

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**SANDRO ROLAK**

**UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA REDE DE COOPERAÇÃO  
INTERORGANIZACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE  
CONFECÇÕES DE MARINGÁ E CIANORTE NO ESTADO DO PARANÁ POR  
MEIO DA ABORDAGEM DE CICLO DE VIDA**

**GUARAPUAVA**

**2018**

SANDRO ROLAK

**UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA REDE DE COOPERAÇÃO  
INTERORGANIZACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE  
CONFECÇÕES DE MARINGÁ E CIANORTE NO ESTADO DO PARANÁ POR  
MEIO DA ABORDAGEM DE CICLO DE VIDA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração Estratégia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste - Unicentro

Orientador: Prof. Dr. Marcos de Castro

GUARAPUAVA

2018

Catalogação na Publicação  
Biblioteca Central da Unicentro, Campus Santa Cruz

R744a Rolak, Sandro  
Uma análise do desenvolvimento da rede de cooperação interorganizacional do arranjo produtivo local (APL) de confecções de Maringé e Cianorte no estado do Paraná por meio da abordagem de ciclo de vida / Sandro Rolak. – – Guarapuava, 2018.  
xx, 134 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração, 2018

Orientador: Marcos de Castro  
Banca examinadora: Marcos de Castro, Luciano Ferreira de Lima, Jandir Pauli

Bibliografia

1. Administração. 2. Redes interorganizacionais. 3. Dinâmica. 4. Ciclo de vida. 5. Confecções. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

Sandro Rolak

### **UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE CONFECÇÕES DE MARINGÁ E CIANORTE NO ESTADO DO PARANÁ POR MEIO DA ABORDAGEM DE CICLO DE VIDA**

Dissertação aprovada em 25/07/2018 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador            Prof. Dr. Marcos de Castro  
Instituição: Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO

Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima  
Instituição: Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO

Prof. Dr. Jandir Pauli  
Instituição: Faculdade Meridional - IMED

Guarapuava, 25 de julho de 2018

*Dedico essa dissertação à minha família, especialmente minha esposa Márcia dos Santos Gonschorowski Rolak e minha filha Rafaela Santos Rolak, vocês foram e serão sempre minha maior fonte de inspiração e motivação. Busquei o meu melhor, para propiciar o melhor para nós, amo incondicionalmente vocês!*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente a Deus pelo dom da vida, sei que a oportunidade de realização do mestrado foi obra dele, pois sempre sonhava, mas minha realidade estava muito distante disso acontecer, realmente foi no seu tempo, da sua forma e acredito que foi o melhor para mim. Muito obrigado!

À minha esposa Márcia dos Santos Gonschorowski Rolak, você sempre foi minha grande incentivadora em tudo, você enxerga em mim um potencial que nem sempre vejo, o mestrado foi fruto dos nossos sonhos e das nossas esperanças, saiba que o mérito dele é também seu, como você me ajudou para consegui-lo, você foi ótima, te amo!

À minha filha Rafaela Santos Rolak, você iluminou nossas vidas como nunca poderíamos imaginar, nossos planos, valores e metas mudaram, e que bom que isso aconteceu, você é com certeza nosso maior sonho, te amamos!

Agradeço ao meu sogro e minha sogra, Sr. Lourival Gonschorowski e Sra. Marlene dos Santos Gonschorowski, vocês sempre foram grandes incentivadores, desejo e quero um dia retribuir tudo o que vocês me propiciaram e representam para mim, realmente admiro muito vocês.

Aos meus pais e meus irmãos, vocês são parte de mim, se estou onde estou e tenho algumas oportunidades é porque vocês contribuíram para que eu chegasse até aqui, meu muito obrigado!

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos de Castro, pela confiança depositada, pelas aulas, orientações e exemplo.

Aos professores: Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima e Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel e Jandir Pauli pelas contribuições nas bancas e recomendações, elas foram substanciais para o aperfeiçoamento e sua conclusão.

Aos professores do PPGADM que tanto contribuíram com minha formação e

inspiração para meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Aos meus colegas de Departamento de Administração que desde o início do processo de seleção me incentivaram e me ajudaram a construir esse projeto de minha vida, em especial aos(às) professores(as): Eliane Horbus, Roseli de Oliveira Machado, Cléber Trindade Barbosa, Sandra Mara Andrade, Caroline Almeida, Ari Schwans, Julie Cristini Dias e Marcelo de Oliveira Garcia.

