

## CONSEQUÊNCIAS DA AUSÊNCIA DE DISSEMINAÇÃO CONCEITUAL DA COMPETITIVIDADE PRESENTE NAS REDES DE NEGÓCIOS

**Autoria:** José Luiz Nunes Fernandes  
Bárbara Ádria Fernandes

### RESUMO

O objetivo da pesquisa foi identificar as principais consequências, no Estado do Pará, originadas da não disseminação dos conhecimentos que permeiam as redes de negócios e os relacionamentos interorganizacionais. Por meio de pesquisa exploratória compreendeu-se os fenômenos investigados e usou-se os atributos da pesquisa descritiva para descrever as características dos atores alvos do trabalho, além da descrição de um arranjo produtivo onde adotou-se o método fenomenológico. Conclui-se que a ausência de disseminação no meio acadêmico e empresarial do Estado do Pará dos temas da pesquisa tem como consequência a descontinuidade de empreendimentos, impossibilidade dos atores em usufruírem dos benefícios em prol da competitividade que a atuação em rede propicia e inexistência de ações em favor do preparo da mão de obra para entender e atuar em empresas formatadas em redes de negócios.

**Palavras-chave:** Disseminação do conhecimento. Redes de negócios. Relacionamentos interorganizacionais.

### 1 INTRODUÇÃO

Desde o ano de 2007 o Governo do Estado do Pará tem envidados esforços no sentido de incentivar ações de fomento à atividade econômica por meio dos aglomerados empresariais, notadamente os Arranjos Produtivos Locais (APL's).

A competitividade que os arranjos empresariais propiciam aos participantes é de aceitação para grande parte dos pesquisadores do tema, neste sentido é possível entender que essa tendência tem levado as empresas a estabelecerem relações de cooperação e eliminação de fronteiras que as limitavam, passando a formar cadeias, conglomerados, redes e alianças (MOURITSEN; THRANE, 2006).

A concentração de negócios correlacionados não é mais vista como uma imperfeição econômica e sim como formas de atuação que estimulam a competitividade. Zaccarelli *et al.*

(2008, p. 9) afirmam que, quando surgem artigos argumentando que “[...] não é a empresa Toyota que está vencendo a empresa General Motors (GM), é a rede de negócios da Toyota é que está vencendo a rede da GM”, não existe dúvida que a capacidade competitiva propiciada pelas redes de negócios já é tacitamente reconhecida.

As organizações empresariais podem obter vantagem competitiva com a atuação subjacente aos conceitos de rede de negócios. Segundo Klotzle (2002), os conceitos sobre aliança estratégica foram sendo aprimorados no decorrer das transformações sociais e econômicas que permeiam as relações empresariais.

Balestrin, Verschoore e Reyes (2010) afirmam que, no Brasil, o interesse por esse tema ainda pode ser considerado recente e, apesar da crescente atenção a ele dispensada, seu desenvolvimento teórico não parece ocorrer de modo significativo, além de os estudos estarem concentrados no sul e sudeste do país, desse modo demandando pesquisas e disseminação do conhecimento.

O trabalho de Lima (2005) identificou o estímulo a ações, no sentido de sensibilizar os atores envolvidos quanto à necessidade de disseminação desses conhecimentos. Justifica-se a pesquisa, pois espera-se ampliar conhecimentos aos acadêmicos, profissionais de empresas e aos demais atores sociais atuantes em rede de negócios, *clusters*, APL e envoltos aos Relacionamentos Interorganizacionais.

Dante disto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais as consequências originadas para a sociedade empresarial do Estado do Pará pela ausência da disseminação dos conhecimentos subjacentes a rede de negócios e relacionamentos interorganizacionais?**

O objetivo geral da pesquisa é identificar as principais consequências, no Estado do Pará, originadas da não disseminação dos conhecimentos que permeiam as redes de negócios e os relacionamentos interorganizacionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 REDES DE NEGÓCIOS E A COMPETITIVIDADE

Rohden, Hollerweger e Ossani (2012) afirmam que atualmente as empresas estruturadas de forma tradicional não conseguem acompanhar as demandas do mercado, tais

como: níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e rápida resposta. Por esse motivo buscam modelos de negócio alternativos, como a organização atuando em rede. Quanto mais evoluída for uma rede de negócios maior será seu poder competitivo (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Para Müller e Halinen (1999) é útil enxergar rede de negócios e, especialmente, relacionamentos como um *continuum* variando em função do número de atores e do grau de relacionamento entre estes.

Antes de se fazer uma abordagem específica de rede de negócios, mostra-se necessário conceituar o termo rede. Para Bowersox (1990), uma rede é reflexo do desejo entre os participantes de eliminar as duplicidades de atividades nas *interfaces* da cadeia de valor agregado, e de reduzir desperdícios de recursos.

Para Castells (1996, p. 225), as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, capazes de expansão em todas as vertentes da economia global, por conta do poder da informação, propiciado pelo novo paradigma tecnológico. Diante desses conceitos e pela amplitude de tipificações de rede, pode-se dizer que, para entender as Redes de Negócios, uma boa estratégia é compreendê-las, de forma sistemática, por meio das conceituações de *nós* e *elos*. *Nós* são os pontos da rede, ou seja, os agentes constituintes dela, enquanto os *elos* são as ligações entre esses nós (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011).

Vilela (2008) entende que as empresas passam a se organizar em Rede pelo fato principalmente relacionado às externalidades técnicas na produção, relativas às estruturas de custos, mudanças no ritmo de adoção e difusão de tecnologias e de demanda, devido às modificações nas preferências dos consumidores, dada a diferenciação e quantidade de produtos ofertados pelos próprios concorrentes.

