

COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

LEARNING COMMUNITIES IN THE INTERNATIONALIZATION AND DIVERSIFICATION PROCESSES OF LOCAL PRODUCTIVE SYSTEMS ORGANIZATIONS

Rodrigo de Souza da COSTA*¹
Sergio BULGACOV²
Carla FUGANTI¹

DOI: 10.4025/cadadm.v25i2.39915

RESUMO

A relevância da união das categorias analíticas Comunidades de Aprendizagem, Estratégias de Internacionalização e Diversificação e Resultados Organizacionais começa a acontecer no âmbito organizacional, principalmente em estudos que identificam que as comunidades de prática podem gerar uma maior aprendizagem entre seus membros transformando o conhecimento tácito delas individualmente em conhecimento explícito para todas as empresas do APL (Arranjo Produtivo Local). Nesse sentido, este trabalho teve por objetivo identificar a influência das comunidades de aprendizagem, moderada pelas estratégias tanto de internacionalização quanto de diversificação nos resultados organizacionais de dois APLs Paranaenses. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, onde foram feitas entrevistas com roteiros semiestruturados com empresários e o responsável pela coordenação dos dois APLs. Os resultados demonstram que existem alguns dificultadores para que esse processo ocorra de maneira mais efetiva, mas também há outros fatores que são facilitadores do processo. Observa-se que existem alguns dificultadores para que esse processo ocorra de maneira mais efetiva, como, por exemplo, o limitador geográfico entre as cidades do Sudoeste do Paraná que estão espalhadas por uma área muito extensa, dificultando a comunicação entre as empresas de cidades distintas. Em contrapartida, a formalização e institucionalização do APL e de sua estrutura de governança atuam como facilitadores desse processo através dos canais de comunicações e também atuando como agente de disseminação desse conhecimento através dos canais de comunicação que foram desenvolvidos. Dessa forma, conclui-se que os pressupostos das comunidades de aprendizagem exercem uma influência significativa nos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Comunidades de aprendizagem. Internacionalização. Diversificação. Resultados organizacionais.

¹ Doutorando (a) em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

² Professor da Universidade Positivo (UP).

ABSTRACT

The relevance of blending the analytical categories Learning Communities, Internationalization Strategies, Diversification and Organizational Results begins to occur in the organizational scope, mainly in studies that identify that practice communities could generate a larger learning among their members transforming their tacit knowledge individually in explicit knowledge to all companies of the LPS (Local Productive System). In that sense, this thesis had for objective to identify the influence of learning communities, moderated by the strategies of internationalization and diversification in the organizational results in two Paraná's LPSs. For that purpose, a qualitative research was conducted, where inquires with semi-structured interviews with entrepreneurs and the executive in charge of both LPS coordination. The results demonstrate that there are some difficultators for that process to occur in a more effective way, but there are also other factors that are facilitators of the process. It is observed that exist some difficultators for that process to occur in a more effective way, as, for instance, the geographical limiting among Paraná's southwest's cities that are dispersed in a very extensive area, hindering the communication among companies of different cities. Nevertheless, the formalization and institutionalization of the LPS and his governance structure act as facilitators of this process through the communications channels and also acting as agent of dissemination of that knowledge through the communications channels that were developed. Therefore, this paper concludes that the learning communities' assumptions exercise significant influence in the organizational results.

Keywords: Learning communities. Internationalization. Diversification. Organizational results.

1 INTRODUÇÃO

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm se tornado espaço relevante para o desenvolvimento das comunidades de aprendizagem, como sugerido por McNamara (2005), com o objetivo de promover o compartilhamento de conhecimento entre pequenas e médias empresas. Por outro lado, a literatura tem apresentado poucos estudos empíricos a respeito das redes organizacionais como referência para a aprendizagem compartilhada em processos de internacionalização. A questão que surge diz respeito a: quais são os condicionantes presentes para a formação do conhecimento entre as empresas que fazem parte de redes colaborativas, enquanto parte dos processos para as suas internacionalizações?

O propósito geral deste trabalho é, portanto, o de identificar os condicionantes necessários para a adequada formação das comunidades de aprendizagem nos processos de internacionalização e como essas influenciam os resultados das empresas de dois Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná. O ambiente para se pesquisar este tema tem nesses arranjos campo propício, considerando que as redes interorganizacionais buscam prioritariamente alcançar eficiência coletiva e incluir mercados que seriam inacessíveis para cada uma das empresas, individualmente (UNIDO, 2001).

Tendo a aprendizagem comunitária como elemento de análise, é possível compreender também a dinâmica do processo de internacionalização no contexto dos APLs, uma vez que a forma com que as organizações integrantes destes APLs percebem e formam suas estratégias para posicionamentos em novos mercados subjaz a questão. A internacionalização é escolhida neste trabalho por representar um conjunto de atividades que exige conhecimentos não

comumente existentes na comunidade das pequenas empresas. Requer a constante busca por informações que orientem a adequada decisão a respeito do modo de entrada e da permanência nos novos mercados, atendendo as características da atividade e dos mercados selecionados.

Desse modo, a identificação e a análise dos condicionantes existentes para a efetividade das comunidades de aprendizagem enquanto processo de relacionamento entre as empresas e as entidades participantes, bem como a aferição de seus resultados, constituem, de modo geral, tema relevante tanto para os gestores dos arranjos, das empresas participantes, como também para as instituições governamentais e não governamentais ali atuantes. A seguir, são apresentadas as principais definições constitutivas utilizadas como referência de análise dos dados empíricos coletados e propor uma discussão teórica sobre a relação das categorias de análise estudadas.

O presente trabalho tem como finalidade contribuir para a ampliação do conhecimento produzido pela investigação das categorias de análise da proposta, oferecendo um conjunto de conhecimentos teóricos sobre as comunidades de aprendizagem, estratégias de internacionalização e diversificação, bem como os resultados alcançados no relacionamento dentro dos APLs.

No que tange às comunidades de aprendizagem, busca-se aqui estabelecer uma definição sobre este conceito com o intuito de melhor compreender como ocorre esse fenômeno nos relacionamentos interorganizacionais para o aumento de sua efetividade. Neste trabalho em particular, verificar-se-á como ocorre esse processo dentro de um relacionamento interorganizacional em particular, que são os APLs.

Por fim, busca-se contribuir teoricamente para o entendimento dos resultados de relacionamentos interorganizacionais, enfatizando tanto os aspectos econômicos quanto os não-econômicos para o desenvolvimento dos APLs e também alguns aspectos relacionados a todas aquelas organizações que os compõem.

Assim, a melhor compreensão desses fenômenos possibilita o fornecimento de subsídios aos tomadores de decisão dos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná através da melhor compreensão de como se configura a associação entre ambiente e comunidades de aprendizagem para melhorar os resultados socioeconômicos de suas estratégias de diversificação e internacionalização.

2 CONHECIMENTO E COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM

O problema de pesquisa sugerido por este trabalho tem como categorias de análise principais a comunidade de aprendizagem, o processo de internacionalização e os resultados individuais e coletivos das empresas. Para a compreensão sobre categorias de análise é conveniente a explicação de Argyris e Schön (1978) sobre aprendizagem organizacional propondo que essa ocorre em tipologias: a aprendizagem de circuito simples (*single-loop*), de circuito duplo (*double-loop*) e do tipo deuterio (*deutero learning*).

