

Área: Estratégia em Organizações

Relacionamentos Interorganizacionais: As Ações Facilitadoras e as Vantagens na Participação das Empresas no APL de Software de Curitiba

AUTORES

ANDRÉA TORRES BARROS BATINGA DE MENDONÇA

Universidade Federal do Paraná - UFPR
deatorres@gmail.com

THIAGO CAVALCANTE NASCIMENTO

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
thiagocn1@hotmail.com

Resumo

A formação de alianças e cooperação entre empresas vem se configurando como uma das formas das empresas alcançarem vantagens competitivas significativas para seus negócios. Nesse sentido, destacam-se principalmente os arranjos produtivos locais (APLs), que se caracterizam por ser uma rede de empresas, geralmente de pequeno e médio porte, que possuem uma mesma área de atuação e que tem por objetivo buscar ganhos para as organizações do setor. Diante desse contexto o trabalho tem por objetivo identificar as ações promovidas pelo APL de Software de Curitiba para facilitar o relacionamento entre as empresas e as vantagens percebidas pela participação no arranjo a partir da visão de duas empresas com participação diferenciada no APL, sendo uma delas uma instituição de apoio. A pesquisa foi feita pelo método de estudo de casos múltiplos por meio de entrevistas semiestruturadas. Os principais resultados obtidos foram com relação às ações que o APL proporciona para que as empresas se relacionem melhor e possam formar parcerias umas com as outras. Conclusivamente, o estudo identifica que existem pontos divergentes relacionados a troca de conhecimentos entre empresas do setor, o que pode dificultar processos de cooperação entre empresas que são tidos como de fundamental importância para o sucesso deste tipo de arranjo organizacional.

Palavras-Chave: Relações Interorganizacionais. Arranjos Produtivos Locais. Software.

Abstract

The formation of alliances and cooperation between companies has emerged as one of the forms for companies to achieve significant competitive advantages for your business. In this sense, the highlights are mainly local productive arrangements (LPAs), characterized as a network of companies, usually small and medium sized that act in the same area and which aims to seek gain for organizations sector. In this context the study aims to identify the actions promoted by Software LPA of Curitiba to facilitate the relationship between companies and the benefits realized by the participation in the arrangement from the perspective of two firms with differentiated participation in LPA, one of them acting as a supporting institution. The research was done by the method of multiple case study through structured interviews. The main results were obtained with respect to shares that LPA provides for companies to relate better and may form partnerships with each other. Conclusively, the study identifies that there are divergent points related to the exchange of knowledge between companies, which can hamper cooperation processes between companies that are considered crucial for the success of this type of organizational arrangement.

Keywords: Interorganizational Relations. Local Productive Arrangements. Software

1. Introdução

Entre as principais tendências intensificadas na economia contemporânea, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, diz respeito às formas de relações intra e inter-empresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações em diferentes formas de arranjos institucionais (AMATO NETO, 2000).

A formação e desenvolvimento destes arranjos, também conhecidos como redes de empresas, vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento, como o México, China, Índia e o próprio Brasil (AMATO NETO, 2000).

Nesse sentido, tem-se observado que para estimular o desenvolvimento de processos inovativos, um número crescente de organizacionais tem procurado se organizar por meio de parcerias em redes industriais. Novos produtos surgem da integração entre diferentes tecnologias que são cada vez mais multidisciplinares cientificamente, o que abarca também empresas de grande porte, pois elas também enfrentam dificuldades para dominar a crescente variedade de campos científicos e tecnológicos que se fazem necessários para a inovação, aumentando assim o número de acordos colaborativos e a formação de redes (CASSIOLATO; LASTRES, 2001).

Entre as vantagens de realizar essa integração funcional e de criar novas redes diz respeito ao ganho de velocidade nos processos inovativos das organizações inseridas no arranjo. Assim, elementos como a flexibilidade, a interdisciplinaridade e a fertilização cruzada de ideias no nível administrativo e laboratorial ajudam no sucesso competitivo das empresas (CASSIOLATO; LASTRES, 2001).

Nesse sentido, encontram-se os Arranjos Produtivos Locais (APLs), vistos como uma concentração de empresas de um mesmo setor de produção visando obter vantagens competitivas a partir da cooperação e parcerias entre as empresas e outras instituições de interesse.

Diante dessas assertivas o presente trabalho tem por objetivo identificar as ações promovidas pelo APL de Software de Curitiba para facilitar o relacionamento entre as empresas e as vantagens percebidas pela participação no arranjo a partir da visão de duas empresas com participação diferenciada no APL, sendo uma delas uma instituição de apoio do APL.

Para atender a tal objetivo este artigo está assim estruturado: um capítulo de referencial teórico sobre o que se constituem as relações entre empresas e as principais características e vantagens dos APLs como forma de propiciar essa rede entre organizações. Em seguida tem-se uma seção de procedimentos metodológicos, seguida da parte de análise dos casos, nomeados aqui de *Alpha* e *Beta* de forma a preservar as empresas participantes da pesquisa. Por último faz-se as considerações finais e lista-se as referências bibliográficas que compuseram esse estudo.

