



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Implementação Inovadora de Arranjos Produtivos Locais pela via Institucional: Uma Proposta de Implementação no Município de Quatro Barras/PR

MARCIO JACOMETTI

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

m-jacometti@uol.com.br

SANDRO APARECIDO GONÇALVES

Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estudos Sociais – IBEPES

sag2@uol.com.br

LEANDRO RODRIGO CANTO BONFIM

APPA

leanbonfim@yahoo.com.br

LUCIANO MINGHINI

Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul - ISAE

lminghini@gmail.com



IMPLEMENTAÇÃO INOVADORA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS PELA VIA INSTITUCIONAL: UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO NO MUNICÍPIO DE QUATRO BARRAS/PR

Resumo

O presente artigo caracteriza-se como uma proposta de pesquisa para analisar a dinâmica de formação e implementação inovadora de um Arranjo Produtivo Local (APL) de Turismo na cidade de Quatro Barras/PR, na Região Metropolitana de Curitiba, pela via institucionalista, tendo como objetivo identificar as ações sociais estratégicas necessárias para viabilizar o desenvolvimento econômico e social de um polo de turismo na região, bem como identificar as dificuldades encontradas pelos agentes indutores no estabelecimento de relações cooperativas entre as empresas do arranjo, auxiliando-os a superá-las. Assim, pretende-se contribuir para desenvolver os mecanismos de cooperação interorganizacional com base em modelos de implementação institucionalizados em outras regiões do Paraná, bem como disseminar práticas que estimulem ações de desenvolvimento regional no novo APL. O método a ser utilizado prevê a pesquisa-ação para realizar uma análise institucional mediante entrevistas semiestruturadas com os principais atores envolvidos na implementação, diagnóstico sobre a situação socioeconômica da região de Quatro Barras, identificação dos pilares institucionais de modo a adequar as ações de implementação à realidade local e avaliar os resultados obtidos no processo de formação do APL, confrontando com os pressupostos da teoria institucional e da teoria de redes.

Palavras-chave: Implementação de APL; Análise Institucional; Arranjo Produtivo Local; Rede de Relações.

Abstract

This paper is a research proposal for the analysis of the dynamics of innovative formation and implementation of an Local Productive Arrangement (LPA) for Tourism in the city of Quatro Barras, in the Metro area of Curitiba, by institutionalist means, with the goal of identification of strategic social relations that are necessary for making viable the social and economic development of a tourism center in the region, as well as of identification of difficulties found by inductive agents in the settlement of cooperative relations among firms in the arrangement, helping them to overcome those difficulties. Then, the aim is to contribute for the development of mechanisms of interorganizational cooperation based in models of implementation already institutionalized in other regions of the State of Paraná, and to promulgate practices that can stimulate regional development in the new LPA. The proposed methodology is the action-research as means for institutional analysis with semi-structured interviews with the main agents involved in the implementation, diagnosis of the socio-economic conditions of Quatro Barras' region, identification of the institutional pillars for adequacy of the action with local reality and the evaluation of the results obtained from the process of LPA formation, confronting it with institutional theory and network theory assumptions.

Keywords: LPA implementation; Institutional Analysis; Local Productive Arrangement; Network of Relations



Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) têm sido implementados em diversas regiões do Brasil com a pretensão de alavancar o desenvolvimento socioeconômico. A ideia de induzir esse desenvolvimento foi introduzida no país como um modelo prescrito de referência nos anos 1990 e, segundo Costa (2010), os APLs vêm se constituindo como um importante instrumento de política econômica. O Ministério da Integração Nacional (MIN) do Governo brasileiro considera-os como um dos mais importantes instrumentos de geração de emprego e renda para a estratégia de redução das históricas desigualdades regionais do País. Entretanto, tal modelo foi disseminado deliberadamente no Brasil a partir dos distritos industriais italianos (Pyke, Becattini & Sengenberger, 1990), onde esse modelo de indução teve sucesso.

Em todos os casos, observa-se que o comportamento organizacional orientado exclusivamente por fins econômicos é restringido no nível do campo organizacional. As empresas de tecnologia aglomeradas no Vale do Silício, por exemplo, são orientadas a agirem priorizando o benefício coletivo em detrimento da adoção de ações oportunistas ocasionais (Saxenian, 1994). É óbvio que, como qualquer metodologia que é importada de uma realidade distinta, o modelo APL alcançou bons resultados em alguns casos e não conseguiu tanto êxito em outros (ver Castro, 2013 e Jacometti, 2013).

Desta forma, o presente artigo tem por objetivo propor uma metodologia para a formação e desenvolvimento de APLs, utilizando como caso real o projeto de implementação do APL de Turismo na cidade de Quatro Barras, que faz parte da Região Metropolitana de Curitiba (RMC), Paraná, identificando as ações sociais necessárias para o sucesso de sua criação e continuidade. Para alcançar este objetivo, o trabalho leva em conta o conhecimento adquirido na gestão destes aglomerados, bem como propõe alternativas para superar as dificuldades encontradas no processo e que foram relatadas em diversas pesquisas anteriores sobre APLs (Baratter, 2010; Castro, 2013; Gonçalves, 2001; Jacometti, 2013; Lastres, 2007; Machado, 2003; Negrão, 2006; Rocha; Bursztyn, 2006; Rodrigues, 2003; Scatolin, 2009; Silva *et al.*, 2009; Suzigan, 2001; Vicari, 2009).

A contribuição desta pesquisa ancora-se no fato de que os arranjos produtivos locais são espaços que fomentam desenvolvimento e cooperação que se desenvolvem em um ambiente de aprendizagem. Dessa forma, o aprofundamento das investigações acerca desse tipo de arranjo pode trazer benefícios para a sociedade, uma vez que têm potencial para alavancar a distribuição de renda, propiciando desenvolvimento social e econômico das regiões em que estão inseridos.