A vocês meus sinceros agradecimentos!

*“Cada um de nós compõe a sua história  
Cada ser em si  
Carrega o dom de ser capaz  
E ser feliz”*

Almir Sater e Renato Teixeira

*“Nenhum ser humano tem limites”  
Eliud Kipchose*



## RESUMO

ROLAK, S. Dinâmica de cooperação: uma análise do modelo de ciclo de vida no setor de confecções do Estado do Paraná. 2018. 134 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2018.

A presente dissertação volta-se para os estudos sobre as abordagens de ciclo de vida nas redes de cooperação interorganizacionais. Numa análise mais específica sobre a continuidade das redes no Brasil, evidencia-se a dificuldade delas em permanecerem ativas no mercado. Segundo dados externados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas no intervalo de quatro anos aproximadamente, vinte e cinco por cento das redes já não mais existem, ou se existem estão inativas, revelando no contexto brasileiro, dificuldades na consolidação das redes. Assim, o estudo tem como objetivo a compreensão do desenvolvimento da rede de cooperação interorganizacional do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções de Maringá e Cianorte no Estado do Paraná por meio da abordagem de ciclo de vida, levando em consideração suas dimensões e estágios. O APL em apreciação apresenta um total de 9.236 empregos em 1278 empresas formalizadas do setor têxtil de confecção, levando à escolha do campo de estudo frente a participação relativa em número de empregos e de estabelecimentos em relação aos demais APLs do Estado do Paraná. Para a efetividade do objetivo da pesquisa optou-se pela realização da caracterização do APL, assim como, sua configuração nos estágios de desenvolvimento de redes em relação as dimensões e características de análise propostos pelas abordagens de ciclo de vida e por fim a identificação de como a noção de ciclo de vida contribui para a compreensão da dinamicidade das redes de cooperação interorganizacionais. Como procedimento metodológico adotou-se o estudo de caso, qualitativo, exploratório-descritivo, valendo-se da coleta de dados junto ao roteiro de entrevista semiestruturado, observações e de documentos, sendo tratados pelo instrumento análise temática de conteúdo com vistas à realização de triangulação das fontes de dados. Os resultados evidenciam a predominância da rede no estágio de consolidação e maturidade, não obstante da realização de medidas para o aperfeiçoamento das dimensões deste quadrante, do mesmo modo para a necessidade de reestruturação para as demais dimensões pertencentes aos estágios de desenvolvimento e declínio. Observa-se à congruência do campo junto à abordagem do ciclo de vida firmado por Wegner, Alievi e Begnis corroborando com seus respectivos estágios de desenvolvimento e correlatos como no caso da reestruturação, do mesmo modo para as dimensões de análise nas suas peculiaridades em cada estágio e suas características. Destarte, o ciclo de vida proporciona aos membros das redes e sua governança o entendimento da dinâmica de desenvolvimento da sua rede, da compreensão de seu pertencimento no ciclo, oportunizando à análise de suas estratégias e ações no tempo, bem como de sua utilização como ferramenta analítica e conseqüentemente à avaliação de sua continuidade.

**Palavras-Chave:** Redes Interorganizacionais; Dinâmica; Ciclo de Vida; Confecções.

## RESUMEN

ROLAK, S. Dinámico de cooperación: un análisis del modelo de ciclo de vida en el sector de elaboraciones del estado del Paraná. 2018. 134 f. Disertación (Título de estudios detenidos Profesional en Administración) – Universidad del estado del Central-Oeste, de Guarapuava, de 2018.