2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que dá base ao desenvolvimento deste estudo. Assim, compõem este tópico, uma revisão dos principais conceitos sobre o relacionamento interorganizacional, destacando sua importância estratégica e posteriormente os principais aspectos sobre a formação dos Arranjos Produtivos Locais, nos quais se inserem os objetos de estudo desse trabalho.

2.1. Relações interorganizacionais

De acordo com Yoshino e Ragan (1996) as relações entre empresas não são recentes e muito já se escreveu na literatura sobre os relacionamentos entre empresas e fornecedores, com organizações de tecnologias correlatas e até mesmo com concorrentes.

No entanto, uma lacuna observada é a falta de uma perspectiva integrada sobre alianças e um consenso do que se constitui uma aliança estratégica, o que em parte vem da insuficiência de estudos analíticos feitos em âmbito internacional, o que faz com que os autores utilizem diversos conceitos em seus trabalhos que dificultam a compreensão acerca de quais são os elementos determinantes da formação destas alianças (KLOTZE, 2002; YOSHINO; RAGAN, 1996).

Alguns estudiosos seguem uma visão mais restritiva de aliança estratégica, não levando em conta algumas relações interorganizacionais como fusões e aquisições, ao contrário de outros que seguem uma visão mais ampla, considerando alianças diversas formas de acordos de cooperação e parceria entre empresas (KLOTZE, 2002).

Yoshino e Ragan (1996) contribuem para esta discussão afirmando que as alianças consistem em uma parceria comercial que visa aumentar a eficácia das estratégias competitivas das empresas que fazem parte desse acordo, favorecendo trocas mútuas de tecnologias, qualificações ou produtos. Seguindo a visão apresentada pelos autores, essas alianças podem assumir diversas formas que vão de simples contratos a *joint ventures*.

Uma tipologia de alianças é também dada por Hall (2004). Segundo ele as possibilidades de relacionamentos interorganizacionais podem dar-se de três formas. A primeira é o relacionamento duplo ou em par que segundo o autor é a forma mais simples. A segunda forma é o conjunto interorganizacional que possui um órgão central e relacionamentos duplos com outras organizações. A terceira forma é a rede interorganizacional que são mais abrangentes e que cada organização exerce um papel dentro dessa rede.

O autor ainda insere as *joint ventures* como mais uma variação da relação inter-firma, cujo resultado é a criação de uma nova organização através da junção de duas outras em parceria (HALL, 2004).

Outra definição de destaque na literatura versa sobre a formação de alianças estratégicas como um acordo de cooperação entre empresas que tem como objetivo alcançar vantagens competitivas dos parceiros (DAS; TSENG, 2000). Nesse sentido, Das e Tseng (2000) afirmam que proliferação de alianças estratégicas tem marcado uma alteração na concepção intrínseca da competição, que é cada vez mais caracterizada por constantes inovações tecnológicas e rápida velocidade de entrada em novos mercados.

Nessa perspectiva, encontram-se mais especificamente as alianças tecnológicas, que se diferem das alianças estratégicas puramente, pois segundo Giuri, Hagedoorn e Mariani (2002) são alianças em que os conhecimentos tecnológicos são trocados através de transferência de tecnologias ou conjuntos de projetos inovadores, como acordos de licenciamento e acordos de pesquisa conjunto.

Acrescentando a essa definição, Hagedoorn (2003) afirma que as alianças tecnológicas são acordos cooperativos entre empresas que visam melhorar a perspectiva de longo prazo das combinações de produtos de mercado das empresas envolvidas.

De acordo com Doz e Hamel (2000) os principais objetivos de uma aliança estão relacionados a cooptação, co-especialização e aprendizagem e internalização. A cooptação se configura como a transformação dos concorrentes em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares, que permitem assim que novos negócios se desenvolvam.

A co-especialização está relacionada à criação de valor através da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento que anteriormente se desenvolviam isoladamente. No que diz respeito à aprendizagem e internalização nota-se que as alianças têm influência direta na aprendizagem e a internalização de habilidades, principalmente tácitas e coletivas (DOZ; HAMEL, 2000).

Desta forma, os esforços para uma aprendizagem mútua auxiliam no desenvolvimento de confiança e compreensão compartilhada e reduz os riscos de lacunas entre os objetivos e metas compartilhadas entre os parceiros (DOZ; HAMEL, 2000).

Uma empresa que deseja ingressar em uma aliança deve levar em consideração duas dimensões gerenciais, a cooperação e a concorrência, ou cooperação e conflito. A atividade relacionada a gerir alianças é de alcançar a otimização nessas duas dimensões, cuja ênfase em cada uma varia de acordo com a natureza de cada empresa na parceria e a extensão da interação organizacional necessária para que a cooperação dê resultados positivos. Assim a gestão de sucesso de uma aliança tem em conta a gestão das interações entre cooperação e concorrência (YOSHINO; RAGAN, 1996).

