletiva; Maior acesso a programas governamentais; Contribuir para o desenvolvimento regional.	Sebrae; ACEs; e Empresas	Crescimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas, através da participação e cooperação entre os participantes.	Reuniões para conscientização entre os agentes.
Cooperação	Formar parcerias entre empresas do mesmo setor produtivo.	Empresas	Confiança	Inserção em redes de cooperação
Vantagem Competitiva	Proporcionar às empresas obterem maiores recursos e capacidades necessárias para poder competir no mercado.	Empresas; Sebrae; ACEs	Valor que a empresa pode gerar em relação ao seu concorrente.	Cooperação entre os agentes para o fortalecimento e capacidade de inovação.

Fonte: Adaptado de Almeida Cardoso (2013)

– Arranjo Produtivo Local (APL)

DC: Um ambiente onde empresas com atividades econômicas e produtivas similares se unem com laços fortes dependentes ou interdependentes, e os agentes envolvidos disponibilizam capacitação, informação e conhecimento técnico (Brito, 2000; Bueno, 2006).

DO: Para operacionalizar um Arranjo Produtivo Local (APL) é necessário avaliar alguns fatores, tais como: objetivos, agentes, princípios e mecanismos de viabilização. As principais características ligadas a esta forma de rede de cooperação, foi explorada através de um questionário (Apêndice A) junto aos empresários e gestores participantes do APL Iguassu-IT, para conhecer o perfil das empresas e que fatores foram motivadores para o processo de inserção da empresa no APL.

– Cooperação

DC: Reunião de atributos que permitem uma adequação ao ambiente competitivo onde as empresas estão inseridas, em uma estrutura dinâmica, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala da união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade (Balestrin *et al.*, 2010).

DO: Para operacionalizar a cooperação foi necessário avaliar alguns fatores, como objetivos, agentes, princípios e mecanismos de viabilização. Também foi explorado por meio de um questionário (Apêndice A) junto aos empresários e gestores participantes do APL Iguassu-IT, para compreender, através de suas percepções, quais os fatores motivadores que levaram a buscar cooperação.

– Vantagem Competitiva

DC: Objetivo de uma empresa em elaborar ações na adversidade para se destacar em um ambiente mercadológico disputado (Brito & Brito, 2012);

DO: Para operacionalizar vantagem competitiva foi necessário avaliar alguns fatores, tais como: objetivos, agentes, princípios e mecanismos de viabilização. A exploração das informações foi analisada por meio de um questionário (Apêndice A) junto aos empresários e gestores para identificar através de suas percepções as vantagens competitivas que as empresas obtiveram com a participação no APL Iguassu-IT.

3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes

Redes de Cooperação

DC: Formas dinâmicas de organizações com abordagens modernas e inovadoras e estruturas que propiciam o estabelecimento de alianças estratégicas em busca de vantagem competitiva (Amato Neto, 2008);

DO: Foi explorado por meio de um questionário (Apêndice A) junto aos empresários para conhecer a forma e a estrutura da rede de cooperação, do APL Iguassu-IT.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O referido objeto de estudo é definido como descritivo, pelo fato deste tipo de pesquisa ter como foco essencial a descrição das características de determinada amostra populacional ou o fenômeno ou os seus relacionamentos (Gil, 2002). Dessa forma pretende-se identificar e descrever a ocorrência de cooperação e vantagem competitiva das empresas inseridas no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT.

A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, que tem como objetivo principal estudar um único caso, sendo que este tipo de pesquisa tem uma preferência pelos pesquisadores na questão de aprofundamento de um determinado caso ou objeto de estudo (Beuren, 2003).

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso tem como característica principal o estudo exaustivo e profundo de um ou poucos objetivos, em que se busca explicar como acontecem determinados fenômenos sociais em um determinado período de tempo, de forma a buscar conhecimentos amplos deste, e, desta forma, pode-se dizer que este objetivo de pesquisa tem uma tarefa difícil de ser atingida através da escolha de outro tipo de delineamento.

3.2.1 Unidade de Análise, População e Amostra

O questionário de pesquisa com roteiro estruturado teve como objetivo traçar o perfil das empresas, empresários e gestores participantes do Arranjo Produtivo Local, para entender os motivos que levaram os participantes desta forma de rede de cooperação a se associarem e verificarem a percepção de cooperação e de vantagem competitiva dos gestores das empresas associadas.

A população da amostra é compreendida pelas 52 empresas atualmente cadastradas e integrantes do Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT, das quais 43 estão participando ativamente, localizadas nos municípios de Cascavel, Foz do Iguaçu, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, São Miguel do Iguazu e Toledo.

3.2.2 Instrumentos para Coleta dos Dados

A estrutura do questionário de pesquisa foi composta por perguntas fechadas de múltipla escolha para alcançar o objetivo proposto de analisar a cooperação e a vantagem competitiva no APL.

O questionário foi composto da seguinte forma: perfil do respondente, identificação da empresa, os propósitos que motivaram o ingresso no APL, incentivos recebidos para sua permanência, a possibilidade de troca de experiências, contribuições e melhorias que a cooperação trouxe para as empresas instaladas e quais vantagens competitivas a empresa obteve com a inserção no APL.

Quanto às variáveis de escolha para percepção dos respondentes no questionário de pesquisa, foi utilizada uma escala tipo *Likert* de 4 pontos. Neste tipo de escala foram distribuídos escores com variação de 0 a 3, se referindo ao grau de importância da percepção do respondente, sendo 0 para “Sem importância”, 1 para “Baixa importância”, 2 para “Média importância e 3 para “Alta importância”.

3.2.3 Procedimentos de Coleta dos Dados

O presente estudo foi realizado em várias etapas. Na primeira ocorreu a coleta de informações através de pesquisa no site do arranjo produtivo local e também conversa agendada com o Sr. Osvaldo César Brotto, responsável pelo projeto APL Iguassu- IT junto ao SEBRAE.

Nesta etapa foram coletadas as informações quanto ao perfil das empresas inseridas no APL, o histórico de criação e os fatores que motivaram os empresários a criarem esse modelo de rede de cooperação.

Foi realizada uma pesquisa documental no site do arranjo produtivo local e também em documentos do SEBRAE para analisar informações como, por exemplo, a história do Arranjo Produtivo Local e sua constituição e também o perfil das empresas e empresários participantes.

A aplicação do questionário de pesquisa com roteiro estruturado teve como objetivo conhecer o perfil das empresas e entender os fatores motivacionais que levaram os participantes a ingressarem neste modelo de rede de cooperação, o grau de cooperação, analisar a percepção de vantagem competitiva por parte dos empresários e gestores e a expectativa de continuidade dentro do Arranjo Produtivo Local.

O questionário de pesquisa foi enviado para o secretário executivo do APL no mês de maio de 2017, que o retransmitiu para os gestores das empresas inseridas no APL. Para o atingimento de um número considerável de respondentes, o questionário foi enviado por 3 formas: na primeira, o secretário executivo do APL encaminhou por e-mail o questionário para todos os empresários; na segunda, o pesquisador, de posse da lista de contato de telefone e e-mail, enviou novamente o questionário, reforçando a devolução das respostas em função da importância do estudo para o Arranjo Produtivo Local; e, por final, o pesquisador foi ao SEBRAE em dias de reunião para conseguir respostas dos gestores que ainda não haviam respondido ao questionário.

3.2.4 Limitações dos Métodos e Técnicas de Pesquisa

Um dos fatores limitantes do presente estudo, embora sendo trabalhado todas as empresas associadas ao APL, é que o número das organizações não é tão representativo, pois existem outras redes de cooperação com um grande número de empresas inseridas.

Conforme Yin (2015), o estudo de caso tem como limitação o fato de não permitir generalizações, pois é um método qualitativo que representa estritamente o objeto de estudo em questão. Seria interessante uma comparação de resultados com outros APL, mas a metodologia

utilizada acaba limitando as informações e, desta forma, não permitindo este tipo de análise, pois o estudo de caso está ligado diretamente ao objeto pesquisado.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Como o principal objetivo deste estudo é entender e explicar o processo de cooperação e vantagem competitiva com as empresas associadas ao APL, o questionário de pesquisa foi elaborado através do conceito de “cadeia de valor” (Porter, 1989), que deu subsídio para os questionamentos a serem realizados com os gestores.

Nos estudos em que ocorre coleta de informações por meio de utilização de questionários de pesquisas com roteiro estruturado, desde que não ocorra a intervenção ou tendenciosidade do pesquisador, é possível identificar as práticas e atitudes do objeto de estudo em determinado período (Nakano, 2010).

Na segunda etapa ocorreu o envio de um questionário de pesquisa com roteiro estruturado para as 43 empresas atuantes dentre as 52 cadastradas. Nesta etapa foram coletadas as informações quanto ao perfil dos respondentes, identificação da empresa, propósitos que motivaram o ingresso no APL, incentivos que recebem para permanecer no APL, troca de experiências e compartilhamento de informações, contribuições e melhorias e vantagem competitiva percebida pelos respondentes.

Na terceira etapa, os dados levantados foram analisados através de Software Estatístico e Planilha eletrônica, com a intenção de identificar as principais características de cada empresa associada ao APL, como: estrutura; quais aspirações levaram as empresas a se associar ao APL; relacionamento entre empresas associadas; níveis de cooperação; necessidades e desejos das empresas; motivos que fazem com que continuem no APL e a percepção de vantagem competitiva.

Na quarta etapa ocorreu uma reunião com o Sr. Osvaldo César Brotto, coordenador do Projeto APL Iguassu- IT junto ao SEBRAE com o intuito de buscar informações quanto ao ano de fundação das empresas e ano de ingresso no APL, e também apresentar os resultados da pesquisa para ver se os achados corroboravam com sua percepção como gestor do projeto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados e discutidos os dados coletados por meio do levantamento utilizado. As análises foram conduzidas pelo objetivo geral: analisar como a cooperação contribuiu para melhorar o desempenho e possibilitar vantagem competitiva nas empresas que fazem parte do Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT.

Foram enviados questionários em formulário eletrônico por *e-mail* para as 43 empresas com participação ativa atualmente dentro do APL. Conseguiu-se resposta de 32 empresas, contando com o apoio do secretário executivo do APL e pelo coordenador do projeto junto ao SEBRAE.

Orientado pelos objetivos específicos, esta seção é dividida em quatro subseções, as quais tratam respectivamente dos propósitos específicos e limitações das empresas do arranjo produtivo local Iguassu- IT, das mudanças percebidas no desempenho das empresas do arranjo produtivo local Iguassu – IT, das vantagens competitivas após sua entrada no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT e das contribuições e melhorias que a cooperação trouxe para as empresas instaladas no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT, buscando alcançar os três objetivos específicos.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Perfil dos Respondentes

Pode ser percebido pelos respondentes na Tabela 1, que o número de homens à frente das empresas inseridas no arranjo produtivo local é de uma quantidade bem superior ao número de mulheres, representando 29 em relação aos 32 respondentes.