A aprendizagem de circuito simples ocorre quando a organização detecta erros e busca corrigi-los, não havendo a necessidade de se alterar suas normas e políticas, enquanto que na aprendizagem de circuito duplo a identificação e correção de erros requerem mudanças nas normas, objetivos e políticas organizacionais. A aprendizagem do tipo *deutero*, por sua vez, ocorre quando a organização tem a capacidade de identificar elementos facilitadores e inibidores para a aprendizagem a partir de um contexto prévio para aprender. No cenário de

mudanças, o desafio para a organização é selecionar informações úteis ao seu processo de formação e a comunicação dos conhecimentos aos seus participantes.

Sveiby (1997), baseando-se no trabalho de Polanyi (1995), sugere a divisão do conhecimento em dois tipos: (1) conhecimento explícito, que é codificado, sistematizado, de fácil transmissão e disponível em bancos de dados; (2) conhecimento tácito, que é de difícil expressão com palavras e é relacionado a fatores como intuição, *insight*, experiência, *know how*, intuição e é utilizado para se tomar decisões sem um motivo explicável. Nesses termos, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito onde a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades compartilhadas. A comunicação que ocorre entre as pessoas é um processo de criação do conhecimento, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Da comunicação surge a combinação entre esses conceitos, onde, para os autores, é um processo em que as pessoas trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes comunicativas.

Finalmente, a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está relacionada ao aprender fazendo. No entanto, vale ressaltar o que colocam Burg, Berends e Raaij (2014) de que o conhecimento tácito exige interações mais intensas antes de ser compreendido e incorporado.

Outra condição colocada por Nonaka e Takeuchi (1997) diz respeito à gestão do conhecimento criado, constituído de processo por meio do qual o conhecimento é criado, difundido e incorporado aos produtos, serviços ou sistemas de modo dinâmico.

A interação entre os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de conversão do conhecimento e também apresentam exemplos de quatro modos sugeridos:

- Conhecimento compartilhado: é a socialização do conhecimento, pode ser observado pela aquisição de habilidades técnicas por meio da comunicação oral, da observação, da imitação e da prática e do compartilhamento de experiências. Está intrinsecamente relacionado com as teorias dos processos de grupo e com a cultura organizacional;
- Conhecimento conceitual: é a externalização do conhecimento e pode ser observado por meio da descrição de uma imagem, impressão ou fato por meio de uma linguagem escrita ou pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- Conhecimento sistêmico: é a integração de diversas informações de várias bases de dados. Suas raízes estão no processamento de informações e na educação formal;
- Conhecimento operacional: é a interiorização do conhecimento, consiste no aprender fazendo, seguindo os passos de um manual até não ser mais preciso ou aprender a fazer a partir de um *know how* compartilhado que amplia a base de conhecimento organizacional.

Com as definições de aprendizagem e da formação do conhecimento pode-se aproximar do conceito de comunidades de aprendizagem. Entretanto, antes de sua definição é preciso compreender a noção de comunidade, no qual Lemos (2002) sugere estar relacionado com a ideia de espaço de partilha, a um sentimento de pertencimento, de inter-relacionamento a determinado agrupamento social. Costa (2000) destaca que, dentro da abordagem sociológica, os itens mais frequentemente mencionados nos estudos sobre comunidades são: o espaço geográfico, as interações sociais e os laços comuns, e que, na medida em que limites para

comunidades são vistos como independentes de proximidade física, o foco principal tende a se concentrar na questão das interações entre seus membros. As condições existentes na comunidade favorecem a partilha por meio da geração do conhecimento quando as pessoas trabalham em grupo, onde, segundo Brown e Duguid (1991), “enquanto o conhecimento é frequentemente pensado como sendo de propriedade individual, uma grande quantidade de conhecimento está sendo produzida e organizada coletivamente em comunidades de prática”.

Wenger e Snuder (2001) observam que a apropriação do conceito de “comunidade de prática” promove uma “nova forma organizacional” complementando as estruturas existentes. É formada para estimular a mudança, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos. Segundo McNamara (2005), o objetivo das comunidades de aprendizagem consiste em promover o compartilhamento de conhecimento de maneira eficaz entre pequenas e médias empresas locais ou estrangeiras de uma rede interorganizacional. Nessa perspectiva, e no contexto das pequenas e médias empresas, Paiva e Barbosa (2001) sugerem que as dificuldades de competição se apresentam mais acentuadas em função de fatores críticos associados à ineficiência das organizações de apoio, à distribuição de conhecimentos tecnológicos entre pequenas, médias e grandes empresas e à falta de transferência de tecnologia oriunda das instituições de pesquisa. Nesse contexto, as comunidades de aprendizagem aparecem como uma estratégia de relacionamento entre empresas que vai possibilitar um aumento dos ganhos coletivos através do compartilhamento de recursos difíceis de serem obtidos através da ação isolada.

Quanto ao conceito de comunidades de aprendizagem, observam-se na literatura as seguintes referências associadas ao termo (WENGER; SNUDER, 2001; McNAMARA, 2005): onde todos os seus membros aprendem juntos; a aprendizagem organizacional que ocorre por meio da comunidade quando uns aprendem com os outros dentro do grupo; a aprendizagem que ocorre na comunidade de organizações a partir da aprendizagem de seus participantes uns com os outros. Considerando a estratégia de relacionamento e a internacionalização como referência comum aos participantes, a seguir são apresentados os fundamentos desse campo de investigação. Além disso, Ozer e Zhang (2015) discorrem sobre como a geografia e as relações em redes afetam as inovações a sua importância para a definição das estratégias.

Outro fator que deve ser levado em consideração é a diversidade tecnológica, que para Phelps (2010), seria uma rede de alianças em que as tecnologias desenvolvidas por parceiros da aliança de uma empresa são diferentes umas das outras e da empresa de foco. A diversidade rede também influencia a capacidade de absorção relativa de uma empresa. Carnabuci e Operti (2013) colocam que uma rede integrada aumenta a capacidade de uma empresa para inovar usando repetidamente combinações existentes de novas maneiras, mas reduz a capacidade da empresa para inovar através da criação de novas combinações. Por outro lado, tendo inventores especializados em diversas áreas tecnológicas, reduz a capacidade da empresa para inovar através da reutilização de combinações conhecidas da empresa, mas também aumenta a capacidade da empresa para inovar através da criação de novas combinações. Por fim, Wise (2014) coloca que a rede social de um grupo pode ser conceituada como a rede através da qual conhecimentos, recursos, oportunidades e até mesmo o capital social podem fluir. Essas relações sociais podem se estender para fora dos limites do grupo, mas representam as verdadeiras avenidas e canais através dos quais o conhecimento é trocado. Fritsch e Kauffeld-Monz (2009) argumentam que estruturas de rede afetam de forma significativa a capacidade de um grupo de transferir e absorver conhecimento e que este afeta o desempenho da equipe.

3 ESTRATÉGIAS RELACIONAIS E A INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização entendida como envolvimento crescente das empresas em atividades de internacionalização tem seu início na identificação das várias modalidades de entrada nos mercados externos ou, como colocam Welch e Luostarinen (1988), é envolvimento crescente em atividades internacionais. Geralmente a sua definição se dá em função dos benefícios, dos custos e dos riscos para se determinar as vias e condições de internacionalização mais apropriadas à empresa. Outro fator a ser observado diz respeito à atuação da empresa nos mercados externos, se essa deve ser adaptada para aumentar a penetração comercial ou se pode ser padronizada para explorar economias de escala.