2. A Implementação de APLs pela Via Institucionalista

Entre as políticas de desenvolvimento socioeconômico regional, o modelo baseado na institucionalização de um Arranjo Produtivo Local (APL) é, sem dúvida, uma das mais eficientes conforme observado em várias regiões do mundo. Amato Neto (2000) ressalta que o fenômeno das aglomerações industriais ocorreu por meio de constatações acerca das transformações ocorridas em algumas regiões no mundo que estavam conseguindo se desenvolver, apesar da recessão econômica. Dentre estas se destacam a região de *Oyonnax*, na França; *Jutland*, na Dinamarca; *Baden-Württemberg*, na Alemanha; *Småland*, na Suécia; *Silicon Valley*, na Califórnia; Route 128, em Massachusetts; Corredor M4, no Reino Unido; Sophia Antípolis (*Telecom Valley*), na região que se estende desde Milão (Itália), passando pelo sudeste do território francês, até Valência (Espanha); e as Tecnópolis japonesas.

No Brasil, no início dos anos 1990, observou-se um interesse crescente pelos parques tecnológicos, polos tecnológicos, arranjos produtivos locais e incubadoras de empresas,



tentando adaptar esses modelos à realidade nacional. É neste momento que se observam tentativas de implementação de diversas destas experiências (Costa, 2010), que se disseminaram rapidamente pelo território nacional. A Tabela 1 mostra a quantidade de APLs disseminados pelo país até 2010.

Tabela 1 – Número de APLs no Brasil por Macrorregião Geográfica

Regiões	Número de APLs	%
Norte	196	20
Nordeste	428	45
Centro-Oeste	51	5
Sudeste	200	21
Sul	83	9
Total	958	100

Fonte: Costa (2010, p. 134).

Segundo Costa (2010, p. 133), dos 958 APLs no Brasil, 567 estão no setor primário, o que corresponde a 59%. Noutro extremo existem apenas 47 arranjos no setor terciário, correspondendo a 5% do total; e no setor secundário, existem 344 APLs (36%), sendo que a grande maioria, respectivamente 178 (19%) e 109 (11%), enquadra-se como sendo aglomerados de baixo conteúdo tecnológico e de média-baixa tecnologia. Apenas 29 aglomerados enquadram-se como sendo de média-alta tecnologia e 28 de alta intensidade tecnológica.

Scatolin (2009, p. 8) relata que a fase inicial de diagnóstico dos APLs e de montagem da rede pode ser sucedida por dificuldades oriundas do não cumprimento de prazos agendados, da evasão de algumas instituições, da sobreposição de ações, da falta de integração entre os integrantes da rede e incapacidade para promover uma identidade em torno das políticas direcionadas aos APLs. Entre as propostas deste artigo, o processo de colaboração interorganizacional para a implementação de um APL numa localidade deve ser pesquisado à luz do institucionalismo organizacional e da teoria da análise de redes sociais (*social networks analysis*) que podem contribuir para o sucesso da operação.

A área dos estudos organizacionais passou por amplo desenvolvimento nos últimos cinquenta anos. Ao longo desses anos, diversas teorias foram estudadas com o intuito de compreender diferentes facetas das organizações. Nesse período, acrescentaram-se aos estudos realizados no campo das organizações, sob enfoque estrutural e comportamental, as contribuições da perspectiva institucional de análise (Scott, 2008).

O institucionalismo organizacional, notadamente na sua vertente sociológica, volta atenção para a relação de mútua influência entre organizações e campos organizacionais, por um lado, e estruturas normativas e culturais mais amplas por outro (Guarido Filho; Machado-da-Silva, & Gonçalves, 2009). Esta perspectiva surge como alternativa aos estudos contemporâneos ao considerar que as organizações também são influenciadas tanto por aspectos simbólicos, sob forma de elementos culturais e sociais, quanto por estruturas cognitivas (Scott, 2008).

Ao considerar a influência de aspectos simbólicos, estruturas cognitivas e normativas, no comportamento das organizações, chama-se a atenção para o entendimento do significado de instituições. Práticas que possuem a maior extensão espaço-temporal, dentro das



totalidades sociais, podem ser designadas como instituições (Giddens, 2009). Assim, instituição pode ser considerada uma prática perene. Para entender o papel das instituições é preciso entender a institucionalização, processo de difusão e formalização das instituições, que as tornam dadas como certas (*taken for granted*) e que fazem com que atores sociais as percebam como realidade objetiva (Tolbert & Zucker, 1996; Van de Ven & Hargrave, 2006).

Nesse sentido, a teoria institucional chama a atenção para aspectos relacionados à legitimidade, entendida como a percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, convicções e definições socialmente construídas (Suchman, 1995). Deste modo, organizações são levadas a adotar práticas socialmente aceitas e a considerá-las como racionais (Meyer & Rowan, 1977).

As organizações, no intuito de buscarem legitimidade, precisam adequar produtos, serviços, técnicas, políticas e programas (Meyer & Rowan, 1977) para prover o encaixe com o contexto no qual estão inseridas. Em consonância com esses aspectos, DiMaggio e Powell (1983) desenvolveram a tese de que organizações do mesmo segmento e inseridas no mesmo contexto social são influenciadas pelas instituições a tornarem-se estruturalmente mais homogêneas entre si. Segundo os autores, o conceito que melhor representa este fenômeno é o isomorfismo institucional, que compreende o processo que leva as organizações a adotarem práticas e estruturas cada vez mais homogêneas. Assim, diferentes organizações atuando em um mesmo ramo de negócios e submetidas às mesmas pressões institucionais têm a tendência de se tornarem mais similares umas às outras (DiMaggio & Powell, 1983).

Apesar desta tendência, uma nova abordagem admite que é possível implementar um APL a partir da mobilização dos atores sociais que passam a agir em seu contexto institucional com a intenção deliberada de criar novas instituições. Uma proposta neste sentido foi desenvolvida por Jacometti, Gonçalves e Castro (2014) que utilizaram a vertente do *institutional work* (Lawrence & Suddaby, 2006) para propor um modelo de explicação do microprocedimento de institucionalização (Jacometti *et al.*, 2014). Tal modelo poderá ser útil para a implementação do APL em Quatro Barras/PR.