Tabela 1

Gênero

Gênero	Frequência	Frequência Percentual
Masculino	29	90,60
Feminino	3	9,40

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Também ficou evidenciado na Tabela 2 que os gestores se encontram em um número bem mais significativo na faixa de 41 a 50 anos, com 14 respondentes.

Tabela 2

Faixa Etária dos Respondentes

Faixa Etária	Frequência	Frequência Percentual
21 a 30 anos	7	21,90
31 a 40 anos	7	21,90
41 a 50 anos	14	43,80
51 a 60 anos	2	6,30
Acima de 60 anos	2	6,30

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Com relação ao grau de instrução dos gestores, apresentado na Tabela 3, 23 dos respondentes afirmaram possuir um curso de especialização, desta forma podendo perceber que os gestores das empresas buscam qualificação e estão preocupados com a capacitação para poder dar subsídio no processo de gestão das empresas.

Tabela 3

Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Frequência Percentual
Ensino Médio	1	3,10
Ensino Superior Incompleto	1	3,10
Ensino Superior Completo	7	21,90
Especialização	23	71,90

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Quanto ao tamanho da empresa, apresentado na Tabela 4, a sua grande maioria, 68,80%, são definidas como pequena empresa, isto é, possui um faturamento entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00 ao ano.

Tabela 4

Tamanho da Empresa

Tamanho da Empresa	Frequência	Frequência Percentual
Micro	10	31,30
Pequena	22	68,80

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Segundo Osvaldo César Brotto, Coordenador do APL junto ao Sebrae, “o maior número de abertura de empresas no ramo de tecnologia da informação ocorreu no ano de 2005 e 2006, conforme percebido na Tabela 5, e deve-se a ciclos onde os gestores saíram de outras empresas que trabalhavam como colaboradores, terminaram suas graduações, e montaram seus próprios negócios” (comunicação pessoal, 10 de novembro de 2017). Conforme sua vivência nas organizações, “não existe uma explicação muito técnica ou científica sobre esse evento, pois são realmente ciclos que acontecem de tempo em tempo em alguns ramos de atividades” (comunicação pessoal, 10 de novembro de 2017). Também pode-se afirmar que o período de

crescimento dos negócios e da economia faz com que as pessoas empreendam mais e são estimuladas a investirem em novos negócios.

Tabela 5

Ano de Fundação da Empresa

Ano de Fundação da Empresa	Frequência	Frequência Percentual
1990 a 1995	8	24,90
2004 a 2007	14	43,80
2008 a 2011	10	31,30

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Na questão do maior número de empresas entrarem no APL no ano de 2003, tal fato deve-se ao movimento de que as empresas realizavam suas atividades de formas esparsas em suas cidades, e estas se reuniram, começaram a empreender ações, se organizarem, desenvolveram treinamentos e negócios juntos, sendo que a organização maior do APL começou nessa época com a composição de um maior número de empresas. O APL teve início em 2008, mas, segundo Osvaldo, o ano de 2013:

foi um momento onde as ações de participação de feiras e eventos, missões técnicas com visitas a outros centros mercadológicos, eventos na área de *Startups* para promover o *networking* com empresas do mesmo segmento e também um programa de capacitação na área de gestão e liderança, foram de maneira bem mais intensificadas, culminando com um maior número de empresas inseridas nesse período (*sic*) (comunicação pessoal, 10 de novembro de 2017).

Tabela 6

Ano de Ingresso no APL

Ano de Ingresso no APL	Frequência	Frequência Percentual
2005 a 2010	11	34,40
2011 a 2014	15	46,90
2015 a 2017	6	18,70

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

4.1.2 Arranjo Produtivo Local

Propósitos específicos e limitações das empresas do arranjo produtivo local Iguassu- IT

No que se refere aos propósitos específicos que motivaram o ingresso da empresa no APL, perguntou-se sobre o grau de importância, em uma escala de 0 a 3, dos fatores Qualidade, Eficiência, Produtividade, Lucratividade e Vantagem Competitiva.

Qualidade

No que concerne ao fator Qualidade, embora sendo um conceito subjetivo, tem-se como intuito analisar dentro da visão do gestor a qualificação e a melhoria da organização que motivaram seu ingresso no APL.

Os resultados do grau de importância do fator são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7

Importância do Fator Qualidade

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	12	37,50
Média importância	4	12,50
Alta importância	16	50,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 7, pode-se perceber que o fator Qualidade é tido como importante, enquanto propósito específico que motivou o ingresso das empresas no APL, visto que 50% dos respondentes atribuíram o valor máximo de importância para tal fator e nenhum respondente atribuiu o menor valor de importância (0). Dentro desta análise, pode-se notar que a grande maioria dos gestores estão focados no conceito de qualidade como fator essencial para o ingresso no APL e, conseqüentemente, a busca para vantagem competitiva.

Eficiência

Em relação ao fator Eficiência, que é a busca de ser competente, produtivo e conseguir os melhores rendimentos com mínimos de erros e dispêndios possíveis dentro de uma estrutura organizacional, os resultados do grau de importância do fator são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8

Importância do Fator Eficiência

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	4	12,50
Média importância	8	25,00
Alta importância	20	62,50

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 8, observa-se que o fator Eficiência é tido como importante, enquanto propósito específico que motivou o ingresso das empresas no APL, visto que a maioria dos respondentes, com um percentual de 62,50%, atribuiu o valor máximo de importância para tal fator. Dentre os 32 respondentes, 20 definiram o fator Eficiência como de alta importância para seu ingresso dentro do APL e 8 respondentes como média importância.

Pode-se entender que a busca deste fator se caracteriza como uma preocupação dos gestores em tornar suas organizações capazes de conseguirem melhores rendimentos e

resultados, sendo mais eficientes e sempre buscando menores dispêndio de recursos – e consequente maximização dos resultados.

Produtividade

Em relação ao fator Produtividade, que resulta da capacidade de produzir, gerar um produto ou serviço, fruto de trabalho, associando técnica e capital empregado, os resultados do grau de importância deste fator são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9

Importância do Fator Produtividade

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	2	6,30
Média importância	3	9,40
Alta importância	27	84,40

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 9, observa-se que o Fator Produtividade é tido como importante, enquanto propósito específico que motivou o ingresso das empresas no APL, visto a grande maioria dos respondentes, com um percentual de 84,40%, atribuiu o valor máximo de importância para tal fator.

Dentre os 32 respondentes, 27 definiram o Fator Produtividade como de alta importância para seu ingresso dentro do APL. Esse elevado número de gestores respondentes neste quesito demonstra o interesse no ganho de produtividade como motivação para seu ingresso no arranjo produtivo local, pois nota-se uma preocupação com este fator, que pode ser traduzido em resultados financeiros dentro da organização.

Lucratividade

Em relação ao fator Lucratividade, que responde se o trabalho ou operação das organizações são justificadas em matérias dos valores de vendas serem suficientes para pagarem os custos e despesas e ainda gerar um lucro para a organização, os resultados do grau de importância deste fator são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10

Importância do Fator Lucratividade

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	2	6,30
Média importância	18	56,30
Alta importância	12	37,50

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 10, observa-se que o Fator Lucratividade é tido como importante, enquanto propósito específicos que motivou o ingresso das empresas no APL, visto que em sua grande maioria destacaram esse ponto. Pode-se observar que 56,30% dos respondentes entendem que o Fator Lucratividade tem média importância para ingresso no APL e 37,50% consideram ser de alta importância esse Fator para seu ingresso.

Percebe-se que esse fato, mesmo sendo considerado importante pelos respondentes, não se tornou o mais importante, podendo-se notar uma preocupação maior com outros fatores do que a lucratividade propriamente dita na organização.

Vantagem Competitiva

Em relação ao Fator Vantagem Competitiva, que resulta da capacidade ou característica que uma organização pode ter sobre seus concorrentes no que se refere a oferecer aos seus clientes produtos ou serviços com algum tipo de diferencial, que pode estar relacionado ao preço ou qualidade, os resultados do grau de importância deste fator são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11

Importância do Fator Vantagem Competitiva

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	7	21,90
Média importância	8	25,00
Alta importância	17	53,10

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 11, pode-se notar que 53,10% dos gestores entendem que o Fator Vantagem Competitiva é considerado de alta importância na organização. Os respondentes que acreditam que esse fator seja de média e baixa importância tiveram percentuais parecidos, 25,00 e 21,90% respectivamente.

Embora tenha ocorrido um equilíbrio entre os respondentes que perceberam esse ponto como de baixa e média importância, esse fator evidenciou a preocupação da maioria dos gestores em ingressar no APL em busca de alguma forma de Vantagem Competitiva, por entenderem que em mercados muitas vezes dominados por grandes corporações esse fator seja de sobrevivência para as micro e pequenas empresas deste segmento.

Discussão percebidas em relação aos fatores que motivaram o ingresso no APL

Dentre os fatores que mais motivaram as empresas para entrarem no arranjo produtivo local, o que se pode perceber pelos respondentes, é que o fator de alta importância e relevância

pelos gestores estão ligados a vantagem competitiva e produtividade. Em decorrência de um mercado competitivo, a união das organizações em forma de redes de cooperação contribui para que as empresas ganhem em produtividade, e a troca de experiências e compartilhamento de informações permite que as organizações possam ter algum tipo de diferencial e vantagem competitiva.

4.1.3 Incentivos para permanecer no APL

Essa seção diz respeito aos incentivos que os gestores e as empresas recebem para permanecerem no APL. Os gestores foram questionados sobre o auxílio na definição de objetivos comuns para as empresas, disponibilização de informações sobre produtos, identificação de fontes de financiamento, criação de fóruns e ambientes para discussão, promoção de ações dirigidas à capacitação e ao avanço tecnológico, estímulo ao sistema de troca de informações e aprendizagem e organização de eventos técnicos e comerciais para promover as empresas.

O primeiro incentivo abordado é o auxílio na definição de objetivos comuns para as empresas, cujos resultados são expostos na Tabela 12.

Tabela 12

Auxílio na definição de objetivos comuns para as empresas

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	3,20
Baixa importância	7	21,90
Média importância	8	25,00
Alta importância	17	46,90

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 12, 46,90% dos respondentes atribuíram o valor máximo para o auxílio na definição de objetivos comuns para as empresas, enquanto fator que os incentiva a permanecerem no APL. Esse fator de auxílio na definição de objetivos para as empresas auxilia o gestor do negócio no alinhamento de seus principais objetivos na busca de vantagem competitiva, que em alguns casos pode ser a geração de soluções coletivas, redução de custos, ou alguma forma de agregar algum diferencial nos produtos ou serviços para o alcance de vantagem competitiva. Esse fator é de importância para o alinhamento dos objetivos desejáveis pela empresa e o que o APL pode fornecer ou subsidiar na definição dos objetivos da organização.