Seguindo essa linha de raciocínio, Amato Neto (2000) afirma que as transformações que marcaram as duas últimas décadas para as relações interorganizacionais tiveram impacto nas bases de conflitos que permeavam as tradicionais relações, dando espaço então para relações baseadas na confiança.

Child e Faulkner (1998) já discutiam o fato de que a cooperação cria uma relação de dependência entre as empresas e que por isso a confiança é importante para ser bem sucedido. Assim, como completa Amato Neto (2000), a confiança é de fundamental importância, uma vez que as transações econômicas envolvem aspectos relativos a riscos, que não são somente de possíveis fraudes, mas estão também relacionados a imprevisibilidade dos que pode acontecer no futuro, que se não forem controlados podem impedir que o negócio traga benefícios para as partes envolvidas.

Ressalta-se, segundo Child e Faulkner (1998), que a cooperação é desenvolvida ao longo do tempo, e por isso esse desenvolvimento pode estar associado com o grau de profundidade da confiança, baseada na evolução dos seus aspectos iniciais. Além disso, existe um entendimento de que a confiança é socialmente construída, assim ela pode ser reforçada por afinidades culturais entre as pessoas e pode ser suportada por normas institucionais (CHILD; FAULKNER, 1998).

Para Amato Neto (2000) a cooperação entre empresas proporciona o atendimento de necessidades das empresas que seriam de difícil alcance se elas estivessem agindo isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se (AMATO NETO, 2000: p. 42):

- a) Combinar competências e utilizar *know how* de outras empresas;
- b) Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- c) Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- d) Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- e) Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- f) Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- g) Fortalecer o poder de compra; e
- h) Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Para Hagedoorn e Narula (1999) os acordos cooperativos entre empresas têm duas motivações principais. A primeira é a de que existe uma motivação para redução de custos,

como nas relações cliente-fornecedor, nas relações verticais dentro de uma cadeia de valor. Em segundo, está a motivação estratégica, ou seja, os acordos se caracterizando como otimizadores dos lucros de longo prazo que são incentivados pela tentativa de melhorar os valores dos ativos da empresa.

Os autores deixam claro ainda que nem sempre é possível fazer as duas coisas, aumentar os lucros de curto prazo e maximizar os lucros de longo prazo, uma vez que muitos acordos seguem direções diferentes por uma motivação ou outra.

Já para Oliver (1990) as empresas entram em um relacionamento interorganizacional por razões específicas dentro de uma variedade de condições que limitam ou influenciam suas escolhas.

Essas razões podem ser de necessidade, quando a empresa estabelece relações ou trocas com outras empresas a fim de atender a necessidades legais ou requerimentos regulatórios. Pode ser pela contingência de assimetria, quando existe uma potencial relação em que uma organização pode deter poder de controle sobre outra organização ou sobre seus recursos (OLIVER, 1990).

Outra razão discutida por Oliver (1990) é a reciprocidade. Ou seja, o autor afirma que o motivo da reciprocidade afeta as relações de cooperação, colaboração e coordenação entre empresas e não de dominação, poder e controle. Assim, o relacionamento interorganizacional aconteceria para o alcance de metas e interesses comuns. Outras razões são ainda colocadas por Oliver (1990), como a eficiência, estabilidade e a legitimidade.

Diante dessas colocações observa-se a importância das parcerias, alianças e cooperações entre empresas visando obter vantagens competitivas sustentáveis através de trocas de conhecimentos e tecnologias, com objetivo de melhorar seu posicionamento no mercado através da inovação de produtos e processos. É nesse sentido que se inserem os aglomerados produtivos, mais especificamente os arranjos produtivos locais, como destacado no tópico a seguir.

2.2. Arranjos Produtivos Locais: Contexto, vantagens e a cooperação entre empresas

A chave para o sucesso das empresas tem sido identificada na forma da capacidade de desenvolvimento de inovações. Essa capacidade, segundo Cassiolato e Szapiro (2002; 2003) é alcançada por meio da intensa interdependência entre os vários agentes, produtos e usuários de bens, serviços e tecnologias, tendo por sua vez como facilitador a especialização em ambientes socioeconômicos comuns. Os autores completam o raciocínio afirmando que as interações tecnológicas que se encontram ao redor de diversos modos de aprendizado delimitados por uma cultura criam os vários complexos e clusters de capacitações tecnológicas.

Para Lastres e Cassiolato (2003) o que fortalece as oportunidades de sobrevivência e crescimento e ainda serve como fonte de vantagem competitiva duradoura é a aglomeração de empresas e o fato delas aproveitarem as sinergias coletivas vindas de suas interações, e destas com o ambiente onde estão localizadas.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2002) o conceito de aglomerado tornou-se mais articulado e a ligação da ideia de aglomeração com a de redes teve importante impacto nesse sentido, principalmente em se tratando de cadeias de fornecimento tendo uma empresa central como “âncora”.