3. O Caso em Estudo

No presente trabalho, é possível dimensionar que o modelo APL implementado em várias regiões no Paraná, possa ser internalizado em Quatro Barras, situada em região serrana e com uma população de aproximadamente 19 mil habitantes e a 23 km de Curitiba. Quatro Barras conta com mais de 42% de seu território preservado e possui inúmeros atrativos turísticos naturais e históricos, dentre os quais podemos destacar (PMQB, 2013):

(1) Caminho do Itupava: originário de antigas trilhas indígenas é o caminho mais antigo conhecido do Paraná. Foi uma das principais vias de comunicação entre o primeiro planalto paranaense e a planície litorânea, desde o século XVII até a conclusão da Estrada da Graciosa em 1873 e a efetivação da Estrada de Ferro Curitiba-Paranaguá em 1885. São 22 quilômetros de extensão que ligam o município a Morretes. Quase todo o percurso é pavimentado com pedras, colocadas por escravos entre os anos de 1625 e 1654. É considerado um sítio arqueológico em plena Mata Atlântica;

(2) Estrada da Graciosa: estrada sinuosa que atravessa a Serra do Mar ligando Curitiba a Antonina e Morretes. É um caminho histórico que foi utilizado por aproximadamente 200



anos antes do início da construção da estrada, por índios, jesuítas e pelos primeiros colonizadores. Sua importância histórica se confunde com início do desenvolvimento do Estado, por onde circulava o fluxo econômico da época, já que era o principal acesso entre Curitiba e o litoral;

(3) Morro do Anhangava: com mais de 1.400 m de altura, seu cume pode ser atingido por uma trilha em meio à densa vegetação. Procurado por praticantes de esportes de voo, caminhada e escaladas, sendo considerado o melhor campo-escola do Brasil.

Nos roteiros turísticos da região são encontrados cerca de 51 empreendimentos ligados ao *trade* turístico, sendo 31 localizados na área rural e 20 na área urbana, tais como: hotéis, pousadas, *camping*, restaurantes, restaurantes rurais, café colonial, vivência na propriedade rural, educação ambiental, colônia de férias, venda de produtos regionais, espaço para eventos, condutores de trilha, pesque e pague, passeios a cavalo, pista de *jeep cross* e *motocross*, colha e pague da produção orgânica.

A cidade de Quatro Barras está completando 53 anos de emancipação e é conhecida como Jóia Rara do Paraná. Se, nas décadas anteriores, o município buscava na atividade industrial recursos para o fortalecimento de sua economia e geração de empregos, neste início de milênio o desafio era encontrar caminhos e alternativas para transformar em renda grandes áreas de preservação ambiental. A alternativa foi o aproveitamento de uma indústria não poluidora: a indústria do turismo. Através de parcerias entre os poderes municipal, estadual e federal, em 2007, foi realizada a recuperação do Caminho do Itupava, com a construção de pontes e passarelas para facilitar o acesso aos turistas de todas as idades. Em 2009, o trajeto original da Estrada da Graciosa começou a receber obras de pavimentação (Fenianos, 2011, p. 18).

Economicamente, o polo de turismo a ser organizado em Quatro Barras tem muito a contribuir para o desenvolvimento da região, pois a economia atual do município ainda é baseada no extrativismo de granito e na indústria mineradora; e o setor de turismo tem potencial para se desenvolver e gerar novos empregos e renda. O presente projeto de pesquisa vem de encontro ao Plano Diretor do Município de Quatro Barras (PMQB, 2012) elaborado pela nova gestão em 2012, demonstrando o compromisso do executivo municipal com o desenvolvimento do Pólo de Turismo.

Sobre o objeto a ser pesquisado, a importância reside no avanço da discussão dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) nos últimos anos pelo setor público, mediante implantações de sucesso. A atuação junto a essas aglomerações produtivas é uma via possível para as políticas públicas e, na medida em que ações de apoio ocorram para ampliar a eficiência coletiva dessas aglomerações, esta via pode, também, por seu impacto local, ser complementar às políticas públicas de desenvolvimento regional e industrial (Ipardes, 2006).

Assim, é fundamental a caracterização dos contextos histórico, institucional e de relações vigentes no entorno do APL a ser formado, de modo a se diagnosticar as condições locais e o potencial de desenvolvimento de ações futuras por parte da rede de relações a ser constituída.

4. Redes de Relacionamento

Para Granovetter (2005), a estrutura social, principalmente na forma de redes sociais, afeta os resultados econômicos por três razões principais: (1) as redes afetam o fluxo e a qualidade da informação, pois os atores sociais muitas vezes só atribuem credibilidade às



informações que vem de fonte que lhes são confiáveis; (2) as redes de relacionamento são fontes de recompensas e punições nas relações econômicas; e (3) a confiança é o pressuposto para as redes sociais. Uma ótima estratégia para estruturar uma rede com diversas organizações ao longo do tempo é apresentada na Figura 1.

No Estado do Paraná, foi criada em 2004, a Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais – Rede APL Paraná, com o objetivo de articular o alinhamento e a interação das diversas instituições de promoção dos APLs para captação de recursos, solução de entraves, concepção, estruturação e implementação de planos, estudos e projetos de desenvolvimento empresarial e territorial, sempre com o foco em regiões geograficamente delimitadas e com reconhecida especialização em determinados produtos e/ou atividades econômicas (Ipardes, 2006). Dessa forma, unindo as organizações de maneira articulada e cooperada, procura-se minimizar ações divergentes e a dispersão de esforços. Além disso, a integração destas organizações, segundo o Ipardes (2006), proporciona o crescimento e a descentralização do desenvolvimento no Paraná.