O segundo incentivo abordado é a disponibilização de informações sobre produtos, cujos resultados são expostos na Tabela 13.

Tabela 13

Disponibilização de informações sobre produtos

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	2	6,30
Baixa importância	2	6,30
Média importância	18	56,30
Alta importância	10	31,30

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 13, 56,30% dos respondentes atribuíram médio grau de importância ao fator e 31,30% atribuíram como de alta importância. Dentro deste fator, o maior foco das empresas que estão inseridas no APL é a disponibilização e a prestação de serviços para outras empresas.

O terceiro incentivo abordado é a identificação de fontes de financiamento, cujos resultados são expostos na Tabela 14.

Tabela 14

Identificação de fontes de financiamento

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	9	28,10
Média importância	12	37,50
Alta importância	11	34,40

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 14 ocorreu um equilíbrio entre os respondentes quanto ao grau de importância, uma vez que 28,10% acredita que na questão de fontes de financiamento esse ponto seria de baixa importância, 37,50% como de média importância e 34,40% como de alta importância.

Embora nenhum dos respondentes tenha acreditado não ter importância neste fator, mas sua maioria acreditar que seja de média importância, isso se dá ao fato que as empresas inseridas no APL tenham como seu maior custo de investimento a mão de obra altamente qualificada, não sendo de importância relevante o acesso ou identificação de fontes de financiamentos.

A proximidade dos respondentes pode se dar ao fato de que empresas mais jovens acreditam que o acesso a fontes de financiamentos seja de alta importância, principalmente para poderem adquirirem novas tecnologias ou até mesmo alguma forma de capacitação, ao contrário de empresas com um certo tempo de mercado, que acreditam que esse ponto não é de grande importância pelo fato de sua estrutura estar de acordo com suas necessidades operacionais, não necessitando desta forma de grandes investimentos.

O quarto incentivo abordado é a Criação de fóruns e ambientes para discussão, cujos resultados são demonstrados na Tabela 15.

Tabela 15

Criação de fóruns e ambientes para discussão

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	1	3,10
Média importância	6	18,80
Alta importância	25	78,10

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 15, os respondentes acreditaram em sua maioria ser de alta importância a Criação de fóruns e ambientes para discussão como fator incentivador para sua permanência dentro do APL. Destes, 78,10% dos respondentes, ou seja, 25 entre 32 acreditam na importância deste fator.

Dentro de um segmento onde o foco principal é a disponibilização de serviços e as empresas inseridas no APL terem um cunho altamente inovador, a criação de fóruns e ambientes para discussão passa a ter um grau elevado de importância, principalmente no que tange à busca de vantagens competitiva e também à disseminação de ideias estrategistas para aumentar a participação no mercado.

O quinto incentivo abordado se refere à Promoção de ações dirigidas à capacitação e ao avanço tecnológico, cujos resultados são demonstrados na Tabela 16.

Tabela 16

Promoção de ações dirigidas à capacitação e ao avanço tecnológico

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	1	3,10
Média importância	6	18,80
Alta importância	25	78,10

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Com relação à Promoção de ações dirigidas à capacitação e ao avanço tecnológico, 78,10% dos respondentes disseram ser esse fator de alta importância. Dentro do APL as ações dirigidas à capacitação e aos avanços tecnológicos têm sido uma constante através de parcerias com projetos dentro do SEBRAE e Associações Comerciais.

Essas ações buscam capacitar as equipes de colaboradores das empresas inseridas dentro do APL através de oficinas, workshops e mesas de debates envolvendo temas gerenciais,

técnicos e de mercado. Essas ações acabam sendo determinantes para que as empresas permaneçam inseridas no APL.

O sexto incentivo abordado se refere ao Estímulo ao sistema de troca de informações e aprendizagem, cujos resultados são demonstrados na Tabela 17.

Tabela 17

Estímulo ao sistema de troca de informações e aprendizagem

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	1	3,10
Baixa importância	1	3,10
Média importância	4	12,50
Alta importância	26	81,30

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

No fator pesquisado que se refere ao Estímulo ao sistema de troca de informações e aprendizagem, 81,30% dos respondentes acreditaram ser de alta importância para sua permanência dentro do APL. Este percentual expressivo dentro deste fator demonstra o quanto os gestores das empresas inseridas dentro do APL consideram de suma importância.

Dentro deste segmento estas trocas de informações fazem com que os gestores passem a ter uma visão holística do mercado em que estão inseridos. Embora as empresas sejam de um mesmo segmento, elas desenvolvem produtos e serviços diferentes para diferentes tipos de clientes espalhados por todo o território nacional.

Este tipo de interação faz com que os gestores e empresários destas empresas adquiram um volume maior de informações do mercado, podendo, desta forma, ser útil no processo de decisões estratégicas.

O sétimo incentivo abordado se refere à Organização de eventos técnicos e comerciais para promover as empresas, cujos resultados são demonstrados na Tabela 18.

Tabela 18

Organização de eventos técnicos e comerciais para promover as empresas

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	2	6,30
Média importância	4	12,50
Alta importância	26	81,30

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Neste incentivo para permanência no APL, 81,30% dos respondentes disseram ser de alta importância a Organização de eventos técnicos e comerciais para promover as empresas. Atualmente, os custos com *marketing* e divulgação para promover as empresas tem se transformado em um custo elevado dentro da estrutura organizacional das empresas, e sem ter uma garantia de retorno na mesma proporção do investimento.

A promoção de eventos no APL, em parceria com Associações Comerciais, SEBRAE e demais instituições para a realização destes, tem se transformado em um motivo de incentivo para a permanência das empresas no APL. Com relação aos eventos técnicos, quando estes são de alto custo e também localizados em lugares mais distantes das sedes das empresas, a organização através do APL, faz com que ocorra uma redução de custos e os pequenos negócios tenham condições de participar em conjunto com as demais empresas, sendo que individualmente poderia ser inviável sua participação.

Discussão percebidas em relação aos incentivos para permanecer no APL

No aspecto sobre os incentivos para permanecer no arranjo produtivo local, pode-se perceber, de acordo com os respondentes, os pontos que mais se destacaram foram definição dos objetivos comuns, criação de fóruns e ambientes de discussão, promoção de ações dirigidas à capacitação e ao avanço tecnológico, estímulo ao sistema de troca de informações e aprendizagem, organização de eventos técnicos e comerciais para promover as empresas.

De acordo com essas informações encontradas, pode-se afirmar que os gestores consideram como de alta importância fatores ligados à troca de informações entre as empresas inseridas no APL, como forma de se tornarem mais competitivas.

O fato de participarem de eventos também é considerado de alta importância, pois, através destes, as empresas se capacitam melhor e também têm oportunidades de divulgar as empresas, promovendo seus produtos e serviços em mercados que, de maneira individual, teriam mais dificuldades.

4.1.4 Inovações com a inserção da empresa no arranjo produtivo local Iguassu – IT

Nessa seção são apresentados os resultados sobre as inovações percebidas nas empresas com a inserção da empresa no arranjo produtivo local Iguassu- IT. Os respondentes foram questionados sobre produto, processo produtivo, vendas e aumento da planta da empresa.

Os resultados sobre o produto são apresentados na Tabela 19.

Tabela 19

Produto

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	12	37,50
Média importância	4	12,50
Alta importância	16	50,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 19, 50% dos respondentes acreditam que a inserção da empresa no APL teve alto grau de importância, 37,50% definiram como de baixa importância no quesito inovação de produtos. Nenhum dos respondentes definiu que a entrada da empresa no APL fosse considerada como sem importância na questão dos produtos.

Os gestores, empresários e colaboradores ligados ao APL, acreditam que a inovação ligada ao produto disponibilizado para os clientes está mais ligada à necessidade e à customização, para que estes produtos atendam às expectativas dentro da realidade de cada cliente.

Os resultados sobre processo produtivo são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20

Processo Produtivo

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	1	3,10
Média importância	18	56,30
Alta importância	12	37,50

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

A grande maioria dos respondentes deste quesito, com 56,30%, acreditam que o Processo Produtivo é de média importância no que se refere à inovação em sua inserção dentro do APL. Embora 37,50% digam que é de alta importância, pode-se notar que este ponto não é considerado tão relevante para os gestores e empresários.

Como é um ponto que está bem ligado a uma norma ou forma de desenvolver os produtos e serviços e as empresas estarem mais focadas em desenvolver produtos e serviços de maneira mais customizada a um determinado segmento de mercado, este item acaba não sendo de grande importância na visão dos respondentes.

Os resultados sobre Vendas são apresentados na Tabela 21.

Tabela 21

Vendas

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	2	6,30
Baixa importância	1	3,10
Média importância	26	81,30
Alta importância	3	9,40

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Na questão de inovação em vendas após a entrada da empresa no APL, 81,30% dos respondentes acreditam que teve média importância para a organização. Neste ponto pode-se notar que não houve uma percepção por parte dos gestores de que a empresa teve uma melhoria

significativa nos volumes de vendas. Somente 9,40% do universo de respondentes acreditam ser de alta importância a inovação de vendas após inserção no APL.

Os resultados sobre Aumento da Planta da Empresa são apresentados na Tabela 22.

Tabela 22

Aumento da Planta da Empresa

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	4	12,50
Baixa importância	15	46,90
Média importância	9	28,10
Alta importância	4	12,50

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

No quesito Aumento da Planta da Empresa, 46,90% dos respondentes acreditam ser de baixa importância, e 28,10% de média importância. Esse fator ocorre pelo fato de que as empresas inseridas no APL são de tecnologia da informação e o crescimento e a evolução destas não estão ligados diretamente ao aumento da planta.

Discussão percebidas em relação a inovações com a inserção da empresa no arranjo produtivo local Iguassu – IT

Dos pontos analisados referentes a inovações após a inserção da empresa no APL, pode-se afirmar que, de acordo com a percepção dos respondentes, o quesito produto foi o que mais se tomou como de alta importância. Os respondentes não acreditaram ser de alta importância ou que tenha sido relevante para a melhoria da empresa os pontos de processo produtivo, vendas e aumento da planta da empresa.

O quesito aumento da planta da empresa teve um volume considerado de respondentes que afirmaram ser de baixa importância esse ponto, podendo, desta forma, identificar que para as empresas de tecnologia da informação, esse não é um fator de grande relevância, pois este tipo de segmento pode melhorar consideravelmente seus resultados sem necessariamente necessitar de uma estrutura maior.

4.1.5 Vantagens competitivas após sua entrada no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT

Nessa seção são apresentados os resultados sobre o grau de Vantagem Competitiva percebidas nas empresas com a inserção da empresa no Arranjo Produtivo Local Iguassu- IT.