Nessa perspectiva, Santos, Diniz e Barbosa (2006: p. 23) afirmam que as definições anteriormente de APL continham elementos como “presença de fornecedores especializados, universidades, associações de classe e instituições governamentais pró-ativas no local, centros tecnológicos, cooperação, confiança e inovatividade local entre outros”, porém essas características eram pouco encontradas nas aglomerações consideradas APL. Isso se deu ao fato do conceito ter sido proposto com base em casos muito específicos.

Uma definição de APL proposta por Santos et al (2006: p. 39) leva em consideração que o mesmo é composto por cinco características, a saber:

1. Concentração espacial de produção de bem ou serviço exportável para outras regiões, ainda que da mesma cidade, se essa é uma metrópole; ou produto ou serviço que atende a atividades que exportam para outras regiões;
2. A localização é uma fonte de vantagem competitiva muito importante para as firmas ou subunidades de firmas aí localizadas;
3. Essas vantagens competitivas de origem locacional tendem a atrair empresas ou subunidades de empresas ou mesmo produtores autônomos, ou a fazer crescer ou mesmo manter competitivas as empresas já instaladas, se o ambiente de concorrência crescente com empresas de outras regiões;
4. Essas vantagens não são apenas indiscriminadas, difusas ou genéricas. Elas possuem efeitos especialmente importantes para setores ou cadeias específicas;
5. As vantagens competitivas principais da região não se resumiriam por especiais custos de transporte, fiscais, alfandegários ou de acesso a insumos básicos. Ou seja, são vantagens que se realimentam com o crescimento do APL.

Há de se destacar que na visão apresentada pelos autores, as condições 1 e 2 são dispensáveis e para tanto as vantagens competitivas locais para satisfazer as condições 3, 4 e 5 estão relacionadas a: conhecimento tácito, fácil acesso a ativos, serviços ou bens públicos, localmente é importante a imagem mercadológica e cooperação multilateral.

É possível observar que essas características estão presentes na definição de Porter (1999) sobre aglomerado produtivo, que para o autor seria, de maneira geral, um conjunto de empresas que estão inter-relacionadas e reunidas geograficamente e instituições correspondentes ligadas por fatores comuns e que se complementam.

Nesse sentido, segundo o autor, os aglomerados podem assumir diversas formas dependendo da sua “profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos” (PORTER, 1999: p. 211),

Porém, como destaca Porter (1999), os aglomerados podem ainda ser compostos por distribuidoras ou clientes, que desenvolvam produtos complementares, que forneçam infraestrutura especializada, instituições governamentais, entre outras dedicadas ao ensino, pesquisa e desenvolvimento, agências de normatização, órgãos do governo e ainda associações comerciais e entidades associativas do setor privado.

Empresas de pequeno e médio porte dependem mais da localização e assim a participação em aglomerados é questão de estratégia, pois, além de outros fatores elas têm dificuldades de se expandirem para outros locais ou de mudar de localização devido aos altos custos de investimentos, mas principalmente pela dificuldade que é muitas vezes maior de realocar o dono, e ainda, por não possuírem capital suficiente para conseguir ganhos de escalas e outras vantagens, precisam do local onde estão inseridas. É então do aglomerado que elas tiram o apoio para superar essas barreiras ao seu crescimento e para produzir e comercializar seus produtos tanto em mercados nacionais como internacionais (LASTRES; CASSIOLATO, 2003; SANTOS et al, 2006).

Assim, para os autores, os arranjos que agrupam esse tipo de empresa representam papel importante nas regiões que são pouco desenvolvidas e que possuem baixo nível de emprego. Nesse sentido, Lastres e Cassiolato (2003) afirmam ser devido a isto que novos empreendimentos se instalam no mundo inteiro através de grupos (blocos), onde estão inclusos redes de fornecedores além de outros *inputs* e serviços que são estratégicos, e que se localizam assim em torno do empreendimento.

Os arranjos, segundo Cassiolato e Lastres (2001) se configuram com fortes ligações entre agentes pertencentes a um mesmo território. Aqui estão incluídas não somente empresas e suas representações e associações, mas também instituições públicas e privadas que se relacionam a formação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento, consultoria entre outras. Assim, a interação é entendida como a articulação visando à inovação, entre os vários atores que se configura como fonte de vantagem competitiva.

A definição de APL está relacionada, para Cassiolato e Szapiro (2002, p. 12), com “aquelas aglomerações produtivas cujas interações entre os agentes locais não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-los como sistemas”.

Vale ressaltar que para essas interações as relações técnicas entre os diversos agentes com foco no aprendizado são fundamentais, pois elas garantem a competitividade dos atores individuais e coletivamente (Cassiolato; Szapiro, 2002).