É relevante considerar a opção de internacionalização que considere as vantagens de se atuar em mercados internacionais com a apropriação dos proveitos locais. O nível de internacionalização da empresa deve se desenvolver, sequencialmente, com as tendências e preferências do mercado e suas capacitações locais, com a adequada absorção da contribuição do novo mercado, contribuindo, assim, para o reforço da sua competitividade nos mercados internacionais (JOHANSON, VAHLNE, 1977, 1990; SCHNEIDER, 2002).

O processo de internacionalização para Johanson e Vahlne (1977; 1990) contraria a opção de análise puramente econômica. Para os autores, não deve ser apenas visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. A definição de internacionalização para Carlson (1975) e Johanson e Vahlne (1977) é considerada como um processo de natureza incremental, baseado em conhecimento e aprendizagem “aprender fazendo” e menos uma consequência de etapas deliberadas e planejadas. Dessa forma, o processo de internacionalização é gradual devido ao fato de haver diferenças culturais e distância psíquica entre o país exportador e o país hospedeiro. Essas diferenças geram incertezas sobre os resultados a serem alcançados e só podem ser diminuídas a partir do momento em que se conhece a cultura local e esse processo de conhecimento da cultura é gradual e empírico.

Seguindo o mesmo raciocínio, Cavusgil (1980) considera que essa forma processual da internacionalização surge das grandes incertezas, dos elevados custos com informação e também da falta de conhecimento empírico do mercado, principalmente em empresas de pequeno e médio porte. Do ponto de vista do autor, a exportação seria uma espécie de inovação para essas organizações, devido ao alto grau de incerteza envolvido na operação que apenas será reduzida, adquirindo-se experiência. De acordo com Nordström e Vahlne (1985), o tamanho do mercado e outros determinantes econômicos, no processo de internacionalização da empresa, também são importantes. Para defender a abordagem comportamental, Johanson e Vahlne (1990) argumentam que se aplicaria melhor no início do processo de internacionalização, outros autores como, por exemplo, Millington e Bayliss (1990), Björkman e Forsgren (2000) também defendem a mesma perspectiva. Segundo Andersson (2000), uma das principais contribuições da teoria comportamental é a de assumir a racionalidade limitada dos indivíduos e concomitantemente direcionar-se ao comportamento organizacional, ao se internacionalizar, assumindo que o processo também envolve aprendizagem.

No que tange à aprendizagem nas redes de relacionamento, Johanson e Vahlne (1992) sugerem que o que dá forma à estrutura das redes é a maior qualidade e a intensidade das interações entre os atores participantes e não tanto o processo decisório. Observa-se, nesse ponto, como relevante tanto a interação entre os gestores como o processo decisório contextualizado pelos condicionantes a serem identificados por este trabalho, por

constituírem-se mutuamente. Conforme é colocado por Johannisson (1994); Forsgren e Johanson (1992), o que une as redes são os negócios em que estão envolvidas, assim como os aspectos pessoais e cognitivos que têm importância considerável nas estratégias de internacionalização das empresas.

4 A DIVERSIFICAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Whittington (2002) aponta a inovação, a internacionalização e a diversificação como as estratégias mais importantes para o sucesso empresarial. Para o autor, a orientação para o mercado é a fonte da inovação, através da qual a empresa busca adequar os avanços tecnológicos a produtos e serviços que atendam às necessidades do consumidor. No que tange especificamente à estratégia da diversificação, Porter (1989) sugere que a empresa deve concentrar-se na descoberta e na entrada em novos negócios que reforcem as inter-relações mais importantes ou na criação de novas inter-relações de grande importância estratégica. Nesses termos, a diversificação baseada em inter-relações é a forma de diversificação com maior probabilidade de sustentar a vantagem competitiva em setores de negócios já existentes ou também resultar em vantagem sustentável em indústrias emergentes. Desse modo, pode-se assumir que diversificação no escopo desse trabalho pode ser definida como um tipo de estratégia que trata dos mercados em que a empresa irá atuar, os produtos que irá produzir e as competências que serão geradas e distintas das atuais. É com essa necessidade, impossível de ser auferida competitivamente e na velocidade das demandas internacionais que, principalmente, as pequenas empresas buscam associar-se.

Dessa maneira, observa-se que os APLs possuem função importante no desenvolvimento socioeconômico e também tecnológico da região e das empresas participantes. Tem-se como pressuposto que os condicionantes da aprendizagem individual e coletiva possibilitarão a geração de maior compartilhamento do conhecimento para as empresas que compõem os APLs, dessa forma, dando maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos. No que tange aos resultados provenientes das relações interorganizacionais propiciados pelo APL, Gulati (1998) sugere que uma das razões para os resultados dos relacionamentos interorganizacionais não receberem a devida atenção dos estudos deve-se à dificuldade de se obter acesso aos dados necessários para medir as suas consequências.

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

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

No trabalho de Arikan e Schilling (2011) é exposto que muitos estudos apontam resultados conflitantes sobre o efeito da localização em distritos industriais com alguns pesquisadores

encontrando efeitos positivos e outros que encontram efeitos negativos. Uma das dúvidas colocadas pelos autores é a falta de capacidade em se saber quando as empresas vão optar por localizar em distritos ou se eles terão uma vantagem competitiva sobre aqueles que não o fazem.

Human e Provan (1997) demonstraram a preocupação em verificar até que ponto as organizações dentro de uma rede interorganizacional de cooperação podem obter melhores resultados que as organizações que não interagem numa rede de cooperação. Para isso, os autores utilizaram-se da percepção dos gestores de organizações que atuam de maneira integrada, e também daquelas que não estão integradas em uma rede de cooperação. Assim, observou-se que organizações que estão envolvidas em uma rede de cooperação realmente obtêm melhores resultados do que organizações que atuam de maneira isolada.

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

Para Souza (1995), isso ocorre em função da forma de cooperação que as redes interorganizacionais vão gerar, na qual fatores como informações, competências e outros recursos são compartilhados por meio de processo em que tanto as organizações quanto os indivíduos são beneficiados, representando, assim, uma das formas mais eficientes de promoção do desenvolvimento local. Já Trapido (2013) reforça colocando que, quando os gestores tomam medidas que sinalizam um conflito de objetivos, eles devem ponderar os benefícios de tais medidas contra os custos de não ocorrência de laços fracos. Laços fortes (Granovetter, 1985), ao contrário, irão persistir ou deixar de ocorrer, independentemente das ações competitivas habituais. A seguir apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento empírico do trabalho.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que o objetivo da pesquisa é identificar e analisar os condicionantes necessários para a adequada formação das comunidades de aprendizagem, enquanto processos das estratégias de internacionalização e como essas influenciam os resultados das empresas dos dois APLs estudados, elegem-se como categorias analíticas independentes os condicionantes a serem identificados; a variável interveniente são as comunidades de aprendizagem nas estratégias de internacionalização; e a variável dependente os resultados das empresas; o objeto da investigação são dois APLs: de confecções do Sudoeste do Paraná e Moveleiro de Araçongas.