Os respondentes foram questionados sobre redução dos custos de produção, evolução tecnológica, inovações, maior participação no mercado, acesso a recursos financeiros

(governo), troca e obtenção de conhecimento, posicionamento estratégico mercadológico e produtos e serviços com valores agregados.

Os resultados sobre Redução dos Custos de Produção são apresentados na Tabela 23.

Tabela 23

Redução dos Custos de Produção

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	4	12,50
Baixa importância	7	21,90
Média importância	13	40,60
Alta importância	8	25,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Com relação a Redução dos Custos de Produção, 40,60% dos respondentes disseram que este ponto foi de média importância, e 25,00% anotaram como de alta importância após sua entrada no APL. Neste ponto, pode-se notar que a maioria dos respondentes não perceberam como de grande importância a relação de redução de custos, que podem não ter sido notado ou percebido dentro da estrutura da organização pela especificidade ou particularidade do setor.

Os resultados sobre Evolução Tecnológica são apresentados na Tabela 24.

Tabela 24

Evolução tecnológica

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	4	12,50
Baixa importância	2	6,30
Média importância	12	37,50
Alta importância	14	43,80

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 24, observa-se que o fator Evolução tecnológica foi percebido como de alta importância por 43,80% dos respondentes e de média importância por 37,50% dos respondentes.

Este fator teve considerada relevância percebida pelos respondentes, pois as empresas inseridas dentro do APL são de bases tecnológicas e esse ponto é primordial para a busca de vantagem competitiva.

Os resultados sobre Inovações são apresentados na Tabela 25.

Tabela 25

Inovações

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	6	18,80
Média importância	7	21,90
Alta importância	18	56,30

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 25, 56,30% dos respondentes perceberam algum tipo de inovação em suas empresas após a inserção no APL. Este processo de inovação ocorre através de compartilhamento de ideias e processos, que podem alterar produtos e serviços ou até mesmo o processo de produção destes.

O compartilhamento de opiniões e sugestões dentro do APL fomenta o espírito cooperativo e a melhoria de produtos, serviços e processos inovadores, levando a vantagem competitiva.

Os resultados sobre Maior Participação no Mercado são apresentados na Tabela 26.

Tabela 26

Maior Participação no Mercado

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	14	43,80
Média importância	7	21,90
Alta importância	11	34,40

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme apresentação da Tabela 26, 43,80% dos respondentes perceberam como de baixa importância o quesito maior participação no mercado. Após a inserção da empresa no APL, o que pode ser percebido pelos respondentes é que mesmo estando em contato com outras empresas, trocando informações e conhecimentos, discutindo estratégias em conjunto, o fator maior participação no mercado não foi percebido uma vantagem competitiva, uma vez que 34,40% dos respondentes perceberam como de alta importância a maior participação no mercado.

Os resultados sobre Acesso a Recursos Financeiros são apresentados na Tabela 27.

Tabela 27

Acesso a Recursos Financeiros

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	4	12,50
Baixa importância	14	43,80
Média importância	9	28,10
Alta importância	5	15,60

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 27, 43,80 dos respondentes perceberam como baixa importância e 28,10% como média importância. Como uma grande parte das empresas já estão consolidadas no mercado e não demandam de aquisição de máquinas e equipamentos, estoques, ou aumento significativo na estrutura da empresa, esse ponto pode ser considerado de baixa importância para este tipo de seguimento inserido no APL.

Os resultados sobre Troca e Obtenção de Conhecimentos são apresentados na Tabela 28.

Tabela 28

Troca e Obtenção de Conhecimentos

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	0	0,00
Média importância	10	31,30
Alta importância	22	68,80

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 28, 68,80% perceberam como de alta importância, 31,30% como média importância. Nenhum dos respondentes perceberam como baixa ou sem importância. O fator troca e obtenção de conhecimentos é fator essencial para o crescimento das organizações inseridas dentro de um APL.

A convivência e proximidade das empresas neste modelo de rede de cooperação faz com que o ganho com trocas de informações e conhecimentos passe a ser de grande relevância para obtenção de vantagem competitiva em relação a organizações que disputam mercado de forma individualizada. Empresas no ramo de tecnologia da informação, quando trocam experiências e conhecimentos, percebem o ganho principalmente no fator de inovação.

Os resultados sobre Posicionamento estratégico mercadológico são apresentados na Tabela 29.

Tabela 29

Posicionamento estratégico mercadológico

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	4	12,50
Média importância	12	37,50
Alta importância	16	50,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 29, 50,00% dos respondentes perceberam como de alta importância a inserção da empresa no APL na questão de compartilhamento na definição do Posicionamento estratégico e mercadológico. 37,50% dos respondentes perceberam como de média importância.

As atividades desenvolvidas dentro do APL no que tange à elaboração do planejamento estratégico e posicionamento mercadológico faz com que as empresas inseridas troquem informações e conhecimentos através de oficinas, workshops e reuniões, desta forma auxiliando os gestores na elaboração da visão, missão, valores, objetivos organizacionais e principalmente

o posicionamento mercadológico, para que a empresa possa trabalhar de forma mais estratégica em busca de suas metas e seus objetivos.

Os resultados sobre Produtos e Serviços com Valores Agregados são apresentados na Tabela 30.

Tabela 30
Produtos e Serviços com Valores Agregados

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	8	25,00
Média importância	11	34,40
Alta importância	13	40,60

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 30, pode-se notar um equilíbrio com relação à percepção do grau de importância entre os respondentes, dado que 40,60% acreditam de alta importância e 34,40 de média importância. Nenhum respondente acreditou ser sem importância esse fator, e 25,00% percebeu como baixa importância.

Como boa parte das empresas ao entrarem no APL já terem definidos os produtos e serviços que comercializam, muitas vezes em razão de tempo de mercado ou posicionamento estratégico e mercadológico, o fator produtos e serviços com valores agregados passam a não ser de uma importância tão considerável no processo de compartilhamento de ideias e opiniões dentro do APL.

Discussão percebidas em relação as vantagens competitivas após sua entrada no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT

No grupo de questões que analisaram as vantagens competitivas após a inserção das empresas no arranjo produtivo local, os respondentes consideraram que evolução tecnológica, inovação, troca de obtenção e conhecimento, posicionamento estratégico mercadológico, tal que produtos e serviços com valores agregados, foram os pontos mais percebidos pelos gestores nas empresas.

Esses pontos mostram que o aspecto troca de conhecimento é considerado de alta importância para as empresas do seguimento de tecnologia da informação, principalmente como forma de alinhar o posicionamento estratégico das empresas. Pontos como maior participação no mercado e acesso a recursos financeiros não foram percebidos como de alta importância pelos respondentes.

Empresas de tecnologia da informação geralmente não têm tanta necessidade de acesso a recursos ou fontes de financiamentos, pois não trabalham com estoques, e sim produzem serviços, sendo que os custos maiores de produção são relativos a folha de pagamento do pessoal, em virtude da mão de obra ser mais especializada e, conseqüentemente, mais cara.

4.1.6 Cooperação

Nessa seção são apresentados os resultados sobre o grau de Cooperação percebidas nas empresas com a inserção da empresa no Arranjo Produtivo Local Iguassu- IT. Os respondentes foram questionados sobre planejamento, inovação (tecnológica, de processos e administrativa), aprendizagem, logística, desenvolvimento de projetos estratégicos, competências essenciais, práticas gerenciais, aumento de produtividade, fortalecimento na capacidade de inovação, transformações econômicas, relações entre empresas, relações entre empresas e trabalhadores e relações entre empresas e instituições.

Troca de Experiências entre os membros

Os resultados sobre Planejamento são apresentados na Tabela 31.

Tabela 31

Planejamento

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	0	0,00
Média importância	11	34,40
Alta importância	21	65,60

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 31, 65,60% dos respondentes consideraram de alta importância e 34,40% entenderam que o fator planejamento foi de média importância. Este fator demonstra que a troca de experiências e o compartilhamento de informações dentro do APL é um fator essencial para o desenvolvimento de cooperação e melhoria dos laços entre as empresas inseridas.

A troca de experiência ligada ao planejamento possibilita que as empresas discutam com clareza o foco e a definição das estratégias a serem seguidas de forma individual. Mesmo o caminho seguido sendo de forma individual, a troca de experiências entre os participantes pode proporcionar alinhamentos de ideias e objetivos que, de maneira individual, não teriam a mesma visão.

Os resultados sobre Inovação são apresentados na Tabela 32.

Tabela 32

Inovação

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	6	18,80
Média importância	10	31,30
Alta importância	16	50,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme os respondentes da Tabela 32 no fator Inovação, 50,00% perceberam ser de alta importância, 31,30% média importância e 18,80% ser de baixa importância. Nenhum respondente considerou sem importância.

O termo Inovação em empresas de tecnologia da informação é considerado essencial na busca de vantagem competitiva, e a discussão desse ponto entre as empresas inseridas no APL proporcionou uma troca de experiência rica, principalmente na forma como as empresas individualmente estão inovando. Essa troca de experiência fomenta o processo de inovação, podendo surgir produtos e serviços que não surgiriam de maneira individualizada.

Os resultados sobre aprendizagem são demonstrados na Tabela 33.

Tabela 33

Aprendizagem

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	1	3,10
Baixa importância	7	21,90
Média importância	9	28,10
Alta importância	15	46,90

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com os respondentes, a troca de experiência e compartilhamento de informações sobre o fator Aprendizagem foi considerado de alta importância por 46,90% dos gestores e média importância por 28,10% dos gestores. As reuniões, cursos e workshops dentro do APL, bem como a participação em feiras e eventos técnicos, proporciona crescimento individual das empresas inseridas neste formato de rede.

Este tipo de compartilhamento faz com que as empresas passem a refletir sobre as formas de atividades e processos, melhorando o seu processo produtivo, tornando-o mais eficaz e fortalecendo os laços de cooperação entre as empresas inseridas.

Os resultados sobre Logística são demonstrados na Tabela 34.

Tabela 34

Logística

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	10	31,30
Baixa importância	11	34,40
Média importância	11	34,40
Alta importância	0	0,00

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Neste quesito nota-se uma total inversão de importâncias percebidas pelos respondentes, dado que 31,30% acredita ser sem importância alguma este fator. Considerando como baixa importância e média importância, 34,40% dos respondentes tiveram essa percepção. Nenhum respondente considerou este fator de alta importância. Esse item deixa claro que a questão de logística não é um fator essencial para as empresas inseridas no APL.

Empresas do setor de tecnologia da informação, mesmo dependendo de um planejamento de logística no que se refere ao atendimento e assistência para seus clientes, não entende como interessante a sua discussão e compartilhamento dentro do APL, assumindo desta forma um caráter mais individual, sem ser prejudicial ao aspecto de cooperação entre as empresas.

Os resultados sobre Desenvolvimento de Projetos Estratégicos são demonstrados na Tabela 35.