A Rede APL Paraná é composta pela Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPL) (coordenação), pela Secretaria de Indústria e Comércio e Assuntos do MERCOSUL (SEIM), pela Secretaria da Ciência e Tecnologia e Ensino Superior (SETI), pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Ipardes), pelo Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar), pela Agência de Fomento do Paraná, pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-PR), pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e pelo Sistema FIEP. Em 2006, aderiram à Rede o Banco do Brasil, o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e o Banco Bradesco.

As aglomerações desses arranjos baseiam-se numa abordagem que relaciona fatores de competitividade com a localização da produção no espaço geográfico e os vínculos existentes entre as empresas, instituições de apoio e governo. Desse modo, são levados em conta no APL não apenas as empresas e suas variadas formas de representação e associação, mas também outras instituições públicas e privadas voltadas ao treinamento de recursos humanos, à pesquisa, ao desenvolvimento, à engenharia e ao financiamento.

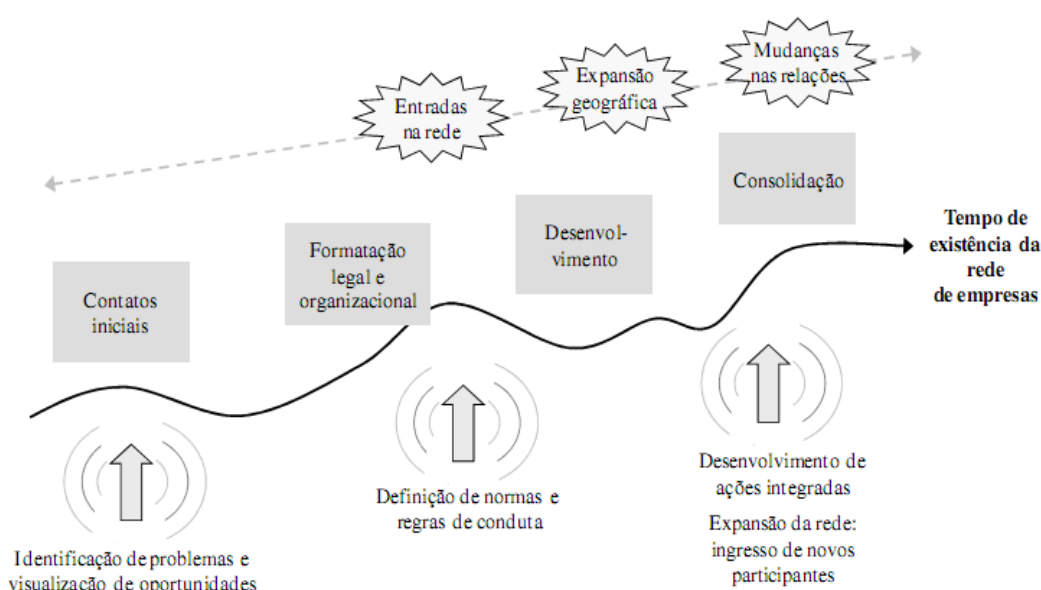


Figura 1 – Crescimento e Consolidação de Redes Interorganizacionais

Fonte: Wegner e Pádula (2013, p. 122).



No ano de 2006, foi realizado um estudo coordenado pela SEPL juntamente com o Iparde (2006), objetivando identificar e caracterizar as aglomerações geográficas e setoriais de empresas que poderiam constituir APLs. Desse estudo, identificou-se primeiramente 114 aglomerações de empresas (potenciais APLs), em 73 classes de atividades, localizadas em 33 microrregiões.

Esses aglomerados contabilizam 7,7 mil estabelecimentos industriais, predominantemente micro e pequenos. Num segundo momento, construiu-se uma tipologia adequada às especificidades do Estado, levando-se em conta, a respectiva importância das aglomerações produtivas para o setor em que estão inseridas e para a economia da região em que se localizam, resultando na classificação apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipologia dos APLs

NDSR - Núcleo de Desenvolvimento Setorial e Regional	Reúne as aglomerações que se destacam quer pela importância para uma dada região, quer pela sua importância para o setor de atividade econômica no Estado
VDL - Vetor de Desenvolvimento Local	Reúne as aglomerações que se apresentam como muito importantes para o desenvolvimento local/regional e menos importantes para o setor no Estado
VA - Vetor Avançado	Reúne as aglomerações com elevada importância setorial, mas com pouca importância para a região, porque, via de regra, encontram-se em um tecido econômico maior e mais diversificado
E – Embrião	Reúne as aglomerações com potencial para o desenvolvimento, porém ainda pouco importantes para o setor e a região

Fonte: Iparde (2006).

Cada APL tem uma governança local formada por representantes das entidades participantes da Rede APL e pelas organizações que fazem parte do seu arranjo. A governança, segundo o Iparde (2006), diz respeito aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais dos diferentes agentes (Estado, empresas, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais) e às diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Segundo o Sebrae (2003, 2004), é fundamental a instância da governança (que pode ser chamada de comitê gestor, fóruns, pactos, entre outros) e o estabelecimento de um modelo de gestão para a condução das atividades no âmbito do APL. Essa instância tem função executiva de coordenar e alinhar as iniciativas, observando prazos, atividades, atribuições e responsabilidades, motivação, comprometimento, entre outros. O grupo gestor da governança pode ser formado por empresários e representantes de entidades presentes no APL.

A governança busca o equilíbrio entre competição e cooperação por meio do apoio conjunto e, de acordo com Amato Neto (2009, p. 25), reflete-se por meio de ações conjuntas ou iniciativas de cooperação que os agentes locais podem desenvolver (Amato Neto, 2009, p. 25), tais como: compras conjuntas de insumos; participação conjunta em feiras e exposições (nacionais e internacionais); estratégias compartilhadas de comercialização em termos de marca, propaganda, canais de distribuição e força de vendas; compartilhamento de instalações, como unidades de manufatura e laboratórios de testes e certificação; realização de serviços conjuntos, como prospecção de mercado, provisão de informações; participação em



consórcios de exportação; estabelecimento conjunto de escolas técnicas e centros de pesquisa para formação e qualificação da mão-de-obra. Essas ações conjuntas para ocorrerem dependem do desenvolvimento das relações sociais, conforme demonstrado em diversos trabalhos recentes como os de Castro (2013), Jacometti (2013), Baratter (2010, 2014).