Os APLs se constituem nesse sentido como áreas propícias para se estudar e analisar as várias maneiras de realização das interações entre os diversos atores locais, principalmente em se tratando da criação e do compartilhamento do conhecimento, que desenvolvem condições para a inovação, no sentido não só de resultado do processo de aprendizagem organizacional, mas inter-organizacional, local e nacional (AUN et al, 2005).

Na concepção de Porter (1999: p. 225) os aglomerados exercem influência sobre a competição de três maneiras. A primeira relativa ao “aumento da produtividade das empresas ou setores componentes, a segunda pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade; terceiro, pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado”.

Como acrescenta Porter (1999) essas três influências na competição são fatores dependentes das relações pessoais, da comunicação face a face e da interação entre os indivíduos e as instituições. Porém é importante ressaltar que não é apenas o fato do aglomerado existir que vão surgir automaticamente esses relacionamentos, mas ele aumenta a sua eficácia de atuação.

Uma vantagem competitiva que os APLs proporcionam está relacionada a imagem mercadológica regional, que funciona como um bem público para a região e que pode, por oportunismos de alguns empresários ser eliminada. É observada principalmente para setores específicos como turismo, gastronomia, alimentos entre outros (SANTOS et al, 2006).

Para aqueles que se encontram no aglomerado um benefício importante é que estes têm maiores e melhores condições de ter acesso a insumos especializados de melhor qualidade e até mesmo a custos mais baixos. Muitas vezes, esses benefícios aumentam quando as empresas realizam o abastecimento local, ou seja, buscam insumos dos próprios participantes do aglomerado o que minimiza a necessidade de estoques e custos e tempo de espera pela entrega, dificulta o comportamento oportunista dos fornecedores, facilita a comunicação, facilita a prestação de serviços auxiliares entre outros (PORTER, 1999).

Outra vantagem que se pode observar nas empresas que pertencem a um aglomerado é o acesso a informação, uma vez que por meio do aglomerado as empresas podem obter informações técnicas, de mercado e sobre outras áreas da melhor maneira e por um custo mais baixo, trazendo assim benefícios também para a produtividade (PORTER, 1999).

O acesso aos bens públicos e a instituições também é facilitado pelos aglomerados, pois o custo a esse acesso fica mais reduzido do que o original, assim as informações contidas no aglomerado pode ser considerada um bem quase público devido a essa facilidade (PORTER, 1999).

É importante destacar, no entanto, que o benefício mais significativo para as empresas que se encontram em um aglomerado é referente à inovação, pois dentro dos aglomerados as empresas tendem a perceber com maior facilidade e rapidez as necessidades dos compradores, além de obterem essas informações das outras empresas com quem se relacionam. Podem

ainda perceber as oportunidades relacionadas a tecnologia, a aspectos operacionais e de distribuição (PORTER, 1999).

Assim, referente aos relacionamentos entre as empresas em um APL, Santos et al (2006) afirmam que existem dois tipos de cooperação, a saber. A primeira diz respeito a “cooperação coordenada por uma instituição representativa de associação coletiva com autonomia decisória” chamada de cooperação multilateral como sindicatos, associação de produtores, cooperativa de crédito entre outros (SANTOS et al, 2006, P. 22).

Outro tipo é o da “cooperação caracterizada pela colaboração feita para se solucionar objetivos específicos, limitados e sem autonomia decisória independente da negociação e do objetivo predefinido das partes”, esse tipo é a chamada cooperação bilateral como as relações formais ou informações de troca de conhecimento, *joint ventures*, relação cliente fornecedor entre outras (SANTOS et al, 2006, p. 22).

Adicionalmente a essa linha de pensamento, Aun et al (2005) afirmam que no que diz respeito a APL a ação que se constrói coletivamente deve substituir o foco na competição pela cooperação entre os atores, levando as economias externas derivarem não só da relação de interação e cooperação entre as organizações, mas também da interação dessas organizações com instituições de apoio, do ambiente ao seu redor ou da área onde está localizada.

É importante observar que quando enfatizamos os APLs as relações entre redes de empresas e destas com outros atores tem uma investigação privilegiada. Além de favorecer a análise

“[...] dos fluxos de conhecimento, em particular, em sua dimensão tácita; das bases dos processos de aprendizado para a capacitação produtiva, organizacional e inovativa; da importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003: p. 20).

Nota-se, que em regra nos arranjos produtivos estão envolvidas empresas e as interações entre elas, que por sua vez podem constituir-se desde “produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e sérvios, comercializadoras, clientes, entre outros”, além de das variadas formas de representação e associações (LASTRES; CASSIOLATO, 2003: p. 21).

E mais, os autores completam que nos arranjos produtivos a interdependência, a articulação e vínculos consistentes tem como resultado a interação, a cooperação e aprendizagem com potencialidade de incrementar a capacidade inovativa interna, a competitividade e o desenvolvimento local (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Assim, é importante observar que no APL não basta dar atenção as ações das empresas individualmente, mas sim pensar em ambientes coletivos onde haja trocas de informações, de conhecimento e de aprendizado, com objetivo de facilitar a cooperação entre os atores. Nessa lógica, a inovação e o aprendizado interativo se mostram como as forças que mais se destacam no APL.