La presente disertación se dirige a los estudios sobre los enfoques de ciclo de vida en las redes de cooperación interorganizacional. En un análisis más específico sobre la continuidad de las redes en Brasil, se evidencia la dificultad de ellas en permanecer activas en el mercado. Según datos del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micros y Pequeñas Empresas en el intervalo de cuatro años aproximadamente, veinticinco por ciento de las redes ya no existen, o si existen están inactivas, revelando en el contexto brasileño, dificultades en la consolidación de las redes. Así, el estudio tiene como objetivo la comprensión del desarrollo de la red de cooperación interorganizacional del Arreglo Productivo Local (APL) de Confecciones de Maringá y Cianorte en el Estado de Paraná a través del abordaje del ciclo de vida, teniendo en cuenta sus dimensiones y etapas. El APL en evaluación presenta un total de 9.236 empleos en 1278 empresas formalizadas del sector textil de confección, llevando a la elección del campo de estudio frente a la participación relativa en número de empleos y de establecimientos en relación a los demás APLs del Estado de Paraná. Para la efectividad del objetivo de la investigación se optó por la realización de la caracterización del APL, así como su configuración en las etapas de desarrollo de redes en relación a las dimensiones y características de análisis propuestos por los enfoques de ciclo de vida y por fin la identificación de cómo la noción de ciclo de vida contribuye a la comprensión de la dinámica de las redes de cooperación interorganizacional. Como procedimiento metodológico se adoptó el estudio de caso, cualitativo, exploratorio-descriptivo, valiéndose de la recolección de datos junto al guión de entrevista semiestructurada, observaciones y de documentos, siendo tratados por el instrumento análisis temático de contenido con vistas a la realización de triangulación de las fuentes de datos. Los resultados evidencian la predominancia de la red en la etapa de consolidación y madurez, a pesar de la realización de medidas para el perfeccionamiento de las dimensiones de este cuadrante, del mismo modo para la necesidad de reestructuración para las demás dimensiones pertenecientes a las etapas de desarrollo y declinación. Se observa la congruencia del campo junto al enfoque del ciclo de vida firmado por Wegner, Alievi y Begnis corroborando con sus respectivas etapas de desarrollo y correlatos como en el caso de la reestructuración, del mismo modo para las dimensiones de análisis en sus peculiaridades en cada etapa y sus características. De este modo, el ciclo de vida proporciona a los miembros de las redes y su gobernanza el entendimiento de la dinámica de desarrollo de su red, de la comprensión de su pertenencia en el ciclo, oportunizando el análisis de sus estrategias y acciones en el tiempo, así como de su utilización como herramienta analítica y consecuentemente a la evaluación de su continuidad.

**Palavras-Chave:** Redes Interorganizativas; Dinámico; Ciclo de vida; Prendas de Vestir.

## ABSTRACT

ROLAK, S. Dynamics of cooperation: an analysis of the model of the cycle of life in the sector of confections of the state of Paraná. 2018. 134 f. Dissertation (Professional Master's degree in Administration) - State University of the Center-West, Guarapuava, 2018.

The present dissertation turns to the studies on life cycle approaches in interorganizational cooperation networks. In a more specific analysis on the continuity of networks in Brazil, it is evident that they are difficult to remain active in the market. According to data provided by the Brazilian Micro and Small Business Support Service within approximately four years, twenty-five percent of the networks no longer exist, or if they exist they are inactive, revealing in the Brazilian context, difficulties in the consolidation of networks. The aim of this study is to understand the development of the interorganizational cooperation network of the Local Productive Arrangement (APL) of Confeccões de Maringá and Cianorte in the State of Paraná through the life cycle approach, taking into account its dimensions and stages. The APL under review presents a total of 9,236 jobs in 1278 formal companies in the apparel textile sector, leading to the choice of the field of study against the relative participation in number of jobs and establishments in relation to the other APLs of the State of Paraná. For the effectiveness of the research objective, the APL characterization was chosen, as well as its configuration in the stages of network development in relation to the dimensions and characteristics of analysis proposed by the life cycle approaches and finally the identification of how the notion of life cycle contributes to an understanding of the dynamics of interorganizational cooperation networks. As a methodological procedure, the qualitative, exploratory-descriptive case study was used, using the data collection along the script of the semistructured interview, observations and documents, being treated by the instrument content thematic analysis with a view to triangulation of data sources. The results evidenced the predominance of the network in the stage of consolidation and maturity, notwithstanding the accomplishment of measures for the improvement of the dimensions of this quadrant, in the same way for the need of restructuring for the other dimensions belonging to the stages of development and decline. It is observed the congruence of the field next to the life cycle approach signed by Wegner, Alievi and Begnis corroborating with their respective stages of development and correlates as in the case of the restructuring, in the same way for the dimensions of analysis in their peculiarities in each stage and their characteristics. In this way, the life cycle provides network members and their governance with an understanding of the dynamics of their network development, of understanding their belonging in the cycle, allowing them to analyze their strategies and actions over time, as well as their use as a tool analysis and consequently the evaluation of its continuity.