Kirschbaum (2006) sugere que as transações econômicas não podem ser entendidas sem que se levem em consideração as suas relações sociais correspondentes. Por outro lado, Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), quando se referem à troca de conhecimentos entre os atores da rede, afirmam que a troca de conhecimento substancial e que resulta em aprendizagem conjunta pode ser fonte de vantagem competitiva para as empresas que se organizam em rede.

Santos (2012) entende que um subsistema de produção e inovação se estrutura a partir de atividades econômicas setoriais, distribuição espacial, esforço inovador e grau de

informalidade. Esse subsistema é tratado por Lastres e Cassiolato (2005, p.96) por meio de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (APL/SPIL) definidos como sendo: “[...] conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação cooperação e aprendizagem”.

Crocco *et al.* (2006) vislumbram vários elementos que caracterizam as aglomerações produtivas locais: concentração setorial e espacial de firmas; intensidade das trocas intra-aglomeração; existência de relações de cooperação; grau de especialização e desintegração vertical da aglomeração; apoio e suporte do ambiente institucional ao desenvolvimento do aglomerado.

## 2.2 CLUSTERS E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL’S)

Aquino e Bresciani (2005) expressam que a relevância do tema APL ou *cluster* está no fato do aumento da capacitação das empresas, culminando no desenvolvimento econômico nacional e regional. No fluxo do desenvolvimento econômico tem-se a expectativa de melhorias nas condições de trabalho, educação, emprego e renda (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Dentre os diversos fundamentos que diferenciam *clusters* das redes de negócios é possível destacar que nos *clusters* está presente a concentração geográfica e a especialização das empresas, já em relação a redes identificam-se a fidelização entre fornecedores – clientes e a intensidade dos fluxos (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Para Porter (1998), *cluster* é uma concentração geográfica de empresas interconectadas de um mesmo segmento e instituições, incluindo desenvolvedoras de tecnologias específicas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades.

Para Lopes e Moretto Neto (2005, p.151), é característica central dos *clusters* empresariais a especialização produtiva do espaço, observada a autonomia e interdependência dos atores sociais que integram a rede, com apoio e desenvolvimento sustentado, por meio de geração de trabalho e renda, resultando na eficiência coletiva.

Quanto aos APL's, Silveira e Farina (2012) entendem que o objetivo de um APL é promover a cooperação entre as empresas de forma a se tornarem competitivas e a proposição de um melhor posicionamento, tanto no mercado interno quanto no plano internacional.

Santos (2012) explica que, para a análise da competitividade em APL's, torna-se necessário fazer uso de uma abordagem sistêmica que abarque as interações entre seus atores locais. Aquino e Bresciani (2005) estimulam reflexões ao buscarem, entre outros, fatos comuns e não comuns em relação aos aglomerados empresariais quando sintetizam conforme o quadro 1:

**Quadro 1.** Fatos comuns e não comuns aos arranjos empresariais

Tipos de Arranjo	APL	Cluster	Distrito Industrial	Cadeia Produtiva
Concentração Geográfica	Existe	Existe	Existe	Pode ou não existir
Especialização	Existe	Existe	Pode ou não existir	Pode ou não existir
Cooperação entre atores	Fundamental	Fundamental	Pode ou não existir	Pode ou não existir

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Aquino e Bresciani (2005) reportam-se à diferença entre APL e *Clusters* afirmando que, por tratar de um tema recente, existem poucas definições precisas que as diferenciem.

### 2.3 OS ARRANJOS EMPRESARIAIS E A REGIONALIDADE

A globalização não trouxe, conforme afirmam Gil, Oliva e Silva (2012), principalmente, para os mais pobres da Terra, o que prometeu e enfraqueceu o papel dos Estados nacionais, com a conseqüente limitação de seu poder de formulação e execução de políticas sociais e econômicas. Desse modo, uma das reações mais evidentes é constituída pela valorização do regional como contraponto ao global.

Essa tendência é evidenciada pelas palavras de Junqueira Filho (2006, p. 15):

A regionalidade se apresenta como potencializadora dos processos globalizantes, sendo contraponto as conseqüências da globalização por permitir, além da sobrevivência, o desenvolvimento empresarial distinto, descontínuo, com dinâmica própria reorganizando elementos já existentes objetivando a criação de novas possibilidades, as quais, muitas vezes desenvolvidas "à sombra do estado".

Oliveira (2011), ao abordar sobre o tema regionalidade, traz a afirmação de que a união de atores sociais em torno das necessidades de uma região é reconhecida como novo

campo do conhecimento, por conta da necessidade de reação ante a globalização e, ao mesmo tempo, como consequência dela, assim verifica-se em praticamente toda parte do globo o aparecimento de movimentos e organizações que preconizam a valorização do regional e do local.

Para Gil, Garcia e Klink (2003, p.18), o conceito de regionalidade é:

Qualidade de ser uma região, conjunto de propriedades e circunstâncias que distinguem um espaço e que permitem sua comparação com outras regiões. Consciência coletiva que une os habitantes de uma determinada região em torno de sua cultura, sentimentos e problemas; formação social que surge da articulação de esforços conjuntos das autoridades públicas, dos empresários, dos representantes de segmentos da sociedade civil e dos representantes de outras organizações, no espaço da região que pode ser geográfico, administrativo, econômico, político, social e cultural.