3. Procedimentos metodológicos

A metodologia adotada nessa pesquisa tem caráter qualitativo, pois, como coloca Creswell (2007) é um procedimento de pesquisa usado para situar um fenômeno do ponto de vista dos participantes. A pesquisa também se constitui por exploratória uma vez que se partiu apenas da literatura para compor o trabalho sem ter tido acesso a pesquisas anteriores sobre o assunto.

No caso desse estudo o APL de Software de Curitiba no sentido de identificar as ações promovidas pelo APL que na percepção dos casos estudados facilitam o relacionamento entre as empresas e as vantagens que essas empresas observam como obtidas pela participação no

arranjo sob a visão de duas empresas que participam de forma distinta no APL, uma delas sendo caracterizada como uma instituição de apoio.

A pesquisa se deu por meio de um estudo de casos múltiplos uma vez que queremos lidar com questões contextuais que são importantes ao se estudar o fenômeno em questão a partir da pesquisa em duas empresas, no qual cada uma se constitui um caso (Yin, 2005).

Os casos foram escolhidos por acessibilidade em que se buscou uma empresa atuante no APL e uma instituição considerada de apoio ao APL a fim de comparar as duas visões com relação aos objetivos dessa pesquisa.

O estudo foi conduzido por meio de entrevistas semi-estruturas, com pessoas estratégicas de cada organização, na empresa com o diretor executivo e na instituição de apoio com a gerente, onde se seguiu um roteiro com algumas questões abertas que permitiam discussões a todo instante do processo de coleta de dados. Após a coleta as entrevistas, que foram gravadas, passou-se para a fase de transcrição para posteriormente serem analisadas, caso a caso.

4. Análise dos casos

Este capítulo faz a discussão das informações coletadas nas entrevistas das dois casos do APL de *Software* de Curitiba. A primeira empresa foi chamada de *Alpha* e a segunda de *Beta*, por simples fato de manter a identificação dos casos em anonimato

4.1. Caso *Alpha*

O caso *Alpha* é de uma instituição que além de desenvolver *softwares*, dá apoio ao APL sendo uma organização de ensino, pesquisa, desenvolvimento e negócios na área de Tecnologia da Informação desde 1992, atuando também na certificação de empresas quanto ao CMMI e MPS-BR (programas de melhoria de processos de software).

Nesse sentido a formação de alianças/parcerias fica limitada devido a atuação da instituição, porém a entrevistada afirma que possuem uma atividade em conjunto com outra empresa devido a um grande projeto que eles possuem e que foi preciso terceirizar mão-de-obra de outras empresas, mas ela não afirma que esse caso tenha sido gerado no âmbito do APL.

Segundo a gerente da empresa *Alpha* o APL facilita a formação de parcerias entre as empresas e promove ações para isso. Os dois principais projetos segundo ela estão relacionados a qualidade (melhoria de processo de software) com ao todo 17 empresas em processo de finalização de certificação em qualidade de software e o programa “Curitiba Offshore” para incentivo a exportação com 15 empresas voltadas para exportação, onde também tem-se conversado bastante a respeito da formação de consórcios de empresas, *joint ventures*, associativismo de forma geral.

É então que esses dois projetos acabam facilitando conversas e trocas de informações entre as empresas influenciando no processo de formação de alianças, uma vez que as empresas estão participando de um mesmo projeto.

Outros projetos são feitos, por exemplo, em parceria do APL com o SEBRAE como no caso do programa “Marketing na prática” como também citou o entrevistado da empresa *Alpha*, como iniciativa do APL em promover trocas de conhecimentos entre as empresas.

Também com relação a geração de conflitos de interesse a entrevistada não percebe muito dentro do APL. Segundo palavras dela “*é menos conflito hoje que elas estão se falando do que antes quando não se falavam*”. Ela acrescenta que antes quando as empresas não se falavam muito ficava a impressão de que eram concorrentes e depois que passaram a se conhecer, elas viram que uma atividade poderia complementar a outra.

Assim o conhecimento é trocado entre as empresas, na percepção dessa instituição de apoio, tanto formal como informalmente. Como coloca a entrevistada:

“tem as ações que você tem as reuniões de governança onde as pessoas têm a oportunidade de conversar no coffee break, como tem as ações como as rodadas de parcerias (..) onde as empresas preencheram um pré-cadastro dizendo o que fazia e o que queriam e o organizador do evento faz os ‘casamentos’ entre as empresas”.

Com relação ao acesso a mão-de-obra qualificada, é um dos papéis dessa instituição promover treinamentos através da identificação de necessidades por parte do APL das empresas participantes e que ocorre indicações de profissionais de uma empresa para outro, mas são fatos ocorridos informalmente. O que se tem de formal é o banco de estagiários da ASSESPRO (Associação das empresas brasileiras de tecnologia da informação).