**Keywords:** Interorganizational nets; Dynamics; Cycle of Life; Confections.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de orientação conceitual .....	33
Figura 2 - Relações entre competidores .....	34
Figura 3 - Esquematização da abordagem de ciclo de vida segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987) .....	37
Figura 4 - Esquematização da abordagem de ciclo de vida segundo Ring e Van de Ven (1994).....	41
Figura 5 - Ciclo de vida nas redes interorganizacionais .....	47
Figura 6 - O processo de pesquisa .....	59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fluxo escolar por faixa etária - Maringá.....	72
Gráfico 2 - Escolaridade da população de 25 anos ou mais - Maringá .....	72
Gráfico 3 - Fluxo escolar por faixa etária - Cianorte .....	77
Gráfico 4 - Escolaridade da população de 25 anos ou mais - Cianorte.....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro teórico com seus principais autores .....	29
Quadro 2 - Análise das redes interorganizacionais .....	32
Quadro 3 - Abordagens teóricas sobre ciclo de vida .....	36
Quadro 4 - Síntese da abordagem de Spekman, Forbes, Isabella e Marcavoy .....	43
Quadro 5 - Caracterização dos estágios do ciclo de vida .....	48
Quadro 6 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de concepção .....	51
Quadro 7 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de nascimento/formalização.....	52
Quadro 8 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de desenvolvimento .....	53
Quadro 9 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de consolidação .....	55
Quadro 10 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de declínio .....	56
Quadro 11 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de dissolução .....	57
Quadro 12 - Participação do APL quanto ao número de estabelecimentos e empregados .....	62
Quadro 13 - Classificação dos procedimentos observáveis.....	63
Quadro 14 - Categoria de análise .....	65
Quadro 15 - Relação das Entrevistados.....	66
Quadro 16 - Síntese da metodologia de pesquisa .....	68
Quadro 17 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Gestão da Rede.....	84
Quadro 18 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Governança da Rede.....	88
Quadro 19 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Participação e Comprometimento da Rede .....	91
Quadro 20 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Troca de Informações da Rede .....	93
Quadro 21 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Confiança e	

Relações Interpessoais na rede .....	96
Quadro 22 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Grau de normatização da Rede .....	98
Quadro 23 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Níveis de Serviços Ofertados na rede.....	100
Quadro 24 - Quadro síntese do pertencimento do APL no modelo de ciclo de vida .....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População, IDH-M e Incidência da Pobreza na região de Maringá.....	70
Tabela 2 - Matrículas do Ensino Regular e na Educação de Jovens e Adultos (EJA) segundo a modalidade de ensino e sua dependência administrativa - Maringá .....	71
Tabela 3 - PIB por município, sua proporção e per capita .....	73
Tabela 4 - Empregos no APL de Maringá e Região .....	74
Tabela 5 - População, IDH-M e Incidência de Pobreza na região de Cianorte .....	75
Tabela 6 - Matrículas do Ensino Regular e na Educação de Jovens e Adultos (EJA) segundo a modalidade de ensino e sua dependência administrativa - Cianorte.....	76
Tabela 7 - PIB por município, sua proporção e per capita - Cianorte.....	78
Tabela 8 - Empregos no APL de Cianorte e Região .....	79



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
B2B	<i>Business to Business</i> - Empresa para Empresa
B2C	<i>Business to Consumer</i> - Empresa para consumidor final
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITCG	Instituto de Terras, Cartografia e Geologia do Paraná
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OAR	Organização Administrativa da Rede
PEA	População Economicamente Ativa
PDL	Projetos de Desenvolvimento Local
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
REDE APL PARANÁ	Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais
PSI	Projeto Setorial Integrado
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RIOs	Relacionamentos Interorganizacionais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEPL	Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral do Paraná

SENAI	Serviços Nacional de Aprendizagem Industrial
SFN	Small-Firm Networks (Redes de pequenas empresas)
SINDVEST	Sindicato Empresarial da Indústria do Vestuário de Maringá
SINVESTE	Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte
UEM	Universidade Estadual de Maringá
VA	Vetor Avançado
VDL	Vetor de Desenvolvimento Local