Regionalidade é um conjunto de características que permite identificar um grupo de indivíduos de uma região e a distingue de outra, integra-se a este a política, a história, a economia. Sendo assim, todos os atores públicos, privados e a sociedade civil devem assumir uma consciência regional em relação ao espaço habitado (GIL *et al.*, 2004). A falta de identidade regional dificulta a articulação entre os atores e torna a cooperação difícil para o desenvolvimento das regiões. (BANDEIRA, 1999).

Oliveira (2011) aponta que falar em regionalidade implica falar de fatores de ordem ideológica e política, além de fatores de ordem econômica e estruturais voltados e focados no local. Costa (2014) expressa que o Estado do Pará, no ano de 2013, obteve superávit comercial de US\$ 14,7 bilhões e neste mesmo período obteve superávit comercial de US\$ 2,5 bilhões, deste modo, se não houvesse a participação expressiva do Pará no montante brasileiro exportado, cujo saldo foi próximo de seis vezes superior ao montante absoluto nacional, o país teria incorrido em déficit na balança comercial.

Inobstante tais dados econômicos e sociais positivos, a realidade aponta que o Governo do Estado do Pará possui pouca capacidade de alavancagem social e promoção de políticas públicas (COSTA, 2014). No caso do Estado do Pará, segundo dados da Nota Técnica número 09 do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2011), é possível destacar alguns APL's, como mostra o quadro 16.

**Quadro 2** – Parte dos APL's identificados (apoiados e não apoiados) e não identificados pelo ambiente institucional

Segmento	Nº Apl's	Município	Instituição de Apoio
Hortaliças	02	Paragominas e Ananindeua	Sebrae/MIDC/Prefeitura
Feijão Caupi	01	Augusto Correa	Sagri/Emater/Prefeitura
Polpa de Fruta	01	Belém	Não apoiado
Floricultura	01	Belém	Sedecte/SAGRI/Emater
Couro e Calçados	01	Castanhal	Não apoiado
Turismo	01	Marajó	Não apoiado
Artesanato	01	Belém	Não apoiado

Fonte: Adaptado da Nota Técnica n. 09 do BNDES (2011).

Diante do quadro 2 é possível pensar que há uma forte penetração de conceitos de aglomeração, em particular de noções de APL's, na organização de políticas de fomento do desenvolvimento na Amazônia em geral e no Estado do Pará em particular, porém a realidade dos fatos não é essa. Ações em favor dos APL's têm surgido por parte das autoridades constituídas, porém os resultados não tem sido os que os atores esperam. Exemplifica-se o APL da Floricultura de Belém que, embora tenha sido incentivado, encontra-se no momento desta pesquisa, inoperante.

Inobstante tal realidade, os APL's vêm recebendo uma atenção crescente de governos e da iniciativa privada e uma esperança singular é a eles direcionada: serem meios estratégicos para o fomento da competitividade e do desenvolvimento econômico regional.

Um fato que pode sinalizar essa percepção é a Portaria SEICOM n.º 52, de 15 de maio de 2014, que instituiu o Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado do Pará (NE-APLs/PA) que, em seu art. 1º, resolveu:

Art. 1º Instituir o Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado do Pará - NE-APLs/PA, colegiado integrado por representantes dos órgãos citados no art. 4º desta Portaria, que terá a atribuição de propor as diretrizes gerais para a atuação coordenada, devendo para tanto:

I - Elaborar e implementar uma Política Estadual de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos no Estado do Pará;

II – [.....]

Como se pode deprender, o Governo do Estado do Pará está implementando uma política pública visando dar suporte aos participantes dos APL's locais na busca pela sobrevivência e desenvolvimento estratégico que propicie formas de um relacionamento produtivo pautados em técnicas produtivas, tecnologia e matéria-prima. A pesquisa empírica

ora realizada constatou que ações anteriores à Portaria n.º 52/2014 da SEICOM foram fadadas ao insucesso.

## 2.4 DESAFIO DA DISSEMINAÇÃO CONCEITUAL

O aprendizado voltado às organizações contribui, efetivamente, para a competitividade dessas. Nesse sentido, Antonello (2008) diz que a aprendizagem vem se tornando um conceito fundamental para o entendimento de como as organizações evoluem e permanentemente adaptam-se às mudanças ambientais.

Lousada e Martins (2005) entendem que formar cidadãos aptos a exercerem atividades produtivas ainda é um desafio em muitos países, assim como no Brasil, mas é preciso mais que isso. É preciso formar cidadãos capazes para desempenhar atividades que sequer existem atualmente. Isso significa ensinar conteúdos e habilidades úteis no presente, mas também ensinar a aprender no futuro, fora da escola convencional.

Vasconcelos (1995) expressa que conhecer por conhecer não basta e que um dos pontos da Educação é desenvolver atitudes de ação racional e a habilidade de usar o método científico para as decisões que virão a tomar em sua atitude profissional, bem como proporcionar aos estudantes conhecimentos essenciais que os tornem capazes de ação inteligente na solução dos problemas e situações que vierem a enfrentar. Assim, o conhecimento vincula-se diretamente à economia e ao desenvolvimento, fato que estimula a interação entre universidades e empresas (LOUSADA; MARTINS, 2005).

Quanto à realidade de mercado e as IES, Campos (2013) entrevistou Dominique Turpin, reitor da escola de negócios da *International Institute for Management Development* (IMD) - Suíça, instituição que, de acordo com o jornal *Financial Times*, ficou em primeiro lugar no *ranking* dos melhores programas de educação executiva do mundo. Dessa entrevista, destaca-se a afirmação de que “[...] as escolas de negócios devem estar sempre atentas à realidade do mercado, e que se precisa de professor que consiga tratar de diferentes assuntos”.