Essas relações, em um primeiro momento, são induzidas por atores locais externos (como Sebrae, a Federação das Indústrias e o Estado) com o objetivo de fomentar e incrementar a competitividade das empresas, além de estimular o fluxo de conhecimento e inovação entre as empresas pertencente aos arranjos. Depois, espera-se que as organizações desempenhem o protagonismo empresarial, e os agentes de indução passem para a condição de agentes de apoio.

A governança tem como objetivo: promover integração entre empresas e entidades; buscar recursos e alternativas de financiamento para projetos e para o comitê; definir e implantar plano de desenvolvimento do APL; elaborar estudos, programas e projetos para superar desafios do processo de desenvolvimento regional; gerar informações de interesse do APL e promover a instalação de sistemas de informação; apoiar a implantação de centros de pesquisa e treinamento; incentivar a ampliação e criação de novas empresas e promover formas de cooperação entre o comitê e outras entidades de desenvolvimento nacional e internacional (FIEMG & IEL, 2003). Dessa forma, à medida que se estabelece uma forte governança, o APL vai se consolidando e seus vínculos de articulação, interação e aprendizagem se ampliam e solidificam-se. Porém, embora sejam somados esforços pelas entidades promotoras dos APLs para que haja a adesão de todas as organizações que fazem parte do APL, apenas uma parcela destas participa das reuniões e ações da governança local.

O presente estudo pretende propiciar melhor compreensão sobre aspectos que fomentam a cooperação interorganizacional para a formação embrionária de um APL. Os resultados das análises aqui propostas poderão servir de subsídios para as entidades governamentais e de apoio no que concerne às estratégias de indução de comportamento colaborativo, evidenciando sua contribuição prática. Assim, os achados desta pesquisa podem contribuir para estabelecer estratégias de conscientização à cooperação e aprendizado com o objetivo de alavancar a competitividade das organizações inseridas nos APLs do Paraná.

5. Proposta Metodológica para a Implementação de um APL

Os pesquisadores responsáveis por este trabalho tiveram contato com 17 atores indutores que implementaram três APLs em suas regiões de atuação durante os anos 2000. As entrevistas foram realizadas durante o ano de 2012 nas cidades paranaenses de Londrina, Arapongas e Imbituva. Diante dos diversos relatos obtidos dos agentes de indução que implementaram APLs, foi possível construir uma nova proposta de implementação, levando em conta a experiência destes agentes. Desta forma, para iniciar o planejamento, foram definidas as seguintes ações: (1) Analisar as principais dificuldades encontradas pelas entidades e empresas aglomeradas na região de Quatro Barras/PR e os principais fatores que dificultam e impedem o desenvolvimento das atividades cooperativas e colaborativas entre elas; (2) Diagnosticar a situação atual dos pilares institucionais existentes na região de Quatro Barras, conforme previsto pela teoria institucional (pilares normativo, regulativo e cognitivo, conforme Scott (2008)); (3) Disseminar o modelo APL para ser adequado à realidade local e para a formação da governança do APL de Turismo; (4) Avaliar os resultados obtidos no processo de formação do APL de Quatro Barras, confrontando com os pressupostos da teoria institucional e da teoria de redes sociais.



Para que seja possível concretizar tais ações, faz-se necessário delinear um procedimento metodológico que seja coerente com o fenômeno pesquisado, sendo assim, destacam-se as características do fenômeno em estudo que permitem identificar os procedimentos:

- a) O fenômeno se apresenta como um processo, ou seja, a implementação do APL;
- b) O objeto do estudo são as ações sociais e as interações envolvidas nessa implementação;
- c) O nível de análise da pesquisa é micro focado nas atitudes dos atores envolvidos na implementação destas ações e interações, sendo as unidades de análise do estudo; e
- d) Os pesquisadores interagem com os sujeitos provendo o método para a implementação.

Em função destas características, propõe-se realizar uma pesquisa qualitativa participativa que objetiva apreender e analisar os sujeitos, suas ações e interações ocorridas tanto na identificação das dificuldades para a implementação, bem como, a definição e operacionalização de soluções que viabilizem a formação do APL de Turismo na cidade de Quatro Barras/PR.

Para alcançar tal objetivo, a equipe de pesquisadores submeteu à Chamada MCTI/CNPq nº 14/2013 – Universal, um projeto para obtenção dos recursos necessários para apoiar as ações dos pesquisadores envolvidos, tendo sido contemplado para executar o projeto no triênio 2014-2016, estando em fase de coleta de dados.

Assim, a proposta pautou-se em operacionalizar as seguintes etapas:

1) Contato inicial, diagnóstico e programação das ações: planejamento das ações da pesquisa em sintonia com os objetivos do projeto de modo a identificar a realidade local em termos de recursos e cultura e os principais fatores que dificultam e/ou impedem o desenvolvimento de atividades cooperativas;

2) Análise aprofundada e planejamento (entrevistas com os agentes locais e análise de dados): identificação dos padrões institucionalizados em termos de normas, regras e valores que prevalecem na realidade do dia a dia das empresas e entidades que fazem parte do arranjo produtivo local de turismo;

3) Apoio para a implementação do APL de Turismo: identificação das ações sociais estratégicas necessárias para a formação e atuação da governança do APL de Turismo de Quatro Barras/PR;

4) Acompanhamento, revisão e divulgação dos resultados alcançados: validação dos resultados obtidos na pesquisa mediante a confrontação com a teoria, análise crítica do relatório de pesquisa, identificação de contribuições teóricas e práticas para a compreensão do processo de implementação do APL de Turismo em Quatro Barras.