Para registro de software, o APL não promove ações que incentivem, o que o APL tem buscado segundo a entrevistada são questões sindicais, de representar as empresas perante a sociedade e órgãos governamentais a fim de criar uma identidade para as empresas de software, pois muitas empresas estavam em um sindicato “X” enquanto outras estavam no “Y”, então segundo ela o que tem se buscado é uma unificação para todos caminharem juntos.

Em síntese, a instituição percebe o APL como grande facilitador na formação de alianças/parcerias entre as empresas do setor. Segundo a entrevistada as empresas tinham resistência quanto à cooperação com medo de outros roubarem suas idéias e foi então a partir do movimento de criação do APL que houve um desenvolvimento do setor.

4.2. Caso Beta

A empresa *Beta* é uma empresa de software incubada na Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC) cuja especialização é de desenvolver equipamentos de reabilitação física de pessoas e treinamentos de atletas, principalmente no que diz respeito a leitura de movimentos e eletroestimulação neuromuscular.

Integrante do APL de Software de Curitiba, a empresa conta com parceiros como ACONSERMED (Empresa de vendas e manutenção de equipamentos médico hospitalares), TECPAR (Instituto de Tecnologia do Paraná), SENAI, CNPq, Sebrae e FINEP.

O entrevistado afirma não ter surgido nenhuma parceria a partir das reuniões do APL, mesmo com as conversas que se tem dentro do APL. O que existe é uma parceria com uma empresa que por acaso já participou de reuniões do APL, mas foi uma parceria facilitada pela incubadora. Essa parceria teve como objetivo desenvolver um produto novo em que a empresa parceira tinha o conhecimento de uma tecnologia enquanto eles tinham outro.

Com relação às ações do APL para facilitar a formação de alianças/parcerias o entrevistado coloca que essa pré-disposição acontece mais por parte dos próprios empresários do que por parte do APL em si. Mas acrescenta como exemplo o Programa Marketing na Prática como meio de fazer as empresas participarem de um projeto juntas e conversarem mais.

Apesar das reuniões e de programas como o citado anteriormente o entrevistado afirma não ser muito fácil a identificação de parceiros, pois as empresas até sabem o que as outras estão fazendo, mas esse conhecimento é muito superficial.

As trocas de conhecimento são geralmente feitas nas palestras onde as empresas têm um tempo para discutirem e algumas se pronunciam sobre seus produtos, mas o entrevistado afirma que essas trocas são muito complicadas, pois as empresas têm muito sigilo. Uma vez que elas trabalham com inovação, elas deixam em segredo que estão fazendo até que saia para o mercado. Apesar desse sigilo a comunicação é boa, pois os empresários sabem até onde pode ir, em uma conversa.

Quando precisam de informações mais técnicas eles geralmente procuram treinamentos, cursos, mas podem até chegar a ligar para outras empresas que eles sabem que fazem o que eles estão precisando ou para pedir alguma informação, ou até mesmo em *coffee breaks*, mas são conversas pontuais e informais.

Porém é preciso destacar que a comunicação entre as empresas, na percepção do entrevistado é boa, e que ele não percebe ocorrência de conflitos de interesse, pois nas palavras do entrevistado “*existem empresas concorrentes, mas é uma concorrência sadia, elas sabem que são concorrentes, mas não entram em atrito por isso*”. O que mais afeta a não formação de alianças, segundo ele, é a falta de tempo dos empresários em conhecer as outras empresas.

A empresa *Beta* não passou por nenhuma situação em que tenha acontecido uma facilidade de acesso a mão-de-obra qualificada pelo APL, mas segundo diretor executivo da empresa pode sim existir essa facilidade através das reuniões e conversas, pois fica fácil pedir informações sobre o perfil do funcionário que está precisando, mas segundo ele não é corriqueiro esse tipo de acontecimento.

Em ações para registro de software o diretor entrevistado percebe que o APL não dá muito incentivo, pois segundo ele é uma coisa muito complicada, pois o software, segundo ele “*é mutável, está sempre passando por melhorias*”, assim as empresas que ele conhece nem se preocupam em fazer o registro dos seus softwares. É nesse sentido que o APL também não dá muito incentivo que segundo o entrevistado todos da área sabem dessas dificuldades e que não compensa fazer tais registros.

De maneira geral destaca-se a percepção positiva do entrevistado em relação as facilidades que o APL proporciona as empresas. Segundo ele, se a empresa não estivesse no APL talvez fosse mais difícil realizar parcerias, porque hoje eles sabem o que as empresas estão fazendo, em qual mercado elas atuam, nas palavras do diretor eles conseguem “*se achar dentro do APL*”. Assim ele completa que se precisar de alguma coisa sabe onde procurar a informação e assim o APL ajuda bastante nessa parte.