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa de análise. Os APLs foram selecionados por atuarem com estratégia de internacionalização e por sua relevância regional como geradoras de emprego e renda, afetando praticamente a toda a população de suas comunidades. O primeiro APL do sudoeste do Paraná atua no ramo de vestuário e o segundo, o de Araçongas, com mobiliário. Estes casos foram selecionados devido à conveniência para acesso às informações e contato com os gestores.

A coleta de dados utilizou perspectiva seccional. O nível de análise são as redes e a unidade de análise, os dirigentes e empresários dos arranjos pesquisados. Os dados primários foram

coletados por meio de trinta e seis entrevistas com uso de roteiro semiestruturado. Houve também observação não-participante das atividades dos escritórios das governanças e de quatro empresas pertencentes aos APLs. Dentre os dados secundários estão relatórios, atas de reuniões, atos de constituição e normatizações. Os dados foram coletados durante seis meses divididos entre os dois APLs.

Assim, os dados utilizados foram provenientes de fontes primárias (entrevistas e observação) e fontes secundárias (documentos organizacionais e dos APLs). Os dados foram triangulados entre si (YIN, 2001) e a análise ocorreu de forma qualitativa, categorizando-se os conteúdos.

6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Sobre o contexto, os objetos de estudo aqui são os APLs de Confecção do Sudoeste do Paraná e Moveleiro de Arapongas. Esses APLs estudados têm características singulares e também bastante comuns entre os APLs do Brasil. Assim, nas próximas seções apontam-se os pontos importantes de cada uma com intuito de dar suporte para as análises posteriores.

6.1 APL DE CONFECÇÕES DO SUDOESTE DO PARANÁ

De acordo com os dados secundários obtidos de atas e relatórios, no início de 2003, diferentes empresários e agentes institucionais da região uniram-se em torno da proposta de formar o Polo da Confecção do Sudoeste do Paraná com o envolvimento do Sindicato das Indústrias do Vestuário do Sudoeste do Paraná, o Sistema FIEP, através do SENAI, unidades de Francisco Beltrão e Pato Branco e o Sebrae Escritório Regional de Pato Branco. O polo começou a se materializar a partir da instalação do Comitê Gestor, que, coordenado pelo SINVESPAR, passou a planejar, deliberar e viabilizar iniciativas que pudessem promover o desenvolvimento do setor, que teve como ponto forte o senso de co-responsabilidade. Como forma de difundir o Polo, suas ações e coordenação em toda a extensão da região foram mapeadas 06 sub-regiões: Ampére, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Santo Antônio do Sudoeste, Pato Branco, Capanema e Chopinzinho. Atualmente participam do polo aproximadamente 195 empresas.

Quanto aos produtos, destaca-se a produção de moda social masculina, mas existem importantes empresas produtoras de moda feminina, jeans, marcas licenciadas, roupas esportivas, uniformes profissionais e corporativos, agasalhos e uniformes. Também vem evoluindo a produção voltada para o público infantil. O mercado dessas empresas é, principalmente, nacional, sendo que algumas já exportam seus produtos, principalmente no âmbito da América Latina.

A busca por mercados externos é importante perspectiva destacada pelas iniciativas da governança da rede. No que refere à capacidade competitiva, para tanto, a falta de mão-de-obra qualificada na região é o principal dificultador. Identifica-se a carência de profissionais capacitados para trabalhar e operar com equipamentos mais sofisticados, tais como o uso de computadores nas atividades de *design*, de corte, de modelagem e de acabamento, requerendo novos padrões de produção e de capacitação gerencial e profissional.

Entre os números do polo, alguns que se destacam:

- Forma de produção: 67% produzem marca própria; 16% produzem para outras marcas; 5% são licenciadas para produzir e comercializar grife; 30% operam somente com facção; e 20% produzem de outras formas ou forma integrada.
- Porte da unidade: 53% microempresas; 39% pequenas e médias empresas; e 3% empresas de grande porte;
- Gestão empresarial: 55% fazem planejamento de produção e faturamento; 58% das empresas estão informatizadas; 54% estão conectadas na rede mundial de computadores; 67% realizaram investimentos nos anos de 2002 e 2003; 65% dos investimentos realizados foram em máquinas e equipamentos e 26% na ampliação das instalações;
- Desenvolvimento de produtos: 65% desenvolvem seus produtos com profissional especializado da própria empresa; 44% utilizam revistas especializadas como principal fonte de pesquisa para desenvolvimento de coleção, 44% participam de feiras do setor e 48% viagens a centros de moda.

6.2 APL MOVELEIRO DE ARAPONGAS

Dados secundários indicam que o polo moveleiro de Arapongas surgiu no início da década de 1970. Em 2001, havia 140 empresas moveleiras instaladas no município, gerando 6.100 empregos diretos que movimentaram R\$ 520 milhões. Dos móveis produzidos em Arapongas, a maioria comercializou-se no mercado interno, em função do baixo custo dos produtos e destinaram-se à exportação um montante de R\$41 milhões, cujos mercados são Canadá, Europa, Mercosul, Ásia e África. O crescimento acabou estimulando a criação de empresas em cidades vizinhas que se beneficiaram das vantagens locais: fornecimento de matéria-prima, máquinas, mão-de-obra qualificada, entre outros fatores nos últimos 20 anos.

Destacam-se neste APL os seguintes indicadores:

- O tamanho médio destas organizações identificado nesse senso foi de 78 empregados;
- A distribuição desses empregados se dá da seguinte forma: produção com 2264 empregados (84,5%), 375 alocados na gestão (14,1%) e há apenas 37 empregados no desenvolvimento de projetos (1,4%).
- Nas menores empresas, não houve contratação para o desenvolvimento de projetos e P&D. Com relação à qualificação dos funcionários, 50% não completaram o 2º grau, 40% terminaram o 2º grau e apenas 3% concluíram curso superior.
- A absorção de mão-de-obra com segundo grau completo tem sido referência para as empresas que utilizam tecnologias agregadas a sistemas de processamento de dados.

O setor moveleiro de Arapongas é o mais importante do Estado do Paraná e segundo do Brasil em volume de produção e vendas. O polo é formado por treze municípios: Arapongas (sede do Sindicato), Londrina, Cambé, Rolândia, Sabáudia, Apucarana, Cambira, Jandaia do Sul, Marialva, Mandaguari, Marigé, Califórnia e Sarandi. O número de empresas moveleiras na base territorial do SIMA (Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas) é de 576 e do número de empregos diretos gerados (base territorial do SIMA) é de 11.800, além de outros 3.550 empregos indiretos. A participação no PIB do município é de 64,75% e no PIB nacional (móveis) de 8,7%.

Em parceria, o Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA), a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul e Prefeitura de Arapongas estão estruturando o Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de móveis há cerca de 3 anos. O objetivo é envolver todos os segmentos da cadeia produtiva, para aprimorar os resultados, gerando mais empregos e produção.

Outras metas pretendidas são os investimentos na profissionalização da mão-de-obra e do *design*, com o propósito de aumento das exportações. Juntas, essas empresas geram em torno de 8.643 empregos diretos e 2.473 indiretos, além de movimentar mais de 500 milhões de reais por ano. Segundo dados do SIMA, 95% da produção de móveis em Arapongas é comercializada no mercado nacional e outros 5% são destinados ao mercado externo, sendo que 3% para o Mercosul e 2% para o Canadá, Europa, Ásia e África.