A pesquisa participativa proporciona a construção do conhecimento a partir das práticas, dos praticantes e das mudanças ocorridas no campo, não apenas da teoria (Fals Borda, 2001; Greenwood & Levin, 2007). De acordo com Franzolin, Minghini e Lourenço (2013) a pesquisa-ação nasce da aproximação de várias propostas de pesquisa participativa e que possuem em comum as etapas de pesquisa propostas por Kurt Lewin ainda na década de 1940 (i.e. contextualização, intervenção e estudo sobre as mudanças). Os autores entendem a pesquisa-ação como uma investigação colaborativa que permite apreender e analisar a mudança sobre o objeto de pesquisa, definida pelos sujeitos pesquisados com o apoio dos pesquisadores. A pesquisa-ação é uma proposta de se pesquisar COM e não de PELO praticante, oferecendo aos participantes a riqueza da experiência e as possibilidades reflexivas



que apenas longas experiências de vida em situações complexas podem oferecer (Franzolin *et al.* 2013).

Greenwood e Levin (2007, p. 7) entendem a pesquisa-ação como um trabalho de campo que utiliza várias técnicas de pesquisa sobre mudanças e produção de conhecimento, a partir de três elementos centrais: (1) Ação: de forma participativa a ação se destina a alterar a situação inicial de um grupo, organização ou comunidade para um estado mais sustentável, livre ou gerenciável; (2) Pesquisa: todos que utilizam esta proposta seriamente acreditam na pesquisa, no valor e no poder do conhecimento, teorias, modelos, métodos e análises; (3) Participação: valoriza a democracia e o controle sobre a sua própria vida. Esses benefícios geram comprometimento de todos para o desenvolvimento do conhecimento.

Para Greenwood e Levin (2007) e Thiollent (1997) a pesquisa-ação tem os seguintes objetivos: a) assessorar os participantes na identificação dos seus problemas, encontrar e implantar possíveis soluções no ambiente de trabalho; b) a participação isonômica dos praticantes na identificação, reflexão e solução da situação-problema; c) a intervenção embasada em conhecimentos práticos, inferências, teorias, conceitos, interações para definição da estratégia de ação.

French (2009, p. 195-196) destaca as seguintes características da pesquisa-ação que justificam a sua escolha para este projeto:

- a) A colaboração: a partir da interação entre praticantes e pesquisadores, os primeiros contribuem com o conhecimento do campo e os pesquisadores são especialistas na teoria para orientação da mudança.
- b) A solução do problema: a pesquisa-ação relaciona o problema com uma situação e arranjo específicos. A definição do problema é um dos primeiros desafios da pesquisa-ação.
- c) A mudança: é um dos principais objetivos da pesquisa-ação. A mudança é possível através da atuação colaborativa na situação-problema, proporcionando a construção teórica extraída da reflexão sobre a mudança.
- d) O desenvolvimento da teoria: como proposto por Eden e Huxham (2007), é o objetivo final da pesquisa-ação, alcançado pela reflexão crítica sobre o processo de mudança, as ações e interações colaborativas, e pela interpretação dos resultados e fases do processo (Eden & Huxham, 1996; French, 2009, p. 196).

Sendo assim, a pesquisa-ação, cientificamente rigorosa e relevante para Academia e para a comunidade, proposta por Franzolin *et al.* (2013), apresenta as etapas dispostas na Figura 2.

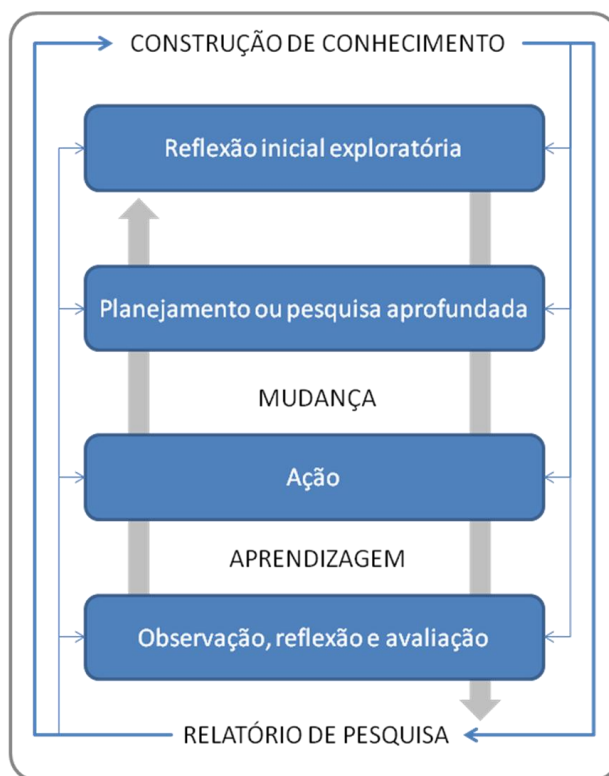


Figura 2 – Etapas do Processo de Pesquisa-Ação
Fonte: adaptado de Franzolin *et al.* (2013, p. 239).

1) Reflexão inicial exploratória: diagnóstico da situação, as necessidades dos praticantes, o problema, e os objetivos científicos do estudo (Franzolin *et al.*, 2013);

2) Planejamento ou pesquisa aprofundada: formação de grupos de trabalho para intensificação das reuniões de identificação da situação-problema, necessidades e possíveis soluções. Colaboração entre sujeitos e pesquisadores para desenvolvimento de uma estratégia de ação e de pesquisa. A partir deste momento, a mudança pode ser percebida nos praticantes, nas ações e interações. A mudança proporciona novas reflexões e uma nova postura dos envolvidos sobre a situação-problema (Franzolin *et al.*, 2013);

3) A ação: é a operacionalização da mudança, a condução das ações e interações para implementação das soluções propostas. A ação proporciona a colaboração de todos para a mudança, e principalmente, a aprendizagem dos praticantes e pesquisadores sobre novos conhecimentos construídos e a nova situação implementada, para tanto, a ação deve ser acompanhada da avaliação (Franzolin *et al.*, 2013);

4) Observação, reflexão e avaliação: controle da efetividade das ações, da mudança e do aprendizado. A partir das observações e avaliações é possível a elaboração de relatórios de pesquisa para registrar o conhecimento construído e concluir o estudo científico confrontando as práticas com a teoria.