Peleias *et al.* (2006) entendem que, em relação às IES, a formação acadêmica constitui uma das suas funções e sua missão fundamental diz respeito à produção do conhecimento, à capacidade de fazer questionamentos e ao exercício da crítica, mediante os quais se pode

tornar possível o desenvolvimento da capacidade de resposta aos problemas e desafios vivenciados pela sociedade em diferentes campos.

Rapini e Righi (2007) posicionam-se no sentido de que o novo papel da informação e do conhecimento nas economias e no processo produtivo tem levado a um reposicionamento do papel desempenhado pelas Instituições de Ensino Superior. As mesmas não apenas são responsáveis pelo ensino, como passaram a fornecer conhecimento crucial à evolução de alguns setores industriais.

O compromisso das IES em formar cidadãos comprometidos com a solução de problemas sociais contemporâneos é destacado por Padon e Clemente (2006), ao expressarem que atualmente há uma exigência de formação de seres humanos capazes de se adaptar a novos ambientes, de compreender e dominar a complexidade das relações e atividades humanas e, acima de tudo, coordenar o turbilhão de informações e novos conhecimentos que se contrapõem aos padrões de referência até então dominantes.

Nesse sentido, Lima e Bruni (2014) entendem que, para que a IES possa desempenhar seu papel de formação profissional, cultural e crítica dos discentes, é requerido do professor universitário, principal agente da IES, competências na área pedagógica, político-social, curricular, comportamental, institucional e técnica/profissional.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos níveis de pesquisa, foi utilizada, em primeiro momento, a pesquisa exploratória, para compreender os fenômenos investigados, quais sejam: rede de negócios e relacionamentos interorganizacionais.

Gil (2010) ensina que a pesquisa descritiva tem como atributo descrever as características de determinadas populações ou fenômenos e, para que possa alcançar esse objetivo, utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados como questionários e observações sistemáticas. A maioria realizada com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nessa categoria (GIL, 2010, p.27).

Desse modo, o trabalho trata também de uma pesquisa descritiva, pois se descreve as características de alguns grupos, diante disso, se verificou a percepção dos gestores de três arranjos empresariais e, ainda, agentes qualificados do governo e da academia.

Nesta pesquisa, foram analisados os materiais e documentos disponibilizados pelos atores sociais participantes, em especial, os referentes à Cadeia Produtiva do Frango e do Polo Joalheiro São José Liberto. Efetuou-se, também, pesquisa fenomenológica com o objetivo de descrever a percepção dos atores quanto à atuação em formato de cadeia produtiva e, por fim, entrevistou-se agentes do governo e da academia quanto ao tema alvo deste trabalho.

Foi adotada como método para análise das informações obtidas nas entrevistas a análise do discurso dos atores sociais. A análise do discurso é uma técnica que tem como objeto de estudo o próprio discurso. Apresenta-se como um entrecruzamento de diversos campos disciplinares, com destaque para a linguística, o materialismo histórico - por situar a linguagem na história e a psicanálise - que introduz a noção de sujeito discursivo (FERNANDES, 2008).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este momento do trabalho expressa a consolidação da pesquisa empírica. Apresenta-se em seções articuladas de forma a atender aos objetivos propostos e trazer compreensão de como três aglomerados empresariais tratam os conhecimentos dos temas voltados à Rede de negócios e relacionamentos interorganizacionais, além dos posicionamentos do governo e da academia.

### 4.1 ESTUDO SOBRE A CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO

Hoje a atividade é desenvolvida por meio da avicultura industrial e familiar. Na região Norte, o estado é o 1.º na produção de frango de corte e o 2.º na produção de ovos. Segundo a Associação Paraense de Avicultura - APAV (2014), o Estado do Pará apresenta a avicultura de corte mais desenvolvida, com indicadores compatíveis com aqueles obtidos nos grandes centros produtores do Brasil.

A entrevista foi realizada por meio de um roteiro com perguntas abertas voltadas para quatro atores sociais que atuam em cargo de gestão da Cadeia de Frango, que doravante são denominados de Ator A, Ator B, Ator C, Ator D.

Questionou-se os atores sociais que ocupam cargos de gestão da cadeia produtiva de frangos, quais os benefícios da atuação em cadeia. De maneira geral, pode-se dizer que os

respondentes percebem que as relações de cooperação ocorrem ao longo da cadeia produtiva e são importantes para sobrevivência de suas organizações.

**Quadro 03** – Resposta dos atores sociais da cadeia de frango em relação os benefícios da atuação em cadeia

Ajuda e dependência mútua	(Fragmento da resposta do Ator A)
Colaboração e parceria entre eles	(Fragmento da resposta do Ator B)
Fundamental para a sobrevivência	(Fragmento da resposta do Ator C)
Só, não teria como sobreviver	(Fragmento da resposta do Ator D)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Foi questionado aos sujeitos se eles entendem serem necessários que os conhecimentos voltados à gestão e aos controles gerenciais da cadeia produtiva sejam contemplados na formação acadêmica. Os atores responderam da seguinte maneira:

**Quadro 04** – Resposta dos atores da cadeia de frango sobre a necessidade de conhecimentos voltados à gestão e aos controles das ações dos atores da cadeia

Importante para a cadeia e para a região	(Fragmento da resposta do Ator A)
Seria muito bom	(Fragmento da resposta do Ator B)
Fundamental	(Fragmento da resposta do Ator C)
Seria muito bom	(Fragmento da resposta do Ator D)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Sobre a concepção dos gestores da cadeia produtiva do frango, pode-se perceber que há benefícios para as organizações com a qualificação da mão de obra. Entende-se que a busca pela união de esforços tem sua importância ampliada no atual momento econômico mundial em que o crescimento e o acirramento da concorrência foi acelerado, em grande parte, devido ao processo de globalização que exigiu que as empresas de todos os ramos investissem na modernização de seus parques fabris, na qualificação de seus trabalhadores, no enxugamento de custos, no aumento da produtividade e da qualidade dos produtos.