6.3 AS COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM NOS APLs

Nos APLs pesquisados, quatro agrupamentos são propostos e, a seguir, conceituados, em termos de comunidade de aprendizagem, enquanto estratégia de relacionamento:

1. **Não relacionamento:** empresas que, apesar de participantes dos APLs, não se relacionam com a finalidade de trocar experiências e conhecimento entre si. São observados três motivos principais para esse fato: (i) a falta de participação nas ações de integração promovidas pela governança do APLs; (ii) noção persistente da concorrência entre as próprias empresas participantes do APL. As empresas consideram que seu público é o mesmo, pois têm como referência apenas o mercado local e, portanto, creem que os outros participantes do APL são concorrentes diretos e (iii) a distância geográfica entre os municípios e empresas, dificultando a integração. Esse grupo é o maior em número de empresas participantes, sendo, na sua maioria, constituído de micro e pequenas empresas, tanto no APL de confecções, com aproximadamente, 100 empresas (do total de 195), como no moveleiro, com, aproximadamente, 90 (do total de 160 empresas). Em sua maioria, são pequenos empresários que possuem o mercado local como perspectiva de atuação, não buscam oportunidades em novos mercados e a diversificação é restrita. Essas empresas passam por dificuldades ou os seus ganhos são altamente determinados pelas condições impostas pelo ambiente do setor de atuação e há pouco espaço e recurso para ações estratégicas para essas empresas. Apesar das iniciativas da governança dos APLs, pela falta de informações e confiança suficiente, são pouco sensíveis à participação em atividades ou aproveitamento das oportunidades coletivas.
2. **Relacionadas, mas não colaborativas:** Empresas que participam de algumas atividades relacionais, mas não colaboram com a troca de informações. Esperam por comunicados e benefícios das demais, mas não atuam colaborativamente. Esse grupo é representado por um pequeno número de empresários. Na opinião governança, exercem influência negativa na percepção dos demais, prejudicando a disseminação da confiança entre os demais participantes. As características principais desse grupo de empresas são: não dispostas a participarem de estudos sobre internacionalização, sua diversificação está altamente vinculada a fatores operacionais e seu foco é o mercado local.
3. **Relacionadas e colaborativas:** Empresas com atividades de relacionamento e

colaboração estratégica intensiva com outras empresas e entidades, colaborando coletivamente na busca por inovações, novos mercados e participando de centrais de compras e cooperativas de exportação, em conformidade com as definições de aprendizagem *deutero* de Argyris e Schön (1978). Nesse caso, há troca intensiva de experiências e inovações em nível de produto e de mercado. Há poucas empresas participando desse grupo – grupo esse que seria o ideal para ambos os APLs. No de confecções participam, aproximadamente, 40 empresas, do total de 195. No APL moveleiro apenas as grandes e algumas médias participam. As conquistas coletivas têm justificado a existência das comunidades de aprendizagem tanto em termos de conquista de novos mercados, diversificação adaptativa dos produtos aos novos mercados.

4. **Grupos paralelos:** existem pequenos grupos paralelos aos APLs que atuam através das orientações de uma das entidades agregadoras locais para a promoção da troca de experiências e aprendizagem, principalmente nas questões operacionais. Apesar de não estarem diretamente relacionados dentro dos APLs, o conhecimento disseminado mostra que as iniciativas operacionais coletivas têm produzido redução de custos e inovações em processos. Como característica peculiar dessas empresas que participam dos grupos paralelos, observa-se que elas têm baixa participação nas atividades de exportação e diversificação para novos mercados.

Segundo dados das entrevistas, a cooperação fortaleceu os interesses coletivos e individuais dos participantes, principalmente do grupo relacionado e colaborativo. Para os atores, o desenvolvimento da região, não só de uma cidade ou empresa, é importante e está vinculado à uma forte atuação do APL. Assim, algumas estratégias têm sido colocadas em prática para que mais empresas se tornem relacionadas e colaborativas.

No APL de confecções observa-se que são promovidas reuniões informais para a aproximação social dos empresários. Objetiva-se, inicialmente, a troca de informações para, num segundo momento, procurar a participação da governança para a consolidação de iniciativas que venham a conduzir a alguma aprendizagem entre os participantes e assim consolidar ações colaborativas mais consistentes. Nesses encontros são também previstas reuniões periódicas para a atualização do planejamento estratégico e operacional.

Em reunião com 78 empresários foram apresentados aos novos participantes os canais coletivos de comunicação, como o jornal e o *site*, o que procura minimizar a distância geográfica apontada como um dos motivos da não-integração por parte do primeiro grupo. Por esses canais as atividades e decisões tomadas pela coordenação do APL são informadas para todas as empresas facilitando a disseminação das informações a respeito das experiências das empresas e dos seus resultados.

No APL moveleiro as atividades coletivas de aprendizagem e troca de conhecimentos são projetos cooperativos que ocorrem entre as empresas e as várias entidades com atuação efetiva ao longo do tempo, tais como o Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA), o SENAI, a Prefeitura Municipal, o Instituto Ambiental do Paraná (IAP), a Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), o Centro de Tecnologia do Paraná (CITPAR), o Programa Nacional de Exportação de Móveis (PRO-MÓVEL), o Paraná Design e a Secretaria da Indústria e Comércio do Paraná.

Há também uma parceria entre o Sindicato dos Moveleiros com o SENAI/CETMAM para o desenvolvimento de treinamento, de assistência técnica e tecnológica para as indústrias. Um dos entrevistados diz:

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

Nesse sentido, o SEBRAE atua como um intermediador, coletando e disseminando informações da rede. Além disso, para os entrevistados, as ações promovidas pela governança, como a participação em feiras, a leitura de matérias de revistas especializadas e o acompanhamento dos canais de comunicação da área, são percebidas como importantes na disseminação do conhecimento para a comunidade em ambos os APLs.

A governança dos APLs tem consciência dos principais motivos da não-participação e consequente não-colaboração das empresas, assim procuram minimizar os problemas geográficos utilizando informativos e *site*, enquanto, para enfrentar a noção de competição entre os participantes, os gestores dos APLs colocam no seu discurso a ideia de que o ampliar das relações e o conhecimento mútuo trazem benefícios não só para a rede, mas também para organização – ou seja: não se nega que há algum tipo de concorrência direta e indireta dentre as empresas que participam do APL, mas a atuação e aprendizado conjunto trazem maiores benefícios do que o ostracismo de uma empresa tentando atuar sozinha, sem o conhecimento partilhado na comunidade.

Ainda que contando com tantas empresas não-atuantes nos APLs, considera-se que sua existência enquanto comunidades de aprendizado têm mais benefícios do que sua não existência. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que há relação entre o sucesso auferido com os processos coletivos de aprendizagem, atendendo as considerações iniciais de Human e Provan (1997) e de Souza (1995). Segundo um dos entrevistados:

[...] os colegas até que poderiam buscar aprender isoladamente, mas o APLs foi (*sic*) um importante facilitador nos processos de aprendizagem (Entrevistado B).

Para o APL Moveleiro, os resultados da comunidade de aprendizagem são mais notáveis entre as empresas maiores, o que condizem com sua maior atuação no APL. Assim, o desempenho econômico de faturamento, emprego e exportações atendem as expectativas dos empresários, permitindo classificá-los como comunidade de aprendizagem enquanto estratégia de relacionamento com características amadurecidas, em termos de sua constituição e capacidade de gerar resultados.