Assim, a implementação do APL deve ser realizada em quatro fases, a seguir descritas, conciliando as ações e as etapas definidas no início desta seção:

I) Sensibilização e Diagnóstico: deverão ser realizados eventos e atividades de sensibilização dos atores (e.g. instituições públicas, representantes do terceiro setor e empresários) e de diagnóstico inicial com apoio da Prefeitura Municipal de Quatro Barras, mediante: (a) mapeamento local, identificando os empreendimentos ligados ao turismo; (b) levantamento das estruturas empresariais existentes (associações, entidades, bancos e outras);



(c) mapeamento dos ativos tecnológicos envolvidos para aperfeiçoamento da gestão; (d) diagnósticos para identificar a real situação dos empreendedores, no concerne a perspectivas futuras e os seus sonhos como fator de geração de renda e oferta de mão-de-obra; (e) estruturação da base para o projeto estruturante de formação do APL local.

II) Aprofundamento e Planejamento: para o aprofundamento do diagnóstico, identificação das necessidades dos atores participantes e a definição de um planejamento de ação, serão necessárias reuniões, ações colaborativas, pesquisas, entrevistas individuais e coletivas. A partir da análise dos registros gerados nesta fase, elabora-se relatórios propondo as ações para implementação do APL.

III) Apoio para Implementação: utilizando ferramentais e técnicas de pesquisa os pesquisadores apoiarão as ações que promovam a implementação do APL. As ações serão registradas e analisadas frente ao conjunto teórico do projeto de pesquisa, proporcionando análise das mudanças ocorridas nos participantes e no campo. Nesta fase, será possível também acompanhar e apoiar a definição de diretrizes estratégicas e ações de curto, médio e longo prazo para estruturação do APL regional, em cada um dos aspectos considerados, seja na conceituação, formação, difusão do empreendimento com vistas ao fortalecimento local na geração de emprego e renda.

IV) Observação, Avaliação e Divulgação: as ações descritas nas fases anteriores serão acompanhadas e avaliadas em conjunto com os sujeitos da pesquisa. A observação serve para manter a ação dentro do planejamento e resultados definidos pelos participantes, ou ainda, para atualizar o planejamento e resultados conforme necessidade surgidas durante a fase de implementação. Ainda nesta etapa, os pesquisadores dividirão a responsabilidade pela elaboração de relatórios de acompanhamento e de difusão dos resultados; e serão responsáveis por elaborar os relatórios científicos (i.e. artigos, trabalhos acadêmicos) onde serão realizadas as discussões teóricas dos fatos registrados durante a pesquisa.

Quando finalizado o relatório de pesquisa contendo a narrativa-base do histórico do processo de formação do APL, com a descrição das primeiras reuniões, dos eventos realizados, da interação entre as empresas integrantes e a participação das agências de fomento, este será submetido a cada uma das empresas participantes do APL para avaliação. A ideia é que os responsáveis verifiquem a consistência da descrição do caso de acordo com as informações prestadas e possibilitem tanto a correção de informações que porventura estejam incorretas quanto forneçam informações adicionais, sejam elas convergentes ou divergentes com o relato apresentado, que permitam explorar em maiores detalhes certos aspectos ou situações específicas do caso.

6. Considerações Finais

A proposta de implementação do APL, uma vez realizada, pode contribuir para que sejam atendidas as necessidades das empresas do setor de turismo local de um sistema cooperativo de relacionamento interorganizacional que busque soluções comuns para fortalecer a região de Quatro Barras/PR como um Polo de Turismo. A maioria das empresas instaladas nesta região possui diversos desafios relacionados ao desenvolvimento e crescimento de suas atividades. Os resultados da execução do projeto de pesquisa, em sintonia com o poder público municipal, permitirão aplicações de novas estratégias de divulgação da região, modernização da rede hoteleira e atração de investimentos para melhorar a infraestrutura turística da região.



Deste modo, o envolvimento das entidades públicas e privadas é um dos pontos fortes para que o projeto seja realizado, uma vez que trará benefícios econômicos que podem modificar, de forma positiva, o perfil socioeconômico da região a longo prazo.

A operacionalização do projeto poderá trazer, entre outras, os seguintes benefícios: (1) disponibilização dos resultados da pesquisa às entidades interessadas para subsidiar a elaboração de novas políticas de desenvolvimento regional no país e disseminação de boas práticas para a gestão de APLs; (2) inserção econômica da região de Quatro Barras como polo de turismo, melhorando o seu índice de desenvolvimento humano, com consequente inclusão social de famílias que estão à margem do emprego formal; (3) estímulo para o desenvolvimento econômico na região de Quatro Barras com a implementação do APL de Turismo de forma estruturada e com o envolvimento das principais lideranças locais, geração de emprego e renda; (4) inserção dos resultados obtidos na pesquisa em novos trabalhos acadêmicos; e (5) divulgação dos resultados do projeto em jornais de grande circulação do Estado do Paraná e na mídia local.

A infraestrutura necessária para o desenvolvimento do projeto será fornecida pelos pesquisadores envolvidos junto às suas universidades de atuação e pela Prefeitura Municipal de Quatro Barras, por meio da Secretaria Municipal de Governo, Indústria, Comércio e Turismo, de modo a viabilizar ações, colaboradores e os investimentos necessários para a consecução dos objetivos do projeto.

Referências

Amato Neto, J. (2000). **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas.

Baratter, M. A. (2010). Habilidades sociais no arranjo produtivo de software na cidade de Curitiba. 172 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil.