Tabela 35

Desenvolvimento de Projetos Estratégicos

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	1	3,10
Baixa importância	6	18,80
Média importância	14	43,80
Alta importância	11	34,40

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 35, 43,80% dos respondentes consideram ser de média importância o compartilhamento e a troca de experiências e 34,40% percebem ser de alta importância. Neste ponto, pode-se notar que 25 dos 32 respondentes consideram entre média e alta importância, demonstrando que o Desenvolvimento de Projetos Estratégicos, mesmo sendo particular de cada empresa, a sua discussão e compartilhamento dentro do APL pode auxiliar as empresas inseridas no desenvolvimento de seus projetos individuais.

A troca de experiências dentro do grupo faz com que as empresas façam uma autoanálise de suas estratégias, podendo rever pontos que até então estejam obscuros, melhorá-los e clarificar suas ações e estratégias ligadas ao seu público e seu mercado em potencial.

Os resultados sobre Competências Essenciais são demonstrados na Tabela 36.

Tabela 36

Competências Essenciais

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	2	6,30
Média importância	23	71,90
Alta importância	7	21,90

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 36, 71,90% dos respondentes consideraram de média importância o compartilhamento e a troca de experiências no quesito Competências Essenciais, e 21,90% perceberam como de alta importância. As competências essenciais estão ligadas diretamente às atividades técnicas no desenvolvimento de produtos e serviços de cada empresa.

Este é um fator primordial para todo o colaborador que faz parte de empresas de tecnologia da informação. Como todo colaborador já tem de forma clara suas funções e competências a serem desenvolvidas no desempenho de sua função, este compartilhamento acaba não sendo de todo produtivo para a melhoria das empresas e, conseqüentemente, de importância não tão relevante no que tange à cooperação entre as organizações inseridas no APL.

Os resultados sobre Práticas Gerenciais são demonstrados na Tabela 37.

Tabela 37

Práticas Gerenciais

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	0	0,00
Média importância	21	65,60
Alta importância	11	34,40

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Na Tabela 37 os respondentes anotaram sua percepção sobre o compartilhamento e a troca de experiências no que tange às Práticas Gerenciais desenvolvidas nas empresas inseridas no APL. Destas, 65,60% acreditam que esse fator é de média importância dentro do compartilhamento e da troca de experiências, e 34,40% percebem como de alta importância.

Dos 32 respondentes, nenhum acreditou ser sem importância ou como baixa importância esse ponto. O fator que determina que a grande maioria não perceba como de grande importância se refere ao fato de todas as empresas que se inserem no APL já têm um modelo de

prática gerencial cunhado pelo tempo no ramo de atividades, conhecimento do segmento e estilo de gestão.

É um pouco difícil que gestores mudem suas práticas gerenciais após a entrada em redes de cooperação. Eles melhoram seu estilo de gerência e liderança de acordo com a participação nas reuniões e eventos do arranjo produtivo local, pelo fato da troca de experiências e análise de modelos de gestão dentre os participantes.

Contribuições e melhorias a cooperação trouxe para as empresas instaladas no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT

Os resultados sobre Aumento da Produtividade são apresentados na Tabela 38.

Tabela 38

Aumento da Produtividade

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	4	12,50
Baixa importância	4	12,50
Média importância	12	37,50
Alta importância	12	37,50

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 38, no que se refere ao Aumento de Produtividade das empresas instaladas no APL, ocorreu um equilíbrio de respostas entre os gestores, pois 37,50% consideraram média e alta importância, e 12,50% baixa e sem importância.

Pode-se perceber neste ponto que a inserção das empresas no APL no que se refere ao aumento da produtividade não ocorreu, ou quando ocorreu não aconteceu de forma significativa. O compartilhamento de informações pode não ser tão ativo neste aspecto ao ponto de melhorar de forma notada o aumento de produtividade na empresa.

Os resultados sobre Fortalecimento na Capacidade de Inovação são apresentados na Tabela 39.

Tabela 39

Fortalecimento na Capacidade de Inovação

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	4	12,50
Média importância	8	25,00
Alta importância	18	56,30

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 39, 56,30% dos respondentes perceberam um diferencial competitivo no fator Fortalecimento na Capacidade de Inovação como sendo de alta importância. Um total de 25,00% dos respondentes perceberam como de média importância. Esse fator ganha alta importância quando as empresas se inserem ao APL em virtude das reuniões frequentes que este tipo de rede de cooperação realiza.

Como o contato e a troca de experiências entre os gestores ocorre de forma natural o processo de inovação dentro das organizações, pois esse intercâmbio faz com que os empresários passem a pensar seu negócio de forma diferente, analisando, a partir do comentário do outro o que poderia fazer de diferente no seu negócio.

Os resultados sobre Transformações Econômicas são apresentados na Tabela 40.

Tabela 40

Transformações Econômicas

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	13	40,60
Média importância	10	31,30
Alta importância	9	28,10

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 40, o fator Transformações Econômicas na questão de vantagem competitiva é considerado de baixa importância para 40,60%. 31,30% e 28,10% perceberam como de média importância e alta importância respectivamente.

As transformações econômicas, estão ligadas muitas vezes no aumento da estrutura da empresa ou até muitas vezes na vida do gestor do negócio. Como as empresas já estão consolidada no mercado, a percepção de transformação econômica podem não ser percebida ou realmente concretizada.

Os resultados sobre Relação entre Empresas são apresentados na Tabela 41.

Tabela 41

Relações entre Empresas

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	0	0,00
Média importância	9	28,10
Alta importância	23	71,90

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 41, 71,90% dos respondentes perceberam que a Relação entre Empresas no que tange ao diferencial competitivo foi de alta importância.

Outros 28,10% acreditaram ser de média importância e nenhum dos participantes acharam sem importância ou como baixa importância.

A relação entre empresas no que se refere à vantagem competitiva ganha importância no estreitamento das relações das empresas inseridas neste tipo de rede. Quando se trata do termo cooperação a relação entre empresas faz com que ocorra um ganho, principalmente na discussão de estratégias, posicionamento mercadológico e inovação de produtos e serviços.

Essa sensação de pertencimento a um grupo ou rede de cooperação passa ser uma ferramenta motivadora para que as relações organizacionais possam proporcionar um diferencial competitivo para as empresas que estão inseridas no arranjo produtivo local.

Os resultados sobre Relações entre Empresas e Trabalhadores são apresentados na Tabela 42.

Tabela 42

Relações entre Empresas e Trabalhadores

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	4	12,50
Média importância	19	59,40
Alta importância	9	28,10

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Tabela 42, 59,40% dos respondentes perceberam ser média importância como diferencial competitivo ao estarem inseridos no APL. Esse fator se deve ao fato de que geralmente o fortalecimento dos laços de cooperação são percebidos entre empresas ou entre colaboradores, desta forma não sendo percebido como de alta importância para a maioria dos respondentes.

Os resultados sobre Relações entre Empresas e Instituições são apresentados na Tabela 43.

Tabela 43

Relações entre Empresas e Instituições

Grau de Importância	Frequência	Frequência Percentual
Sem importância	0	0,00
Baixa importância	12	37,50
Média importância	6	18,80
Alta importância	14	43,80

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Conforme a Tabela 43, ocorreu um equilíbrio na percepção dos respondentes, pois 43,80% acreditou ser de alta importância a Relação entre Empresas e Instituições como diferencial competitivo, 18,80% teve a percepção de ser de média importância, 37,50% como de baixa importância. Nenhum dos respondentes acreditou ser sem importância esse fator.

Embora ocorrendo um equilíbrio em algumas respostas, ficou evidente que a maioria dos gestores percebeu como diferencial competitivo a relação entre empresas e instituições. A relação entre instituições favorece a troca de conhecimentos, experiências, ideias de negócios, melhorando desta forma o modelo de negócios das empresas inseridas no APL e, também, fortalecendo os laços de cooperação.

Discussão percebidas em relação a Cooperação dentro do APL

Conforme a percepção dos respondentes a questão da Cooperação teve melhoria nos aspectos de planejamento, inovação, aprendizagem, aumento de produtividade, fortalecimento na capacidade de inovação, relação entre empresas, relação entre empresas e instituições após a entrada das empresas dentro do APL, e os pontos de competências essenciais, logística, desenvolvimento de projetos estratégicos, práticas gerenciais, transformações econômicas, relação entre empresas e trabalhadores, não foram percebidas como de alta importância após a inserção das empresas. Pode-se notar que os aspectos ligados a aprendizado, planejamento e inovação são bem mais fortes e notadamente importantes, segundo a percepção dos respondentes, e questões como práticas de gestão inerentes ao segmento e logística não são tão relevantes, desta forma identificando que estes pontos cada empresa no ramo de tecnologia da informação prefere trabalhar de forma individualizada.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados e discutidos os dados coletados por meio do levantamento utilizando o modelo de referências cruzadas, onde são inter-relacionadas informações como: motivação para ingresso no APL, incentivos para permanência, cooperação e vantagem competitiva. A principal finalidade deste tipo de análise é entender o que busca cada respondente e o que realmente obteve, segundo suas percepções.

4.2.1 Motivação para ingresso x Incentivo para permanecer no APL

Qualidade x Disponibilização sobre Informações e Produto

Em relação ao fator Qualidade, como propósito que motivou o ingresso no APL, em referência a Disponibilização sobre Informações e Produto como fator de permanência, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 44.

Tabela 44

Relação Qualidade x Disponibilidade sobre Informações e Produto

Disponibilização sobre Informações e Produto					
Qualidade	Sem Imp.	Baixa Imp.	Média Imp.	Alta Imp.	Total Geral
Baixa Importância	1	2	8	1	12
Média Importância			4		4
Alta Importância			6	10	16
Total Geral	1	2	18	1	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 16 respondentes que ingressaram no APL, motivados pelo fato de considerarem como de alta importância a busca de qualidade na organização, 10 perceberam a Disponibilização sobre Informações e produto como de alta importância como incentivo para permanência no APL. Este resultado corrobora o apontado por Amato Neto (1999), que afirmou que as empresas que se inserem em alguma forma de redes de cooperação de alguma forma melhoram o seu desempenho, contribuindo para que a organização melhore os níveis de qualidade e produtividade.

4.2.2 Motivação para ingresso x Vantagem competitiva

Eficiência x Redução dos Custos de Produção

Em relação ao fator Eficiência como ação motivadora para ingresso no APL, em referência à Redução dos Custos de Produção como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 45.

Tabela 45

Relação Eficiência x Redução dos Custos de Produção

Redução dos Custos de Produção					
Eficiência	Sem Imp.	Baixa Imp.	Média Imp.	Alta Imp.	Total Geral
Baixa Importância	4		1		5
Média Importância		4	4		8
Alta Importância		3	8	8	19
Total Geral	4	7	13	8	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 19 respondentes que ingressaram no APL motivados pelo fato de considerarem como de alta importância a busca por eficiência na organização, 8 perceberam redução nos custos de produção como de alta importância para a vantagem competitiva, e 8 como de média importância.