As demandas identificadas pelas empresas no APL moveleiro extrapolam a comunidade e impactam em outras empresas. Destaca-se o apoio da Prefeitura Municipal e disponibilidade de treinamento para a mão-de-obra, instituições de apoio tecnológico e sindicato dos moveleiros, o início de um curso de *design* moveleiro em universidade londrinense. Visando reduzir a carência de assessoria na área, a demanda por cursos técnicos elevou-se sensivelmente, consequências de empresas demandando constantemente e de forma crescente mão-de-obra especializada e *design* atualizado.

6.4 AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO

A primeira experiência do APL de confecções relacionadas à internacionalização demonstra que os mecanismos colaborativos de aprendizagem ocorrem tal qual são sugeridos por Johansson e Vahlne (1977) da Escola de *Uppsala*. Segundo dados das entrevistas, pode-se perceber que as primeiras ações de exportação dentro do Mercosul ocorreram por iniciativas individuais. Num segundo momento, ações coletivas indicaram uma pré-disposição das empresas a trabalharem colaborativamente nos processos de internacionalização, principalmente pelas facilidades na obtenção de informações de modo coletivo.

Foram observados alguns fatores contingenciais dificultadores para uma melhor inserção do APL de confecções no mercado internacional, como a valorização do Real, reduzindo a margem competitiva das empresas quando comparadas com empresas de países asiáticos, especialmente a China.

Outro fator diz respeito ao conhecimento dos mercados internacionais onde o APL de confecções e a maioria das organizações brasileiras de pequeno e médio porte desse setor não possuem. Aqui está presente o que os empresários chamam de “cultura exportadora” que consideram não possuir.

Com relação à importação de matéria-prima, o APL de confecções fica dependente de alguns tipos de materiais que vêm de fora do país, seja para reduzir custos, como no caso de compra de tecido de países do oriente como Paquistão e Índia, ou manter qualidade competitiva com a importação, por exemplo, de lã do Uruguai para a produção de roupas para o inverno.

Percebe-se que as ações individualizadas de algumas empresas estão trazendo bons resultados para algumas poucas empresas. “Empresas que procuram adaptar-se ao mercado no que tange à qualidade, *design* e outros fatores de customização ao que o mercado pede”. Essa opinião de um dos dirigentes do APL é somada à afirmação de um segundo “o que falta para a maioria das empresas da região é um melhor entendimento dos benefícios que a inserção em mercados internacionais traria não só para a empresa como opção de mercado, mas também para o desenvolvimento regional”.

As estratégias de diversificação para a internacionalização são formuladas e partem sempre da estrutura de governança dos APLs, que definem quais são os segmentos que vão ser trabalhados, quais são os nichos que serão explorados e como o produto ou processo deve ser feito para atender a determinadas especificações. Depois disso, é detalhado com as empresas para saberem quais ações serão levadas adiante no processo. Essas ações têm promovido uma maior integração entre as empresas e, conseqüentemente, o aprendizado a respeito dos novos mercados. Porém, como é colocado por uma entrevistada:

[...] há empresa que se isola no processo e fica inerte esperando as coisas acontecerem, sem contribuir para o processo de definição das estratégias e geração de conhecimento para o APL (Entrevistado B).

Entretanto, ao longo da pesquisa, percebeu-se que essas ações de desenvolvimento das estratégias pela governança do APL e das empresas colaboradoras está demasiadamente concentrada em algumas poucas e sendo as maiores que compõem o APL, principalmente quando o assunto tratado são as decisões orientadas para os negócios internacionais, apesar dos convites serem sempre extensivos a maior participação possível, independentemente do tamanho da empresa.

No caso do APL de confecções, a estratégia colaborativa ocorre de maneira mais intensa entre as empresas quanto se trata de ações no mercado interno. A governança do APL justifica esse fato sugerindo que

[...] hoje o nível de competitividade no mercado externo não é significativo, fazendo com que as empresas que compõem o APL não se sintam motivadas a se aventurarem nessa modalidade de negócio e também porque julgam que o mercado interno ainda não foi totalmente explorado (Entrevistado A).

As pequenas e médias empresas do APL evitam a possibilidade de se trabalhar no mercado externo, sobretudo devido à competitividade dos produtos chineses, especialmente com os produtos considerados como *commodities* (calças, camisas e ternos), ou seja, aqueles em que não há diversificação do produto, pois a economia de escala da produção chinesa inviabiliza qualquer tentativa de competição nesse segmento. Porém, segundo os dirigentes da governança: “há pouca abertura para se debater a respeito das oportunidades existentes na diversificação e customização desses produtos”.

Verifica-se que há uma pré-disposição da coordenação do APL em tentar futuramente buscar maior inserção no mercado internacional, com ações para consolidar as vendas coletivas, primeiramente no âmbito nacional, para, depois, com maior nível de aprendizado e, conseqüentemente, com maiores competências adquiridas, poder se inserir no mercado internacional de maneira mais incisiva.

No APL moveleiro, a maior parte das empresas atende ao mercado nacional. A exportação representa 8,5% da produção, na qual, se comparada com outros segmentos no mercado nacional, é percentual significativo e tem apresentado forte crescimento. Segundo dados obtidos dos relatórios, o montante de vendas para o mercado externo quadruplicou nos últimos cinco anos, passando de US\$15,2 milhões para US\$68,6, representando 8,6% do total das vendas do APL.

Nesse sentido, as empresas estão buscando capacitação para facilitar a inserção no mercado externo, diferenciando o *design* e a qualidade dos produtos, por meio do investimento em qualidade, modernizações dos equipamentos e lançamento de novos produtos e a construção de um centro de eventos.

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

Há dados suficientes para se constatar, nos APLs pesquisados, que as comunidades de aprendizagem são capazes de disseminar conhecimento entre seus membros, transformando o conhecimento tácito existente individualmente em conhecimento explícito para as demais empresas participantes, gerando um processo circular de troca de conhecimento que venha a beneficiar a rede como um todo, ocorrendo por meio da busca por novas práticas, valores, comportamentos e sua legitimação no grupo.

Foram observados os seguintes dificultadores para que esse processo ocorra de maneira mais efetiva - problemas de comunicação e a competitividade entre as empresas. Em contrapartida, a formalização e a institucionalização dos APLs, bem como a constituição da estrutura de governança, atuam como facilitadores por meio dos canais abertos de comunicação. Nesse caso, possuem papel relevante para o estabelecimento da confiança, observada como relevante

para as atividades de disseminação e busca do conhecimento, para todas as empresas participantes dos APLs.

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

- A existência de governança que promova a integração social e operacional entre os participantes;
- A troca de informações e conhecimentos a respeito dos novos mercados, adaptações e diversificação exigida e sua apropriação coletiva como mecanismo de construção da confiança;
- Fatores estruturais e sistemas de comunicação com a caracterização de cada empresa participante, o seu papel no processo e a transparência dos mecanismos de troca de informações e comunicações;
- Delineamento das áreas de competição e de colaboração em mercados atuais e novos;
- A existência de entidades coletivas como a rede de compra, a rede de exportação, a escola de formação técnica e gerencial, constituídas para a redução de custos, para a busca de novos mercados e a profissionalização;
- O estudo de experiências prévias e seus resultados em processos colaborativos de desenvolvimento técnico, administrativo e de formação humana.