#### 4.2 ESTUDO SOBRE O POLO JOALHEIRO SÃO JOSÉ LIBERTO

O Polo Joalheiro São José Liberto (PJSJL) iniciou suas atividades em outubro de 2002, no centro da cidade de Belém (PA) e em espaço que, por muitos anos, abrigou o Presídio denominado de São José. A entrevista foi realizada por meio de um roteiro com perguntas abertas diretamente com a gestora do Polo.

Ao ser questionada há quanto tempo existe o Polo Joalheiro, a Diretora Executiva do Polo Joalheiro explicou que o Programa de Desenvolvimento do Setor de Gemas e Joias do Pará surgiu em 1998, sob iniciativa do Governo do Estado do Pará, no sentido de verticalizar a produção mineral. Esse programa fixou como meta o incremento da produção joalheira por meio do aproveitamento da diversificada matéria-prima mineral e orgânica vegetal existente na região, adotando o *design* como elemento agregador de valor ao produto, tendo como origem a pesquisa e valorização da diversidade cultural da Amazônia Paraense.

O discurso da respondente demonstra inicialmente, a importância regional do setor de gemas e joias no Estado do Pará, deixando transparecer que o motivo maior da criação do Polo Joalheiro São José Liberto foi baseado na premissa da especialização flexível das unidades produtivas regionalmente agrupadas e pela tradição social do envolvimento colaborativo.

Em seguida, foi feito questionamento se, na opinião da gestora do Polo Joalheiro, a empresa isolada tem menos ou mais capacidade competitiva que a empresa que atua nos relacionamentos interorganizacionais e foi solicitado que ela justificasse sua resposta.

O discurso demonstrado na resposta da Diretora Executiva do Polo Joalheiro denota que a empresa que atua isoladamente tem mais dificuldade de desenvolver capacidade produtiva que seja considerada, pelo menos, satisfatória.

Por fim a Diretora Executiva do PJSJL entende que as Instituições de Ensino Superior no Pará não estão formando profissionais com conhecimentos sobre rede de negócios, relacionamentos interorganizacionais e artefatos para controle e avaliação de desempenho de gestão. Desse modo, essa realidade precisa ser revertida.

#### 4.3 DESCRIÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA SUCATA DO ALUMÍNIO

Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a reciclagem do alumínio representa uma combinação única de vantagens, além de oferecer ganhos sociais, econômicos e ambientais. O consumo de energia elétrica no processo é de apenas 5% do total necessário para a produção do alumínio primário e sua produção a partir da sucata emite 5% de Gases de Efeito Estufa (GEE) em comparação à produção de metal primário.

Por meio de pesquisa fenomenológica palmilhou-se a cadeia produtiva da sucata de alumínio. A Cadeia alvo da pesquisa inicia-se na periferia das cidades de Belém e

Ananindeua, no Estado do Pará, por meio do catador de latas recicláveis, percorre pequenas e médias empresas localizadas nesses municípios e alcança grandes empresas localizadas em centros econômicos do centro-sul do Brasil.

Inicialmente, buscou-se palmilhar a cadeia produtiva e percebeu-se que no extremo a montante tem os catadores de latas como atores e que serão identificados como atores "A". A coleta de latas pode ser efetuada por meio de postos de coletas ou por catadores. Essa fase é caracterizada pela limpeza das latas para retirar inicialmente as impurezas. E ainda, nessa fase, as latas são prensadas em fardos e pesadas – um quilo equivale a 70 latinhas - destaca-se que as latas de alumínio vazias são cem por cento recicladas, não sendo necessário separar o anel nem a tampa (SEBRAE, 2015).

Na cadeia o ator em sequência é denominado de sucateiro ou indústrias recicladoras de sucatas como são conhecidos os compradores de sucatas, os quais serão nominados de ator "B"; após aquisição, os fardos são processados e amassados em prensas especiais, algumas computadorizadas, e repassados para as indústrias de fundição.

As latas são derretidas em fornos e placas de alumínio são produzidas e transformadas em placas de até 13 toneladas conhecidas como lingote. Esses atores serão denominados de ator "C". Durante a fundição são eliminadas as tintas que recobrem as latas.

Em sequência na cadeia, o quarto ator nominados de ator "D", como regra são empresas de maior porte que os atores anteriores e é o que adquire os lingotes e os submetem ao processo chamado de laminação, cujo produto são bobinas de alumínio que darão origem a novas latas e essas, por sua vez, são vendidas aos fabricantes de bebidas, nominados de ator "E". Essas latas, depois de utilizadas pelo consumidor, propiciam o recomeço do processo, diante disso o material pode ser reciclado infinitas vezes sem perda de nenhuma de suas características.

Na cadeia produtiva da sucata de alumínio o preço é ditado pelo mercado em forma de *commodities*, desse modo impossibilita que os atores possam gerenciar esta variável na equação do resultado. Nesse sentido, a Associação Brasileira do Alumínio (ABAL), 2015 informa que o preço praticado em dezembro de 2014 do quilo da lata enfardada pelos adquirentes dos catadores, ou seja, os sucateiros ou a indústria recicladora de sucatas (ator "B") era de R\$ 3,75 (três reais e setenta e cinco centavos).