Baratter, M. A. (2014). A influência da comunidade local na configuração do arranjo produtivo local de louças e porcelanas de Campo Largo/PR. 170 f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Castro, M. (2013). Contexto institucional de referência, governança de redes e processos de cooperação e competição: estudo em arranjos produtivos locais do Estado do Paraná. 286 f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Costa, E. J. M. (2010). **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília-DF: Mais Gráfica.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48 (2): 147-160.

Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action research for management research. **British Journal of Management**, 7 (1): 75-86.



Fals Borda, O. (2001). Participatory (Action) Research in Social Theory: Origins and Challenges. In: H. Bradbury & P. Reason (Eds.). **Handbook of Action Research** (pp. 27-37). London: Sage Publications.

Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMIG & Instituto Euvaldo Lodi - IEL. (2004). Iniciação à metodologia de arranjos produtivos locais. In: Instituto Euvaldo Lodi - IEL & Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana - SINDINOVA. **Indústria Calçadista: diagnóstico do arranjo produtivo de Nova Serrana**. Belo Horizonte, pp. 15-20.

Fenianos. E. E. (2011). **Quatro Barras** – 1961-2011. Curitiba: Univer Cidade.

Franzolin, J. S., Minghini, L. & Lourenço, M. L. (2013). Pesquisa-Ação. In: A. R. W. Takahashi (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil** (pp. 223-258). São Paulo: Atlas.

French, S. (2009). Action research for practicing managers. **Journal of Management Development**, 28 (3): 187-204.

Giddens, A. (2009). **A constituição da sociedade**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes.

Gonçalves, M. E. (2001). O “cluster” da fruticultura no norte de Minas Gerais: interpretação de uma alternativa ao desenvolvimento regional – ênfase no projeto Jaíba (Área Empresarial). **Dissertação** (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, Brasil.

Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, 19 (1): 33-50.

Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). **Introduction to action research: social research for social change**. London: Sage Publications.

Guarido Filho, E. R., Machado-da-Silva, C. L., & Gonçalves, S. A. (2009). A institucionalização da Teoria Institucional. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES. (2006). **Arranjos produtivos locais do Estado do Paraná: identificação, caracterização e construção de tipologia**. Curitiba: IparDES.

Jacometti, M. (2013). Institutional work na conformação do conhecimento difundido em redes interorganizacionais: estudo de APLs no Estado do Paraná. 402 f. **Tese** (Doutorado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, Brasil.

Jacometti, M., Gonçalves, S. A., & Castro, M. D. (2014). Institutional work e conhecimento em redes interorganizacionais: uma proposta para investigar APLs. **Revista de Administração Mackenzie**, 15 (6): 17-47.



Lastres, H. M. M. (2007). **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**: contribuições para uma nova política de desenvolvimento industrial e tecnológico. Estudo para subsidiar a abordagem da dimensão territorial do desenvolvimento nacional no Plano Plurianual de Ação 2008-2011 e no planejamento governamental de longo prazo. Brasília, DF: MCT.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In: S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord. (Eds.). **Handbook of organizational studies** (pp. 215-254). London: Sage Publications.

Machado, S. A. (2003). Dinâmica dos arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. 145 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myths and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83 (2): 340-363.

Negrão, M. D. A. (2006). **Oportunidades e desafios para o fortalecimento dos APLs no Paraná**: uma análise dos processos de gestão em indústrias do APL de bonés – Apucarana. Concurso IEL – Paraná de monografias sobre a relação universidade/empresa. Curitiba: IEL.

Prefeitura Municipal de Quatro Barras - PMQB. (2013). **Revisão do Plano Diretor do Município de Quatro Barras**. Vertrag: fev. 2012. Recuperado em 05 abril, 2013, de <http://www.quatrobarrasparana.com.br/doc_plano_diretor/Plano_de_Trabalho.pdf>.

Putnam, R. D. (2006). **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 5ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. (1990). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies.

Rocha, J. D., & Bursztyn, M. (2006). Território, saberes locais e sustentabilidade: a busca do desenvolvimento via arranjos produtivos locais. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade**. Brasília, DF, Brasil.

Rodrigues, A. M. (2003). Cluster e competitividade: uma análise da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília/SP. 191 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos/Universidade de São Paulo. São Carlos, SP, Brasil.

Saxenian, A. (1994). **Regional advantage**: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Scatolin, F. D. (Coord.). (2012). Caracterização, análise e sugestões para adensamento das políticas de apoio a APLs implementadas nos estados: o caso do estado do Paraná. In: Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais - REDESIST. **Análise do mapeamento e das políticas para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Curitiba: 2009. Recuperado em 26 maio, 2012, de



<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Caracterizacao_GO.pdf>.

Scott, W. R. (2008). **Institutions and Organizations: ideas and interests**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (2003). **Termos de Referência para atuação do Sistema SEBRAE PR em Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: SEBRAE PR, p. 17 (série documentos).

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. (2004). **Metodologia de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Projeto Promos/Sebrae/Bid. Versão 2.0. Brasília: Sebrae/NA.

Silva, C. L, Farah Jr, M. F., Meza, M. L. F. G., Muniz, S. T. G., & Oliveira, A. G. (2009). Políticas de desenvolvimento e descentralização do Paraná: um estudo sobre APL Cal e Calcário da RMC. **Informe Gepec**, 13 (2): 104-120.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, 20 (3): 571-610.

Suzigan, W. (2001). **Aglomerações industriais como foco de políticas**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas.

Thiollent, M. (1997). **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quartely**, 28: 22-39.

Van de Ven, A. H., & Hargrave, T. J. (2006). Social, technical and institutional change: a literature review and synthesis. In: POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. (Eds.). **Handbook of Organizational Change and Innovation** (pp. 259-303). New York: Oxford University Press.

Vicari, F. M. (2009). Uma proposta de roteiro para diagnóstico de clusters. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos/Universidade de São Paulo. São Carlos, SP, Brasil.