Com base no exposto, este trabalho sugere a apropriação do conceito de comunidade de aprendizagem enquanto processo colaborativo para a internacionalização das empresas para efeito de estudos futuros, como: A comunidade de aprendizagem, enquanto processo colaborativo para a internacionalização, é mecanismo de inter-relação organizacional, com interesses comuns de aprendizagem sobre os novos mercados e suas exigências adaptativas, por meio do compartilhamento de experiências, conhecimentos e busca de informações, facilitada por agência legitimada, com a finalidade de tornar mais efetivo o desempenho individual e coletivo de seus participantes.

Uma constatação relevante obtida dos dirigentes de um dos arranjos está na afirmação:

[...] a atuação em mercados internacionais é uma estratégia repleta de oportunidades e desafios, porém, as pequenas empresas participantes, apesar de conceberem a internacionalização como uma possibilidade de ampliação de mercados, de aquisição de novos parceiros comerciais, industriais e tecnológicos, de ampliação do acesso a conhecimentos, tecnologias e processos contemporâneos, grande parte delas, principalmente as pequenas, ainda consideram a internacionalização como um processo complexo e obscuro, repleto de barreiras culturais, comerciais e tecnológicas (Entrevistado A).

A aprendizagem levada a efeito de maneira exclusiva parece não produzir os mesmos resultados que aquelas atividades de formação de novos conhecimentos que combinam atividades estratégicas de internacionalização, diversificação, consideradas como de busca e adequação a novos mercados. Há indícios de que as aprendizagens resultantes de processos colaborativos conferem às empresas resultados mais elevados e melhores condições técnicas e operacionais para fazer frente às possibilidades que o contexto e as relações oferecem

individualmente. Um estudo mais compreensivo pode ampliar o entendimento sobre essas relações e práticas.

A adoção das práticas coletivas de aprendizagem não encontra respaldo em muitos dirigentes das pequenas empresas, mesmo diante de problemas contingenciais, de gestão e de competitividade nos mercados internacionais. Outros desafios se apresentam. Mesmo assim, essas empresas se mantêm reticentes em relação à cooperação. Quais as suas causas?

No que tange a recomendações gerenciais à continuidade do processo de socialização da aprendizagem, diversificação e expansão internacional nos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná, pode-se propor, visando incrementar a ação e prática administrativa estratégica das organizações objeto deste estudo, o que seguem:

- A ampliação da competitividade organizacional por meio de maior associação para ampliação, expansão e diversificação de suas atividades;
- A elaboração de um sistema de informação de suporte à gestão em escala regional, facilitando o intercâmbio de informações e conhecimentos entre as organizações;
- O fortalecimento das atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços em escala regional visando o desenvolvimento de produtos e processos efetivamente inovadores.

A primeira recomendação se deve à preocupação com a perenidade das organizações sob análise, pois apenas por intermédio de novas formas organizacionais, em especial, alianças, parcerias ou *joint ventures* de maior efetividade os Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná podem sobreviver e obterem sucesso, requerendo novos modelos organizacionais para sua diversificação, em termos de geografia, produtos e serviços, bem como um novo equilíbrio dinâmico entre concentração e diversificação.

A segunda indicação se deve à obrigatoriedade de haver maior eficiência na gestão da comunidade organizacional temporalmente, pois um sistema de informação de suporte à gestão em escala regional possibilitaria o registro dos projetos conjuntos das unidades produtivas, o acompanhamento periódico das metas, prazos e objetivos destes projetos, bem como o arquivamento das informações relevantes obtidas nos projetos finalizados, proporcionando o intercâmbio das informações e conhecimentos acerca dos projetos socializados, reduzindo a incerteza e facilitando o processo de tomada de decisão nas organizações sob escrutínio.

A terceira sugestão dedica-se à ampliação e fortalecimento das atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços em escala regional, pois o robustecimento de programas de pesquisa socializados mais amplos permitirá que as inovações possam ser desenvolvidas, expandidas e difundidas de forma interativa em escala regional, envolvendo as organizações partícipes dos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná e seus parceiros estratégicos nacionais e internacionais, definindo a vocação tecnológica e estratégica dos seus componentes, permitindo, posteriormente, a definição da contribuição individual de cada organização para o desempenho inovador conjunto das organizações em análise.

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Considerando que a proposta desse estudo foi identificar os condicionantes para a formação das comunidades de aprendizagem e seus efeitos sobre os processos de internacionalização e

dos resultados das empresas dos dois APLs pesquisados, seguem-se, abaixo, as principais constatações e recomendações para estudos futuros.

Conforme identificado nos APLs pesquisados, há indícios de convergência entre os dados e as fundamentações existentes, além de outras considerações a serem abordadas a seguir. Pode-se afirmar adicionalmente que as ações relacionais cooperativas direcionadas ao treinamento e a qualificação da mão-de-obra são possibilitadas pelo ambiente em que o APL está inserido, modelando os valores individualistas dos empresários, de seus colaboradores e das instituições públicas ampliando as perspectivas colaborativas por meio das expectativas dos resultados, tanto econômicas como sociais. Assim, o aglomerado de empresas possibilita maior sinergia entre os atores econômicos locais porque permite trocas de informações e parcerias mais frequentes, fazendo com que se caracterize uma comunidade de aprendizagem dentro do APL.

As principais vantagens obtidas por meio da análise dos resultados dos APLs, principalmente para as empresas do terceiro grupo, estão nas facilidades de disseminação de novas tecnologias, oferta de mão-obra qualificada, ações coletivas para aquisição de matéria-prima, desenvolvimento da consciência ambiental, entrosamento empresarial e acesso aos fornecedores de equipamentos e tecnologia, além do acesso às informações a respeito dos novos mercados. Porém, verifica-se que precede, na maior parte das empresas, aquelas pertencentes aos dois primeiros grupos, a ênfase na concorrência em detrimento da colaboração, dificultando a realização das ações associativas. Entre as barreiras enfrentadas destacaram-se os canais de comercialização inadequados, escala de produção insuficiente, desconhecimento do mercado internacional, falta de incentivos governamentais, tarifas e impostos elevados, oscilação da moeda e barreiras protecionistas.

Quanto aos principais resultados verificados como consequência da existência de comunidades de aprendizagem, observam-se avanço na competitividade pelo crescimento no número de empresas participantes na rede, aumento das vendas individuais das empresas, aumento das exportações e, finalmente, no crescimento das empresas, com maior sucesso observado nas médias e grandes empresas que também são maioria no terceiro grupo. Os resultados auferidos são percebidos de forma significativa pela governança dos APLs de tal maneira que buscam formas para o estabelecimento de ações que possam sensibilizar os dirigentes das pequenas empresas para a ação coletiva de aprendizagem e assim a busca por atualização administrativa e tecnológica por meio da aquisição de máquinas e equipamentos; estudos sobre as preferências dos mercados consumidores; criação de um centro de projetos e *design*; e o apoio para exportações e cooperação com as empresas exportadoras dos demais polos do país para viabilizar a atuação conjunta no mercado externo.

É importante destacar que esta pesquisa não possui caráter conclusivo, no sentido de esgotar o tema, mas sim de proporcionar, principalmente, outros questionamentos e reflexões que possam gerar estudos futuros, como seguem.