Diante disso, detectou-se que um dos atores que ocupa na cadeia a posição denominada de indústria recicladora de sucatas (ator "B") passou a oferecer preço maior que

o preço balizado pelo mercado, com esse comportamento egoístico e, em face da não percepção pelos catadores da atuação em rede, esses catadores passaram a vender seus produtos a essa empresa recicladora – a que majorou os preços - e, por conseguinte, essa passou a ter maior volume de compras e vendas.

Como consequência, as demais indústrias recicladoras passaram a conviver com escassez dos materiais a serem reciclados e quando era possível adquiri-los o custo de aquisição mostrava-se superior ao do mercado, fato que diminuiu a margem destas, pois esse custo não era possível repassar para o elo seguinte da cadeia, quais sejam os adquirentes que passam a fundir as latas de alumínio (ator C), já que nesse elo o preço é tabelado pelo mercado.

#### 4.4 ENTREVISTA COM COORDENADOR DO NÚCLEO DO GOVERNO ESTADUAL DO PARÁ DOS APL'S.

Foi realizada uma entrevista por meio de perguntas abertas com o coordenador do Núcleo do Governo Estadual do Pará dos APL's, Foi questionado se o Governo do Estado do Pará tem envidado ações incrementadoras e incentivadoras aos atores que atuam no formato de aglomerados empresariais.

O entrevistado expressou que tem observado, em nível do Governo do Estado do Pará, ação cíclica de incremento e incentivo às atividades empresarias atuantes em aglomerados empresariais. Desse modo, em alguns momentos existe “pico” de ênfase em que as políticas são articuladas e, em outros, “baixa” em que ações são desprezadas, porém as ações do Governo do Estado, como regra, estão sob orientação, iniciativa e sinergia com o Governo da União e, em especial, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MIDC). Os picos ocorrem desde o ano de 2007 e o momento de agora – ano de 2014 - é de um terceiro e novo pico.

O Coordenador do Núcleo Estadual dos APL's declarou que, em 2014, o Núcleo Estadual dos APL's passa por profunda reformulação e está voltado a atender as orientações do MIDC e que, no passado, logo após sua formalização, em 2007, tinha mais de seis entidades integrantes e componentes dos mais diversos setores e considerável leque de atores sociais atuantes, tais como: federações, sindicatos, instituições de ensino, instituições financeiras etc. Hoje a tentativa é de resgatá-las.

Atualmente, o número de APL's é reduzido, podendo destacar os seguintes APL's e as ações: o APL de modas e *design*, estruturação do APL de gemas e joias de Belém com parceria com o SEBRAE, retomada da atuação do APL da cerâmica vermelha de São Miguel do Guamá (PA), APL de biocosmético de Belém e estruturação do APL da Castanha do Pará no Baixo Amazonas.

O Coordenador do Núcleo Estadual dos APL's no Estado do Pará enfatizou que o APL da Floricultura está em plena baixa ou estagnado e não existem registros oficiais de sua continuidade. Entende o Coordenador que a inexistência plena do sucesso dos APL's no Estado do Pará perpassa pela ausência dos atores locais de formação de cultura cooperativa e falta de entendimento e disseminação de conceitos e ideias.

Todo o discurso do Coordenador do Núcleo dos APL's remete à ideia central de que os APL's são caracterizados como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, e que a competitividade dos atores que atuam sob tais preceitos é superior aos que atuam isoladamente, porém a ausência de disseminação desses conhecimentos tem favorecido com os resultados aquém do esperado pelo Governo.

#### 4.5 ENTREVISTA COM A COORDENADORA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DA SECRETARIA EXECUTIVA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E MEIO AMBIENTE DO ESTADO DO PARÁ.

A entrevistada coordena a qualificação profissional e está vinculada à Diretoria de Educação Técnica e Tecnológica da SECTET, e já exerceu a função de Coordenadora de Empreendedorismo Criativo da Secretaria Estadual de Indústria e Comércio (SEICOM), hoje denominada de Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Mineração (SEDEME).

Quanto às ações de incentivo do Governo do Estado do Pará em relação ao incremento dos aglomerados empresariais expressou ter conhecimento dessas ações e, de forma especial, com a constituição do Núcleo Estadual de Arranjo Produtivo Local (NE/PA) vinculado a SEDEME e que esse núcleo também faz parte do observatório nacional vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Quanto ao ensino acadêmico do tema, entende ser necessário que profissionais egressos das IES incorporem a cultura colaborativa e que esta seja contemplada nos instrumentos pedagógicos, desde o início dos cursos de graduação em Administração,

Economia e Contabilidade. Finaliza afirmando que se isso vier a acontecer poderá ser considerado como quebra de paradigma.

#### 4.6 ENTREVISTA COM A DOCENTE DA UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA

A especialista é docente no Instituto Federal do Pará. Obteve título de mestre em 2014, junto à Universidade da Amazônia no Programa de Pós-Graduação em Administração, em que dissertou sobre o tema voltado aos Relacionamentos Interorganizacionais e a obtenção de ganhos competitivos.

Em sua opinião, entende que os gestores que compõem a cúpula do Governo do Estado do Pará possuem conhecimento de que a entidade isolada não tem a mesma competitividade da empresa que atua em Redes de Negócios e percebe que as ações de incentivos às atividades empresariais, no sentido de atuação sob os conceitos de conglomerados empresariais, ainda não surtiram os efeitos que o Estado do Pará almeja.