A busca de eficiência em relação a redução dos custos de produção percebidas pelos respondentes são apontados no estudo de Godarth *et al.* (2014), que enfatizam que a construção de cadeia de valor e cooperação fornece mais eficiência para as empresas, melhorando seus aspectos financeiros, acesso a novas tecnologias e, conseqüentemente, o desenvolvimento sustentável.

4.2.3 Cooperação x Vantagem competitiva

Planejamento x Redução dos Custos de Produção

Em relação ao fator Planejamento como cooperação e troca de experiências no APL, em referência a Redução dos Custos de Produção como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 46.

Tabela 46

Relação Planejamento x Redução dos Custos de Produção

Planejamento	Redução dos Custos de Produção				Total Geral
	Sem Imp.	Baixa Imp.	Média Imp.	Alta Imp.	
Média Importância	4	4	3		11
Alta Importância		3	10	8	21
Total Geral	4	7	13	8	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 21 respondentes que estão no APL considerando na cooperação o quesito planejamento como sendo de alta importância, 8 perceberam alta importância para a redução nos custos de produção. Dentre estes, 10 acreditam que o planejamento tem média importância para a redução dos custos de produção.

Embora a busca pela redução de custos e desperdícios nas organizações tenha se tornado uma constante, segundo Powell (1990), o surgimento de redes e alianças estratégicas nem sempre estão ligados a estes objetivos, ou até mesmo a maximização dos lucros. Muitas vezes a busca por acesso a recursos que de forma individualizada poderia ser mais restrita e também o contato a conhecimentos especializados ligados ao segmento da empresa, fazem com que as empresas busquem esta forma de cooperação.

Inovação x Evolução Tecnológica

Em relação ao fator Inovação como cooperação e troca de experiências no APL, em referência a Evolução Tecnológica como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 47.

Tabela 47
Relação Inovação x Evolução Tecnológica

Inovação	Evolução Tecnológica				Total Geral
	Sem Imp.	Baixa Imp.	Média Imp.	Alta Imp.	
Baixa Importância	2			4	6
Média Importância	2	1	7		10
Alta Importância		1	5	10	16
Total Geral	4	2	12	14	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 16 respondentes que estão no APL, considerando na cooperação o quesito inovação como sendo de alta importância, 10 perceberam alta importância para o quesito Evolução Tecnológica, como sendo vantagem competitiva para a organização.

Segundo Porter (1989), vantagem competitiva deixou de ser apenas um modismo e passou a ser uma necessidade nas organizações. As organizações necessitam buscar constantemente alternativas de negócios, mudanças, inovação e cooperação, e isso passou a ser parte constante do dia a dia destas empresas.

Inovação x Inovações

Em relação ao fator Inovação como cooperação e troca de experiências no APL, em referência a Inovações como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 48.

Tabela 48
Relação Inovação x Inovações

Inovação	Inovações				Total Geral
	Baixa Imp.	Média Imp.	Alta Imp.	(branco)	
Baixa Importância	2	4			6
Média Importância	3	2	4	1	10
Alta Importância	1	1	14		16
Total Geral	6	7	18	1	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 16 respondentes que participam do APL que percebem ser de alta importância a troca de experiências em relação a inovação, 14 identificaram como de alta importância a inovação para a obtenção de vantagem competitiva.

O quesito inovação entre empresas de tecnologia da informação é percebido como de alta importância em sua maioria, e as referências cruzadas corroboram com a pesquisa de Bueno (2006), que enfatiza que os Arranjos Produtivos Locais são constituídos com o intuito de

fomentar a participação e cooperação entre os participantes, e que dentro deste processo cooperativo as organizações possam ter aprendizado e inovação.

Aprendizagem x Troca e Obtenção de Conhecimento

Em relação ao fator Aprendizagem como cooperação e troca de experiências no APL, em referência a Troca e Obtenção de Conhecimento como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 49.

Tabela 49

Relação Aprendizagem x Troca e obtenção de Conhecimento

Aprendizagem	Troca e obtenção de conhecimento		
	Média Importância	Alta Importância	Total Geral
Sem Importância	1		1
Baixa Importância	7		7
Média Importância		9	9
Alta Importância	2	13	15
Total Geral	10	22	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 15 respondentes que participam do APL, por acreditarem ser de alta importância a troca de experiências sobre aprendizagem, 13 perceberam que esta aprendizagem proporcionou a troca e a obtenção de conhecimento, que teve alta importância para a vantagem competitiva.

Verschoore e Balestrin (2008) buscaram entender em seus estudos os fatores relevantes que levam as empresas cooperarem entre si em formas de redes de cooperação, e os resultados encontrados pelos pesquisadores apontaram que fatores como aprendizagem e acesso às soluções são informações que as empresas buscam quando passam a participar de um Arranjo Produtivo Local.

Desenvolvimento de Projetos Estratégicos x Posicionamento Estratégico Mercadológico

Em relação ao fator Desenvolvimento de Projetos Estratégicos como cooperação e troca de experiências no APL, em referência a Posicionamento Estratégico Mercadológico como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 50.

Tabela 50

Relação Desenvolvimento de Projetos Estratégicos x Posicionamento Estratégico Mercadológico

Desenvolvimento de Projetos Estratégicos	Posicionamento Estratégico Mercadológico				Total Geral
	Sem Imp.	Baixa Imp.	Média Imp.	Alta Imp.	
Sem Importância			1		1
Baixa Importância			2	4	6
Média Importância		3	5	6	14
Alta Importância		1	4	6	11
Total Geral		4	12	16	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 11 respondentes que participam do APL, por acreditarem ser de alta importância a troca de experiências na cooperação sobre desenvolvimento de projetos estratégicos, 6 perceberam que esta troca de experiências proporcionou um posicionamento estratégico mercadológico como de alta importância para a vantagem competitiva.

Os estudos de Maçaneiro e Cherobim (2011) confirmam que em mercado dominado por empresas de grande porte, atuações em conjunto em formas de redes de cooperação tem se tornado uma prática estratégica para o enfrentamento de turbulências. A cooperação entre as organizações tem minimizado os riscos mercadológicos e se mostrado altamente vantajosa para as empresas envolvidas em algum tipo de parceria.

Relação entre Empresas x Troca e Obtenção de Conhecimento

Em relação ao fator Relação entre Empresas como cooperação e troca de experiências no APL, em referência a Troca e Obtenção de Conhecimento como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 51.

Tabela 51

Relação entre Empresas x Troca e Obtenção de Conhecimento

Relação entre Empresas	Troca e Obtenção de Conhecimento				Total Geral
	Sem Imp.	Baixa Imp.	Média Imp.	Alta Imp.	
Sem Importância					
Baixa Importância					
Média Importância			4	5	9
Alta Importância			6	17	23
Total Geral			10	22	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 23 respondentes que participam do APL, por acreditarem ser de alta importância na cooperação a relação entre empresas, 17 perceberam que esta troca de experiências proporcionou obtenção de conhecimento, classificando como sendo de alta importância para a vantagem competitiva.

Segundo Barnard (1979), o ato de cooperar, estando alinhado os propósitos individuais com os objetivos da organização, minimiza conflitos internos e principalmente direciona os objetivos e propósitos da organização formal. Esse estudo alinha-se ao pensamento que a relação entre empresas com busca na troca de obtenção de conhecimento é considerada de alta importância para as organizações inseridas no Arranjo Produtivo Local.

Relação entre Empresas x Posicionamento Estratégico Mercadológico

Em relação ao fator Relação entre Empresas como cooperação e troca de experiências no APL, em referência a Posicionamento Estratégico Mercadológico como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 52.

Tabela 52

Relação entre Empresas x Posicionamento Estratégico Mercadológico

Relação entre Empresas	Posicionamento Estratégico Mercadológico				Total Geral
	Sem Imp.	Baixa Imp.	Média Imp.	Alta Imp.	
Sem Importância					
Baixa Importância					
Média Importância		1	7	1	9
Alta Importância		3	5	15	23
Total Geral		4	12	16	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 23 respondentes que participam do APL, por acreditarem ser de alta importância na cooperação a relação entre empresas, 15 perceberam que esta troca de experiências proporcionou posicionamento estratégico mercadológico como sendo de alta importância para a vantagem competitiva.

Os estudos de Reis e Amato Neto (2012) afirmam que as parcerias e redes de cooperação têm sido alternativa para micro e pequenas empresas dentro de seu processo de melhoria de gestão e de um posicionamento estratégico mais direcionado ao seu mercado. De acordo com Drucker (2003), os esforços operacionais e produtivos dentro de uma organização já não são garantia de resultados satisfatórios, necessitando que as empresas precisam saber lidar e gerenciar os problemas que podem trazer riscos e, conseqüentemente, afetar seu negócio.

Relação entre Empresas x Produtos e Serviços com Valores Agregados

Em relação ao fator Relação entre Empresas como cooperação e troca de experiências no APL, em referência a Produtos e Serviços com Valores Agregados como vantagem competitiva, os resultados do grau de importância são apresentados na Tabela 53.

Tabela 53

Relação entre Empresas x Produtos e Serviços com Valores Agregados

Relação entre Empresas	Produtos e Serviços com Valores Agregados			Total Geral
	Sem Imp.	Baixa Imp.	Média Imp.	
Sem Importância				
Baixa Importância				
Média Importância		5	3	9
Alta Importância		3	8	23
Total Geral		8	11	32

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2017).

Dentre os 23 respondentes que participam do APL, por acreditarem ser de alta importância na cooperação a relação entre empresas, 12 perceberam que esta troca de experiências proporcionou produtos e serviços com valores agregados como sendo de alta importância para a vantagem competitiva.

Os estudos de Porter (1989) afirmam que a construção da cadeia de valor nas organizações é formada através de atividades interdependentes que têm uma relação de elos, e as atividades individuais relacionadas à eficácia da gestão da empresa é considerada como uma vantagem competitiva. As empresas inseridas no Arranjo Produtivo Local que consideram a relação de empresas ligadas a produtos e serviços com valores agregados confirmam o relacionamento com os estudos de Sousa et al. (2015), que as empresas que fazem parte deste modelo de rede de cooperação encontram mais facilidades para exportar, podendo ampliar suas competências dentro de um processo produtivo e de desenvolvimento de produtos.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar, através da percepção dos gestores das empresas inseridas no Arranjo Produtivo Local Iguassu-IT, os pontos motivadores para entrada neste modelo de rede, as vantagens para continuar participando, os níveis de cooperação e o ganho em termos de vantagem competitiva.