As empresas de pequeno porte dos APLs parecem resistir à adoção dos modelos mais avançados de comunidades de aprendizagem a partir da troca de informações, visão de mercados além das fronteiras locais e colaboração. Uma vez que essas atividades comprovadamente são percebidas como relevantes e contribuem para o sucesso das grandes e médias empresas dos APLs pesquisados, poderiam ser significativamente intensificadas e ampliadas a partir de suas práticas. São sugeridas, portanto, investigações mais verticais, etnográficas, que consigam revelar dimensões culturais e de relações que possam contribuir para a compreensão e manejo mais eficaz dessas estratégias de relacionamento.

Há necessidade de disseminação da relevância da governança das relações e seus impactos sobre os resultados na medida em que são poucos os empresários que demonstram conhecê-la. A inclusão, em pesquisas futuras, dessas empresas e de seus dirigentes, que limitam sua área de atuação exclusivamente aos limites cognitivos existentes entre os seus participantes, poderia oferecer um panorama mais abrangente acerca das condições que facilitam ou restringem o acesso a recursos e padrões de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, p. 209-31, 1993.
- ANDERSEN, O.; KHEAM, L. S. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, v. 7, p. 163-184, 1998.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1982.
- ARIKAN, A.; SCHILLING, M. Structure and governance in industrial districts: implications for competitive advantage. **Journal of Management Studies**, v.48, n.4, p. 772-803, 2011.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BROWN, J. S., DUGUID, P. Organizational Learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**. 2(1), 40-57, 1991.
- BURG, E.; BERENDS, H.; RAAIJ, E. Framing and interorganizational knowledge transfer: A process study of collaborative innovation in the aircraft industry. **Journal of Management Studies**, v.51, n.3, p. 349-378, 2014.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- CARNABUCI, G.; OPERTI, E. Where do firms' recombinant capabilities come from? Intraorganizational networks, knowledge, and firms' ability to innovate through technological recombination. **Strategic Management Journal**, v.34, n.13, p. 1591-1613, 2013.
- CAVUSGIL, S. T. **On the internationalization process of firms**. European Research, 1980.
- COSTA, S. Mudanças no processo de comunicação científica: o impacto do uso de novas tecnologias. In: MULLER, S. P. M.; PASSOS, J. L. (orgs). **Comunicação Científica**. Departamento de Ciência da Informação, Unb, Brasília, 2000, p. 85-105.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. London: Sage Publications, 2002.

FORSGREN, M.; JOHANSON, J. Managing Internationalization in Business Network. In: **Managing Network in international Business**. Philadelphia PA: Gordon & Breach, 1992, p. 1-16.

FRITSCH, M.; KAUFFELD-MONZ, M. (2009). The impact of network structure on knowledge transfer: An application of social network analysis in the context of regional innovation networks. **Annals of Regional Science**, 44(1), 21–38.

GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar./abr.1996.

GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Pesquisa quanti-qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SEMEAD: FEA-USP, 2005.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, n. 4, p. 293-317, abril 1998.

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

JOHANNISSON, B. **Personal Networks as a source of energy in enterprising**. Lund. Sweden Student Litteratur, p. 122-150, 1994.

JOHANSON, J.; WIDERSHEIN, P. The Internationalization of the Firm. Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1996.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. In: **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**, nov. 2003. Disponível em: <www.ie.ufrj.br/redesist>.

- LEMOS, A. **Cibercultura**: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Sulina, Porto Alegre, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole. 2004.
- McNAMARA, D. **Learning Communities and Global SMEs**. APEC ASC Conference 2005. Korea: 2005.
- MILLINGTON, A. I.; BAYLISS, B. T. The Process of internationalization: UK companies in the EC, **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 151-61, 1990.
- MORGAN, G. **Beyond Method**: Strategies for Social Research. London: Sage Publications, 1983.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OZER, M.; ZHANG, W. The effects of geographic and network ties on exploitative and exploratory product innovation. **Strategic Management Journal**, v.36, n.7, p. 1105-1114, 2015.
- PAIVA, F. e BARBOSA, F. Redes organizacionais no Sistema de Cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., Campinas-SP, 2001. **Anais...** Campinas-SP: ANPAD, 2001.
- PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- PHELPS, C. C. A Longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. **Academy of Management Journal**, v.53, n.4, p. 890-913, 2010.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro**: um estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, 2002.
- SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.
- STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira**: origem e desenvolvimento. São Paulo: Hucitec, Ed. da Unicamp, 2000.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Ed. Campus, 1997.

TRAPIDO, D. Dual Signals: How competition makes or breaks interfirm social ties. **Organization Science**, v.24, n.2, p. 498-512, 2013.

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

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

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

WENGER, E.C.; SNYDER, W. M. Comunidades de Prática: a fronteira organizacional. In: **Aprendizagem Organizacional**. **Harvard Business Review**: Editora Campos, pg 9-26, 2001.

WISE, S. Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. **European Management Journal**, v.32, n.5, p. 703-711, 2014

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

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DO APL

- 1) Qual o mercado que o APL atua?
- 2) Quais os objetivos do APL a curto e a longo prazo?
- 3) Como se caracteriza o mercado em que o APL atua?
- 4) Qual o faturamento médio somando todas as empresas do APL?

PARTE II – COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM

- 5) Como é o relacionamento entre as empresas que constituem o APL?
- 6) O que predomina na relação entre as empresas: competição ou colaboração?
- 7) É comum a colaboração entre as empresas que compõem o APL? Que tipo de colaboração?
- 8) Essa colaboração entre as empresas dentro do APL ocorre de que maneira?
- 9) Existe uma distribuição ou troca de conhecimentos/informações entre as empresas que compõem o APL?
- 10) Quais os mecanismos que são utilizados para viabilizar essa troca de conhecimentos?

PARTE III – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

- 11) Como surgiu a oportunidade para atuar no mercado externo? Quais são os mercados atendidos?
- 12) Foi elaborado algum planejamento prévio para atender o mercado externo?
- 13) Quais as estratégias que estão voltadas à manutenção da competitividade no mercado externo das organizações do APL?
- 14) Como essas estratégias são avaliadas pelas organizações que constituem o APL?

PARTE IV – ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO

- 15) Houve alguma mudança significativa em decorrência da atuação no mercado externo? (processo produtivo, *design* do produto, competências, etc.).
- 16) Como se caracteriza a atividade de diversificação na internacionalização do APL?
- 17) A diversificação se deu exclusivamente em decorrência do processo de entrada no mercado externo?
- 18) Quais os recursos/competências que a empresa desenvolveu através da diversificação?

PARTE V - ESTRATÉGIAS E APRENDIZAGEM

- 19) Existe alguma relação direta entre as estratégias de internacionalização e o processo de aprendizagem coletiva das organizações do APL?
- 20) Qual seria a influência das estratégias de internacionalização no processo de aprendizagem?
- 21) As estratégias fizeram com que aumentasse a cooperação entre as organizações do APL?
- 22) Quais as estratégias que o APL possui de forma colaborativa com as organizações que o compõem para atender o mercado externo?

PARTE VI – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- 23) Como a administração observa o resultado final do APL de maneira coletiva?
- 24) Além do resultado coletivo, há uma preocupação com os resultados individuais dos membros do APL?
- 25) Como a administração do APL controla os resultados individuais?
- 26) Além dos resultados econômicos-financeiros, há uma preocupação com algum outro tipo de resultado não-econômico?
- 27) Como os resultados individuais e coletivos das empresas podem, de alguma forma, ser atribuídos ao processo coletivo de aprendizagem?