A entrevistada explica que, na pesquisa desenvolvida em sua dissertação, constatou ganhos competitivos para os atores que desenvolvem atividades econômicas no setor que pesquisou, porém os resultados foram aquém do que poderia se esperar ou do que prescreve a literatura e que os gestores das entidades ainda não assimilaram os conhecimentos voltados às Redes de negócios e aos relacionamentos interorganizacionais; portanto, a entrevistada expressa que tudo deve “começar pelo começo”, ou seja, pelo ensino, por meio das IES seria o caminho natural e eficaz.

#### 4.7 ENTREVISTA COM DOCENTE DA FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

O entrevistado permitiu divulgação de seu nome, desse modo, o Professor Maurício Sena Filho tem 65 anos de idade e desde o ano de 1977 trabalha como docente no curso de Economia na Universidade Federal do Pará; possui a titulação de mestre.

O Prof. Maurício Sena entende que a empresa isolada não tem a mesma competitividade que tem a empresa que atua em formato de rede de negócios. Entende que os aglomerados empresariais surgem naturalmente, porém não observa incentivos por partes dos

inúmeros atores sociais que têm interesses no desenvolvimento desses aglomerados de empresas e que especialmente o Governo do Estado não tem realizado ações nesse sentido.

O professor entende ser estratégia competitiva a atuação em rede de negócios, porém o modelo capitalista induz a atuação individual e, desse modo, os atores não percebem que estão atuando em rede e, diante disso, não usufruem das vantagens competitivas que as redes propiciam.

Entende o professor que os empresários, como regra geral, não têm conhecimento dos termos que permeiam a atuação em rede de negócios como: colaboração, confiança, cooperação, alianças, parcerias, coordenação e cooptação. Prova disso é que quando se reúnem é para tratar de interesses; a postura é individual e corporativista para a empresa que administra e que essa agregação em torno de si mesmo é herança do modelo econômico capitalista.

O professor reconhece que o tema rede de negócios é parte do campo das ciências sociais aplicadas e, desse modo, deveria ser estudado pelos cursos de graduação de Administração, Contabilidade e Economia. Diante do que foi exposto pelos diversos atores consultados é possível direcionar o trabalho para a conclusão.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa evidencia que a maioria dos atores consultados concorda que a empresa que atua isoladamente tem menor potencial competitivo do que a empresa que atua subjacente aos preceitos de rede de negócios e relacionamentos interorganizacionais.

Contatou-se que a atuação isolada é resquício do modelo econômico capitalista que favorece o individual em detrimento ao coletivo e dos benefícios propiciados pela atuação no formato de rede de negócios.

Conclui-se que alguns atores atuantes em redes de negócios no Estado do Pará possuem o entendimento de que a atuação em rede permite a cooperação entre eles e favorece a competitividade das empresas, como no caso da cadeia produtiva do frango.

Foi possível constatar, por meio do depoimento da gestora do Polo Joalheiro São José Liberto que os atores do referido Polo usufruem dos benefícios prescritos pela literatura sobre a atuação em rede de negócios e especialmente, a colaboração entre eles.

Por outro, observou-se que os atores da cadeia produtiva da sucata de alumínio não possuem conhecimento de suas atuações em forma de cadeia produtiva e, deste modo, não usufruem dos benefícios que esta atuação propicia e contribuem involuntariamente pela ocorrência de comportamento oportunista.

O depoimento do Coordenador do Núcleo Estadual dos APL's no Estado do Pará permite inferir que os gestores do Governo do Estado possuem conhecimento de que a atuação em rede favorece a competitividade dos atores e incentivam esta atuação, porém, os resultados tem sido insatisfatórios, contribuindo até para a descontinuidade de alguns arranjos produtivos, como o da floricultura e uma das responsabilidades pode ser creditada à ausência de disseminação do conhecimento sobre o tema.

Diante desta realidade observou-se que os atores consultados entendem que a disseminação do conhecimento deve ser por meio da academia e o tema da pesquisa deve ser contemplado nos instrumentos pedagógicos da IES do Estado do Pará, em especial, as que ofertam os cursos de graduação em Administração, Economia e Contabilidade.

Responde-se a questão de pesquisa e demonstra-se o alcance dos objetivos propostos ao afirmar que, as consequências para a sociedade empresarial do Estado do Pará pela ausência de disseminação dos conhecimentos voltados a rede de negócios e relacionamentos interorganizacionais perpassam pela descontinuidade de empreendimentos, impossibilidade dos atores em usufruírem os benefícios e potencial competitivo que os arranjos empresariais permitem, ausência de mão de obra preparada para atuar nos desafios gerenciais de rede de negócios, entre outros...

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 5., 2008. Belo Horizonte – MG. **Anais...** Belo Horizonte – MG: ENEO, jun. 2008.

AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo/SP, ano 1, n. 2, p. 153, dez. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ALUMÍNIO - ABAL **Reciclagem do Alumínio**. Disponível em: <<http://www.abal.org.br/>>. Acesso em: 15 maio 2015.

ASSOCIAÇÃO PARAENSE DE AVICULTURA – APAV. União Brasileira de Avicultura, **Anuário**, 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES Jr, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, Mai./Jun. 2010.

BANDEIRA, P. Participação, articulação de atores sociais no desenvolvimento regional. **Instituto de Pesquisa Aplicada - IPEA**, Brasília, 1999.

BOWERSOX, D.J. The Strategic Benefits of Logistics Alliances. **Harvard Business Review**, Cambridge, EUA, v. 68, n. 4, p. 36-45, 1990.

CAMPOS, S. Escolas de negócios tradicionais sob pressão. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, Caderno EU&Carreira, p. D7, 2013.