A interação das micro e pequenas em empresas em forma de arranjo produtivo local sempre será um motivo de ganho, mesmo a articulação não sendo efetiva e que a participação dos atores não ocorra de forma assídua.

A importância e o sucesso de um APL se dá pelo comprometimento, a parceria e a participação entre as empresas inseridas, sempre monitorando as ações, avaliando as metas e os objetivos e corrigindo rotas estratégicas. Essas ações fazem com que as empresas analisem o caminho que estão percorrendo, melhorando seus resultados e promovendo o crescimento e o fortalecimento do APL.

A cooperação tem sido uma alternativa para que as empresas possam competir e se manter em mercados altamente marcado pela inovação e pelo desenvolvimento tecnológico, e pode ser observado que este fator foi considerado de maneira estratégica um fator importante para o ganho de vantagem competitiva entre as empresas inseridas no APL. As ações de planejamento e troca de experiências e compartilhamento de informações entre os participantes desenvolveu ganhos em vários pontos da cadeia produtiva de cada empresa, maior facilidade de acesso a capacitações técnicas e acesso a tecnologias através de feiras e eventos com a junção das empresas dentro do APL.

Dentro do processo de cooperação ficou evidenciado que os arranjos produtivos locais são uma alternativa dentro deste tipo de rede de cooperação, por ser caracterizar por empresas do mesmo segmento e estar de maneira próxima em um determinado território.

A Teoria da Cooperação de Barnard (1979) deu sustentação ao trabalho, separando o sistema conflitivo onde os indivíduos têm objetivos que não são conjuntamente consistentes, do sistema de cooperação onde os indivíduos atuam de forma racional para alcançar objetivos comuns. Segundo Barnard (1979), o grande desafio das organizações consiste em transformar os objetivos individuais em um sistema cooperativo, que deve ser consciente, deliberado e intencional. Dentro deste processo, o indivíduo passa a cooperar quando identifica motivos e propósitos específicos, e acredita que a cooperação pode superar determinadas limitações dos indivíduos dentro da organização.

Com relação a vantagem competitiva, Porter (1989) afirma que as organizações definem seus modelos de acordo com sua cadeia e criação de valor, explorando e fortalecendo suas competências, percepções de mercado e oportunidades através da troca de experiências e uma visão holística do meio em que a empresa está inserida. Esse tipo de visão faz com que os gestores não apenas foquem em um único produto ou serviço, mas em todo o processo estratégico organizacional.

Este trabalho possibilitou identificar os fatores de cooperação que contribuíram para que as empresas inseridas no APL pudessem adquirir vantagem competitiva e melhoria no desempenho dentro do setor de tecnologia da informação. Com base nos resultados obtidos, pode-se perceber que a cooperação contribuiu para que as empresas inseridas no APL obtivessem vantagem competitiva em alguns fatores através da troca e do compartilhamento de informações. A cooperação entre os atores fomentou a aprendizagem, o alinhamento de estratégias e pensamentos com foco no mercado inserido das empresas de tecnologia da informação.

Dentro dos resultados obtidos com as empresas inseridas no APL, ficaram evidenciadas as seguintes percepções dos gestores no quesito cooperação: ocorreu um fortalecimento na troca de informações das empresas, e a relação entre as organizações proporcionaram trocas de experiências que se reverteram em aprendizado e desenvolvimento.

Com relação à percepção dos gestores, a vantagem competitiva pode ser percebida com relação a inovações e melhoria no modelo de negócios, troca e obtenção de conhecimentos, posicionamento estratégico e mercadológico, produtos e serviços com valores agregados, planejamento e aprendizagem, que se fosse de maneira individual a empresa teria dificuldade em conseguir ou ter acesso.

Diante dos resultados obtidos, pode ser notado, de acordo com a percepção dos respondentes, que a cooperação entre as empresas inseridas no APL resultou em vantagem competitiva entre alguns fatores. A ênfase e a importância de reuniões, cursos, palestras e participação das empresas em eventos técnicos específicos, mercadológicos e feiras e eventos se tornaram um ambiente propício e fértil para a troca de experiências, informações e ideias entre os participantes.

Na análise dos dados utilizando as referências cruzadas, pode-se identificar descobertas na relação motivação de ingresso e benefícios para permanência, e principalmente os fatores de cooperação ligados à vantagem competitiva. Os respondentes perceberam como de alta importância estarem inseridos no APL, fatores como: inovação, aprendizagem, troca de obtenção e conhecimento, a relação entre as empresas, posicionamento estratégico e

mercadológico e produtos e serviços com valores agregados, chamando mais atenção as respostas relacionadas ao aprendizado e à troca de obtenção e conhecimento.

Os trabalhos de Olave e Amato Neto (2001) corroboraram com os achados do estudo em relação às empresas participarem de redes de cooperação em função da busca de melhoria na participação de mercado, possibilitando a sobrevivência de micro e pequenas empresas em mercados competitivos.

Nos estudos de Cezarino e Campomar (2007), foi evidenciado que as empresas que se aglomeram em formatos de *clusters* e arranjos produtivos locais obtiveram evolução no compartilhamento de atividades e processos, troca de experiências entre os participantes e capacitação em conjunto, validando, desta forma, os achados no presente estudo.

Verschoore e Balestrin (2008), em seus estudos puderam comprovar que a cooperação entre as empresas pode constituir uma alternativa na geração e na sustentação de diferenciais competitivos, reforçando o que foi percebido no questionário deste trabalho.

O presente estudo contribuiu para identificar os principais objetivos motivadores para ingresso das empresas no arranjo produtivo local de acordo com a percepção dos gestores, os incentivos para que as empresas continuem no APL, os fatores de cooperação e vantagem competitiva mais evidenciados. É um trabalho de relevância e consulta para as empresas que estão inseridas neste modelo de rede, bem como para organizações que têm pretensão de fazer parte de um arranjo produtivo local, pois através deste foi possível ligar a teoria da cooperação com os achados na pesquisa.

Em relação a trabalhos anteriores, foi preenchida uma lacuna no que diz respeito a integração dos argumentos relacionados à Teoria da Cooperação com os modelos de negócio e estratégias desenvolvidas pela vantagem competitiva, desta forma demonstrando quais os reais benefícios na percepção dos respondentes no fato de cooperar ou não.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se apontar a realização de pesquisas com relação à evolução de benefício das empresas antes e depois de sua inserção no APL, e fazer um comparativo de benefícios das empresas dentro deste tipo de rede de cooperação com a média de ganhos de empresas do mesmo segmento, mas que atuam de forma individualizada.

REFERÊNCIAS

- Albagli, S., & Brito, J. (2002). *Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE–Glossário de Arranjos Produtivos Locais*. Rede Sist.
- Alli, S., & Sauaya, T. (2004). *Como fortalecer a responsabilidade social nas relações entre pequenas e grandes empresas*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Amato, J. Neto (1999). *Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial* (Tese Professor Livre-Docente). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Amato, J. Neto (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- Azevedo, E. T. Filho (2011). A governança em aglomerações produtivas: uma análise sobre o setor cerâmico de Campos dos Goytacazes. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 7(1).
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea* [edição especial], 203-227.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. R. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Balestrin, A., Vargas, L.M., & Fayard, P. (2005) Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. *READ*, 43(11), 1-25.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Perucia, A. (2014). A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 11(1), 47-58.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes, E. Junior (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Barnard, C. I. (1979). *Funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469-469.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- Bertussi, N. L. (2013). *Componentes da estrutura organizacional e desempenho de núcleos setoriais empresariais: estudo no núcleo estadual de automecânicas de Santa Catarina* (Dissertação de Mestrado). PPGA – Mestrado em Administração. Universidade de Brasília, Brasília.
- Beuren, I. M. (2003). *Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, pp. 46-75.
- Brito, R. P. de, & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho—uma abordagem baseada em valor. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380.
- Bueno, A. M. (2006). *Arranjos produtivos locais: análise da caracterização do APL de Ponta Grossa com base nos indicadores* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP. Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Ponta Grossa, Ponta Grossa.
- Candido, M. da S., Minuzzi, J., & Casarotto, N. Filho. (2010). A busca da competitividade das MPEs por meio interação em arranjos produtivos locais. *CAP Accounting and Management*, 4(4).
- Casarotto Filho N, Pires LH. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local – estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas; 1999
- Casarotto Filho, N., & Pires, L. H. (2001). *Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas.
- Castro, L. H. D. (2009). *Arranjo produtivo local*. Brasília: SEBRAE.
- Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2007). Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo*, FEA/USP. São Paulo. 5p.
- Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy*. Oxford University Press, USA.
- Drucker, P. (2003). *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira.
- Esteves, G., & Nohara, J. J. (2011). Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas *RAI: revista de administração e inovação*, 8(3), 182-204. DOI: 10.5773/rai.v8i3.863.
- Etzioni, A., Cavalcante, J. A. P., & Cavalcante, C. M. P. (1974). Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos.

- o, F. A. P., Macedo, M., Santos, N. D., & Mitidieri, T. D. C. (2006). *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books.
- Garcias, P. M. (2001). A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas. *Anais do IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares*. Ribeirão Preto, SP.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ática.
- Godarth, K. A. L., Lasta, S., Mello, G. R. de, Rojo, C. A., & Leismann, E. L. (2014). Compra em redes como estratégia de competitividade no varejo/Shopping Networks as a Strategy for Competitiveness in Retail/Compra em redes como estratégia de competitividad no varejo. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 51.
- Gussoni, W. M. da S., Weise, A. D., & Medeiros, F. S. B. (2015). Caracterização dos APLs: o caso das empresas de software no estado do Paraná. *Revista Pretexto*, 16(4), 29-46.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. Pioneira Thomson Learning.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (1998). Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. *The journal of development studies*, 34(4), 32-61.
- Lastres, H. M., & Cassiolato, J. E. (2010). Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. *Parcerias estratégicas*, 8(17), 05-30.
- Lemos, C. (2009). Inovação na era do conhecimento. *Parcerias estratégicas*, 5(8), 157-180.
- Lobato, D. M. (2015). *Estratégia de empresas*. Editora FGV.
- Maçaneiro, M. B., & Cherobim, A. P. M. S. (2011). Fontes de financiamento à inovação: incentivos e óbices às micro e pequenas empresas—estudo de casos múltiplos no estado do Paraná. *Organizações & Sociedade*, 18(56).
- Machado-da-Silva, C., & Coser, C. (2006). Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 9-45.
- Martins, M. D. F. (2012). Cooperação e competitividade numa rede de empresas em Campina Grande-PB: Os desafios para consolidar uma marca com conceito sustentável. *Qualitas Revista eletrônica*, 1.
- Nakano, D. (2010). Métodos de pesquisa adotados na Engenharia de Produção e Gestão de Operações. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*, 2, 65-74.
- Neves, J. E. D. A., & Innarelli, H. C. (2016). Preservação digital: a gestão arquivística de documentos digitais em sua fase permanente. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, 1(1), 12.