5. Considerações Finais

Esse trabalho teve como objetivo perceber as ações facilitadoras dos relacionamentos entre as empresas do APL de Software de Curitiba e as vantagens que as empresas percebem na participação no arranjo, na visão de duas empresas com participação distintas a fim de identificar possíveis facilidades e desafios quanto ao relacionamento.

A primeira empresa se constitui como, além de desenvolvedora de *software*, uma organização de apoio ao APL enquanto a segunda faz parte da gama de empresas do arranjo que é produtora de software e que recebe os benefícios do APL.

Percebeu-se, no entanto, com a pesquisa, que a empresa *Alpha* tem uma percepção um pouco diferenciada quanto às facilidades e ações do APL, principalmente no que diz respeito aos programas e projetos que este desenvolve para integrar e beneficiar as empresas.

Programas como o “Curitiba Offshore” (voltado a exportação) e programas de incentivo a implementação de modelos de qualidades em processos (CMMI e MPS-BR) foram apenas identificados pela empresa *Alpha*, enquanto a empresa *Beta* percebeu apenas ações relacionadas a reuniões e workshops como o “Marketing na prática”, que também foi identificado pela instituição de apoio.

O APL também resultou em uma maior conversação entre as empresas, fato percebido nos dois casos analisados. Destaca-se o fato das empresas estarem mais próximas e conhecerem mais o que as outras estão fazendo e nesse sentido foi de consenso entre os dois entrevistados que a comunicação é boa e que eles têm uma visão das empresas como possíveis parceiros e não como concorrentes diretos, o que é, como colocado na literatura um dos

objetivos das alianças e redes entre empresas. Relacionado a esse fato percebeu-se também que conflitos entre as empresas foram reduzidos depois da criação do APL.

As trocas de conhecimento, no entanto, foi um ponto divergente entre os entrevistados. A empresa *Alpha* percebe essas trocas tanto formal como informalmente enquanto a empresa *Beta* percebe mais trocas informais e pontuais. Nesse sentido as empresas citaram como momentos de trocas informais os *coffee breaks* principalmente, enquanto as ações formais para trocas de conhecimento, citada somente pela empresa *Alpha* estão relacionadas a rodadas de negócios e de parcerias.

De maneira geral percebeu-se que é de comum acordo entre as duas empresas que o APL facilita a formação de parcerias e alianças entre as empresas, uma vez que elas passam a se conhecer em reuniões e eventos feitos pelo APL e podem assim identificar o que as outras empresas fazem para quando precisarem de informações ou de um parceiro podem entrar em contato e formar as parcerias, destacando-se principalmente a fala do entrevistado da empresa *Beta* que afirmou que se estivesse fora do APL talvez fosse mais difícil encontrar parceiros e formar alianças.

Nesse sentido destaca-se a importância das redes entre empresas, e nesse caso da formação de arranjos produtivos principalmente para pequenas empresas como meio de adquirirem vantagens competitivas através da identificação de parceiros e formação de alianças para transferências de tecnologias.

Referências

- AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- AUN, M.; CARVALHO, M. A. A.; KROEFF, L. R.. Aprendizagem Coletiva em Arranjos Produtivos Locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação. In: Anais V ENLEPIC – Encontro Latino de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura. Faculdade Social da Bahia: Salvador, nov. 2005.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira. In: revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 5, n. Especial, p. 103-136, 2001.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais no Brasil. Políticas para promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME, RedeSist, 2002.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, pp. 35-50, 2003.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures. Reino Unido: Oxford University Press, 1998.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª Ed. cap.10, p. 184 – 209. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. A resource-based theory of strategic alliances. In: Journal of Management, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Trad. Bázan Tecnologia e Linguística – Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2000.
- GIURI, P.; HAGEDOORN, J.; MARIANI, M. Technological diversification and strategic alliances. In: Laboratory of Economics and Management, Working Papers Series. Sant’Anna School of Advanced Studies – Itália, 2002.
- HAGEDOORN, J. Sharing intellectual property rights: an exploratory study of joint patenting amongst companies. Industrial and Corporate Change, v. 12, n. 5, pp.1035-1050, 2003.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, v. 19, pp. 283–294, 1999.

HALL, R. H. Organizações – estruturas, processos e resultados. 8a ed., pp.191-222, São Paulo: Pearson/Prentice, 2004.

KLOTZLE, M. Alianças Estratégicas: conceito e teoria. *Revista da Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. In: *Parcerias Estratégicas / Centro de Gestão e Estudos Estratégicos*. – n. 17 (setembro 2003). – Brasília : CGEE, 2003.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, pp. 241 – 265, 1990.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Cap. 7 *Aglomerações e competição: novas agendas para Empresas, Governos e Instituições*. Ed. Campus p. 209-303, 1999.

SANTOS, G. A. G.; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens competitivas locais. In: *Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento*. BNDES, Versão Preliminar, cap. 3, 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHINO, M.; RANGAN, U. Alianças Estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.