CASTELLS, M. **El surgimiento de la sociedad de redes**. La cultura de la virtualidad real: la integración de la comunicación electrónica, el fin de la audiencia masiva y la emergencia de las redes interactivas. Madrid: Blackwell Publishers, 1996.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração e Contabilidade**, Santa Catarina. v.15, n. 1, p. 25-46, 2011.

COSTA, E.J.M, da. Desafios e diretrizes para o Desenvolvimento regional da Amazônia. **Revista do Conselho Federal de Economia**, Brasília DF, ano V, nº 15 – p.35-41, 2014.

CROCCO; M. A.; GALINARI, R.; SANTOS, F.; LEMOS, M. B.; SIMÕES, R. Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. **Nova Economia**, Belo Horizonte/MG, v. 16, n. 2, p. 211-241, 2006.

CUNHA, J. A.; PASSADOR, J.L.; PASSADOR, C.S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, p. 505–529, 2011.

FERNANDES, C. A. **Análise do discurso**: reflexões introdutórias. São Carlos: Editora Claraluz, 2008.

GIL, A. C.; GARCIA, C. C.; KLINK, J. Região, regionalismo e regionalidade. **Regionalidade e Organizações**. São Paulo: Páginas & Letras Editora e Gráfica. p.29-47, 2012.

GIL, A. C.; OLIVA, E. de C.; SILVA, E. C. da. Desenvolvimento da Regionalidade: novo campo da Administração. **Regionalidade e Organizações**. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Paulo: Páginas e Letras, p.11-28, 2012.

GIL, A.C. Região, Regionalismo e regionalidade. **Caderno de Pesquisa IMES**, São Caetano do Sul/SP, ano 5, n. 9, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JARILLO, J.C. **Strategic Networks: creating the borderless organization**. Geneva: Taylor & Francis, 1993.

JUNQUEIRA FILHO, F. O. D. **A influência da regionalidade como fator de desenvolvimento de micro e pequenas empresas**. Um estudo do APL vinícola de Jundiá – SP. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul/São Paulo, 2006.

KIRSCHBAUM, C. Renascença da indústria brasileira de filmes: Destinos entrelaçados? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.6, n. 46, p. 58-71, 2006.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, jan./abr., 2002, p.85-104.

LIMA, M. A. S. **Relações interfirmas em Barcarena/Pa**: Um estudo das práticas de inovação e cooperação na rede de fornecedores e subcontratados da IRCC. 2005, 128 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará. Belém, Pará, 2005.

LIMA, B. de J.; BRUNI, A. L. Competências para o exercício do magistério superior em Contabilidade: Um olhar a partir da percepção de seus operadores. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília DF, n. 206, p.77-86, 2014.

LOPES, A. R. G.; MORETTO NETO, L. O aeroporto internacional de Florianópolis e o aglomerado produtivo do entorno. **Revista de Ciência de Administração**. Santa Catarina, v. 7, n. 13, p. 147-164, 2005.

LOUSADA, A. C. Z.; MARTINS, G. de A. Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 37, 2005.

MÖLLER, K. K.; HALINEN, A. Business Relationships and Networks: managerial challenge of network era. **Industrial Marketing Management**, [S.I.]. v. 28, p. 413-427. 1999.

MOURITSEN, J.; THRANE, S. Accounting, network complementarities and the development of inter organizational relations. **Accounting, Organizations and Society**, Copenhagen (Denmark), v. 31, n. 3, p. 241–275. Apr. 2006.

PADOAN, F. A. C; CLEMENTE, A. A interdisciplinaridade no ensino da contabilidade – um estudo empírico da percepção dos docentes. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 2006.

PARÁ. Secretaria de Indústria e Comércio. **Portaria n.º 52**. Instituiu o Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado do Pará. Belém, 2014.

\_\_\_\_\_. São José Liberto. **Joias e artesanatos do Pará**. Disponível em:  
<<http://www.saojoseliberto.com.br/institucional/>>. Acesso em: 18 jul. 2014.

PELEIAS, I.R (org.). **Didática do ensino da contabilidade**: aplicável a outros cursos superiores. São Paulo: Saraiva, 2006.

PORTER, M. E. **Clusters and the New Economics of competition**. Cambridge, MA: Harvard Business Scholl Press, 1998.

RAPINI, M. S.; RIGHI, H. M. Interação universidade-empresa no Brasil em 2002 e 2004: uma aproximação a partir dos grupos de pesquisa do CNPq. **Economia**, Brasília, v. 8, p 263-284. 2007.

SANTOS, C. de F. S. O. A dinâmica de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais: uma discussão teórica sobre competitividade sistêmica e responsabilidade socioambiental Empresarial. In: ENCONTRO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Curitiba/Paraná, **Anais...** Curitiba/Paraná: Anpad, maio de 2012.

SANTOS, P. A. dos; KIENEN, N.; CASTIÑEIRA, M. I. **Metodologia da Pesquisa Social: da proposição de um problema à redação do relatório**. São Paulo: Atlas, 2015.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. Ponto de partida para início de um negócio. **Reciclagem de alumínio**. Belo Horizonte (MG), 2015.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Cadeia da reciclagem de alumínio no Brasil é uma das mais eficientes do mundo**. Disponível em: <<http://www.setor3.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2015.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados**. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, N. P. **Uma contribuição para a melhoria da qualidade do ensino superior da contabilidade** – uma abordagem sistêmica. 1995. 133 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

VILLELA, L. E. Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede – uma realidade pós-fordista? **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 21-50, 2008.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G; DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo, Atlas, 2008.