- Noronha, E. G., & Turchi, L. (2005). *Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais*. Brasília: Ipea.
- Olave, M. E. L., & Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, 8(3), 289-303.
- Paiva, E. L., de Carvalho Jr, J. M., & Fensterseifer, J. E. (2009). *Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. Porto Alegre: Bookman.
- Peng, I., & Wong, J. (2008). *Institutions and institutional purpose: continuity and change in East Asian social policy*. *Politics & Society*, 36(1), 61-88.
- Pereira, C. E. C., Polo, E. F., & Sarturi, G. (2013). Proposição de Métricas para Avaliação da Competitividade em Clusters: uma aplicação no grupamento têxtil e de confecções do Brás. *Anais do ANPAD*. São Paulo.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and Competition. New Agenda for Companies*. In Governments and Institutions, in: *Ibid.*, On Competition.
- Quandt, C. O. (2012). Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 141-166.
- Reis, A. P. D., & Amato Neto, J. (2012). Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. *Production Journal*, 22(3), 345-355.
- Rodrigues, R. F., Casarotto N. Filho, & Rovere, R. L. L. (2013) Redes de empresas e cooperação na formação do condomínio Tech Town. *Gestão & Produção*, 20, 713-725, 2013
- Santos, D. D., & Teixeira, R. M. (2005). Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado. *Anais do Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE*. Curitiba, 1289-1300.
- Schmitz, H. (1997). Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*, 18(2), 164-200.
- Siqueira, J. P. L. de, & Telles, R. (2006). Clusters de negócios: estrutura regional com vocação para competitividade global. *Revista da ESPM*, 13(4), 27-34.
- Sousa, A. R. de, Brito, M. J. de, Silva, P. J., & Araújo, U. P. (2015). Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(1), 157.
- Souza, G. H. S. de (2012). A influência de redes estratégicas no desenvolvimento de micro e pequenas empresas. *Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT*. Resende, RJ.

- Souza, G. H. S. de, Lima, N. C., Miranda Coelho, J. A. P. de, de Oliveira, S. V. W. B., & Milito, C. M. (2015). A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). *Desenvolvimento em Questão*, 13(31), 259-294.
- Teller, C., & Elms, J (2010). Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomerations formats. *Marketing, Intelligence, and Planning*, 28(1), 25-45.
- Tomasello, M.; & Vaish, A. (2013). Origins of human cooperation and morality. *Annual Review of Psychology*, 64, 231-255.
- Tonin, G. A., Ravanello, F. da S., Bertóli, N. C., & Tonin, S. (2016). A Formação de Redes de Empresas: o caso da região central do Rio Grande do Sul–RS. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 8(3), 3-30.
- Valkokari, K., Kansola, M., Valjakka, T. (2011) Towards collaborative smart supply chains – capabilities for business development. *International Journal of Enterprise Network Management*, 4(4), 380-399.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 12(4).
- Verschoore, J. R., Klanovicz, C., Durayski, J., & Vieira, L. (2016). Como a gestão das redes estratégicas regionais afeta os ganhos proporcionados às pequenas empresas associadas. *Gestão & Regionalidade*, 32(94), 131-146.
- Villaschi Filho, A., & Campos, R. (2002). Sistemas/arranjos produtivos localizados: conceitos históricos para novas abordagens. CASTILHOS, CC Programa de apoio aos sistemas de produção e construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE/Sedai.
- Wegner, D., Wittmann, M. L., & Dotto, D. M. R. (2006). Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(1), 74-90.
- Wegner, J., Ceylan, S., & Kirschning, A. (2012). Flow chemistry—a key enabling technology for (multistep) organic synthesis. *Advanced Synthesis & Catalysis*, 354(1), 17-57.
- Wittmann, M. L., Dotto, D. R., & Wegner, D. (2008). Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. *Redes*, 13(1), 160-180.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zaccarelli, S. B. (2000). *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas.
- Zachow, M. (2012). *Análise da evolução e competitividade das empresas de tecnologia da informação e comunicação do APL Iguassu-IT no Oeste do Paraná* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócios. Universidade do Oeste do Paraná, Toledo.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ROTEIRO ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES

O roteiro a seguir foi utilizado para conclusão de dissertação de Mestrado em Contabilidade na Unioeste, *campus* de Cascavel. Os principais objetivos deste trabalho foram: (1) Identificar o perfil das empresas; (2) Observar se as empresas obtiveram vantagem competitiva; e (3) Verificar que tipos de melhorias na governança ou parcerias possibilitariam um melhor desempenho da empresa e do APL.

1) PERFIL DO RESPONDENTE

Gênero:

Masculino Feminino

2.2. Faixa etária:

21 a 30 anos 31 a 40 anos

41 a 50 anos 51 a 60 anos

Acima de 60 anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental incompleto Ensino Fundamental completo

Ensino Médio incompleto Ensino Médio completo

Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo

Especialização Mestrado

2) IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Município de localização:

Tamanho da Empresa:

Micro Pequena

Média Grande

Ano de fundação da empresa:

Ano de ingresso no APL:

3 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Nestes blocos de perguntas foi utilizada uma escala para determinar o “grau de importância” que o entrevistado atribui ao APL (utilizando a escala: 0 é sem importância; 1 é baixa importância; 2 é média importância; e 3 é alta importância).

1 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Indique o grau de importância, conforme a escala: 0 é sem importância; 1 é baixa importância; 2 é média importância; e 3 é alta importância.

Variável	Pergunta	Objetivo da pergunta	Base Teórica			
Arranjo Produtivo Local	1.1 Os propósitos que motivaram o ingresso de minha empresa no APL, foram:	Desempenho da empresa	João Amato Neto (1999)			
Descrição			Grau de Importância			
			0	1	2	3
Qualidade						
Eficiência						
Produtividade						
Lucratividade						
Vantagem competitiva						

Variável	Pergunta	Objetivo da pergunta	Base Teórica			
APL	1.2 Quais os incentivos que recebo para permanecer no APL.	Dinâmica da rede	Balestrin, Vargas e Fayard (2005)			
Descrição			Grau de Importância			
			0	1	2	3
Auxílio na definição de objetivos comuns para as empresas						
Disponibilização de informações sobre produtos						
Identificação de fontes de financiamento						
Criação de fóruns e ambientes para discussão						
Promoção de ações dirigidas à capacitação e ao avanço tecnológico						
Estímulo ao sistema de troca de informações e aprendizagem						
Organização de eventos técnicos e comerciais para promover as empresas						

Variável	Pergunta	Objetivo da pergunta	Base Teórica			
APL	1.3 Com a inserção da empresa no APL houve inovação no que se refere a:	Recurso estratégico	Balestrin e Vargas (2004)			
Descrição			Grau de Importância			
			0	1	2	3
Produto						
Processo produtivo						
Vendas						
Aumento da planta da empresa						

Variável	Pergunta	Objetivo da pergunta	Base Teórica			
APL	1.4 Durante os últimos três anos, a empresa esteve envolvida em atividades cooperativas, formais e informais, com outra(s) empresa(s) ou organização? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não					
	Em caso afirmativo, quais dos seguintes agentes desempenharam papel importante como parceiros, durante os últimos anos?	Articulação e a integridade do sistema local	Rodrigues, Casarotto Filho e Rovere (2013)			
Descrição			Grau de Importância			
			0	1	2	3
Outras empresas dentro do APL						
Fornecedores e insumos						
Clientes						
Concorrentes						
Outras empresas do setor						
Empresas de consultoria						
Universidade						
Institutos de pesquisa						
Representação						
Órgão de apoio e promoção						
Agentes financeiros						

2 COOPERAÇÃO

Indique o grau de importância, conforme a escala: 0 é sem importância; 1 é baixa importância; 2 é média importância; e 3 é alta importância.

Variável	Pergunta	Objetivo da pergunta	Base Teórica			
Cooperação	2.1 Participar do APL possibilitou (intensificou) a troca de experiências entre os membros? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Compartilhamento de atividades e processos	Cezarino e Campomar (2007) Wittmann <i>et al.</i> (2008)			
	Em caso afirmativo, indique o grau de importância no que se refere a:					
Descrição			Grau de Importância			
			0	1	2	3
Planejamento						
Inovação (tecnológica, de processos e administrativa)						
Aprendizagem						
Logística						
Desenvolvimento de projetos estratégicos						
Competências essenciais						
Práticas gerenciais						

Variável	Pergunta	Objetivo da pergunta	Base Teórica			
Cooperação	2.2 Quais contribuições e melhorias a cooperação trouxe para as empresas instaladas no APL. Indique o grau de importância:	Diferencial competitivo	Martins (2012)			
Descrição			Grau de Importância			
			0	1	2	3
Aumento da produtividade						
Fortalecimento na capacidade de inovação						
Transformações econômicas						
Relações entre empresas						
Relações entre empresas e trabalhadores						
Relações entre empresas e instituições						

3 VANTAGEM COMPETITIVA

Indique o grau de importância, conforme a escala: 0 é sem importância; 1 é baixa importância; 2 é média importância; e 3 é alta importância.

Variável	Pergunta	Objetivo da pergunta	Base Teórica			
Vantagem Competitiva	3.1 Quais vantagens competitivas a empresa obteve com a inserção no APL?	Compartilhamento de atividades e processos	Cezarino e Campomar (2007)			
Descrição			Grau de Importância			
			0	1	2	3
Redução dos custos de produção						
Evolução tecnológica						
Inovações						
Maior participação no mercado						
Acesso a recursos financeiros (governo)						
Troca e obtenção de conhecimento						
Posicionamento estratégico mercadológico						
Produtos e serviços com valores agregados						

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas	Justificativa	Autor
Como ocorreu a inserção da empresa no APL e o que levou à busca por cooperação?	Compreender o que levou a busca por cooperação e os agentes envolvidos no processo	Balestrin <i>et al.</i> (2010)
Como a cooperação contribuiu para melhorar a vantagem competitiva nas empresas que fazem parte do APL?	Conhecer a importância deste movimento que promove ganhos para as empresas e território.	Candido <i>et al.</i> (2010)
Na sua percepção houve vantagem competitiva para a empresa com o ingresso no APL?	Identificar as vantagens competitivas que as empresas obtiveram com a participação no APL	Balestrin <i>et al.</i> (2014)
Quais vantagens competitivas a participação no APL proporcionou à empresa?		Gussoni <i>et al.</i> (2015)
Quais ações/recursos são determinantes para manter a vantagem competitiva do APL e da empresa?	Identificar ações/recursos como inovação e aprendizado	Souza, Lima e Coelho <i>et al.</i> (2015)
A cooperação e a governança possibilitaram um melhor desempenho e desenvolvimento do APL Iguassu-IT?	Conhecer os agentes que desempenham papel importante como parceiros do APL.	Amato Neto (2008)