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	24
1.1.1	Objetivo Geral.....	24
1.1.2	Objetivos Específicos.....	24
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	25
1.3	JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA .....	25
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	27
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>29</b>
2.1	REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS.....	29
2.2	ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE CICLO DE VIDA DE REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS.....	35
	a) Ciclo de Vida: Dwyer, Schurr e Oh .....	36
	b) Ciclo de Vida: D'Aunno e Zuckerman .....	38
	c) Ciclo de Vida: Ring e Van De Ven .....	40
	d) Ciclo de Vida: Spekman, Forbes, Isabella e Marcavoy.....	41
	e) Ciclo de Vida: Zineldin .....	43
	f) Ciclo de Vida: Ahlström-Söderling .....	44
	g) Ciclo de Vida: Jiang, Li e Gao.....	45
	h) Ciclo de Vida: Wegner, Alievi e Begnis.....	46
2.3	CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE AS ABORDAGENS DO CICLO DE VIDA.....	49
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>58</b>
3.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	60
3.2	CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO CASO .....	62
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	63
3.4	CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	64
3.5	SELEÇÃO DOS RESPONDENTES E COLETA DE DADOS .....	66
3.6	TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	67
3.7	SÍNTESE DOS MÉTODOS DE PESQUISA.....	67
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CONFECÇÕES EM MARINGÁ E CIANORTE .....	69
4.1.1	Caraterização de Maringá e Região .....	69
4.1.2	Caraterização de Cianorte e Região.....	74

4.1.3	Características do APL .....	80
4.2	ANÁLISE DA CONFIGURAÇÃO DO APL SEGUNDO OS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA, SUAS DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS.....	84
4.2.1	Análise da Dimensão Gestão e suas Características .....	84
4.2.2	Análise da Dimensão Governança e suas Características .....	88
4.2.3	Análise da Dimensão Participação e Comprometimento da Rede .....	90
4.2.4	Análise da Dimensão Troca de Informações da Rede.....	92
4.2.5	Análise da Dimensão Confiança e Relações Interpessoais na Rede .....	95
4.2.6	Análise da Dimensão Grau de Normatização da Rede .....	97
4.2.7	Análise da Dimensão Níveis de Serviços Ofertados.....	99
4.2.8	Concatenação da análise parcial de cada dimensão do APL .....	102
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>105</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	105
5.2	SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....	111
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	111
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE B - DIÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>125</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>128</b>
	<b>ANEXO A – FASE DO MODELO DE CICLO / SUAS DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS SEGUDNO WEGNER, ALIEVI, BEGNIS E MAEHLER (2015) .....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos mais diversos desafios para a gestão no século XXI, fazem-se evidentes a tratativa de novas abordagens, a compreensão de novos contextos e principalmente a quebra dos paradigmas e dogmas dos modelos ou teorias que denotaram sua relevância no passado, mas que não correspondem em muitos dos novos cenários corporativos, assim as organizações são acometidas por reflexões sobre sua Administração sob seu aporte prático e como ciência (MINTZBERG, 1998).

A realidade das organizações e de seus setores remetem às indagações de Kim e Mauborgne (2005, p. 10) de que “[...] a história também mostra que os setores se encontram em processo constante de recriação e expansão ao longo do tempo e que as condições e as fronteiras setoriais não são imutáveis, podendo ser moldadas pelos diferentes atores”, precipitando a necessidade e desenvolvimento da administração empreendedora, essa calcada no entendimento da volatilidade dos mercados, da concorrência e dos consumidores, assim, carecendo sua compreensão pelas organizações e capacidade de inovação frente aos novos desafios. Logo a agregação sistemática de seus esforços na construção do futuro faz-se evidente, para isso a descoberta e a exploração da lacuna temporal entre à averiguação de uma descontinuidade na economia, na sociedade ou setor e seus impactos totais passam a vislumbrar o cotidiano nos empresários, assim também, pela imposição ao futuro de novas ideias, práticas e processos que tendam à apropriação de direção e forma para o que está por vir. Em si, a proposição dessa tarefa de construção do futuro não se embasa na decisão do que deve ser realizado amanhã, mas nas ações do presente e o que deve ser feito, para que haja um amanhã (DRUCKER, 2001).

Nesse sentido, uma das características da gestão empreendedora e inovativa se destaca a realização de alianças, parcerias e relações interorganizacionais, diferentemente das estratégias organizacionais anteriores focadas basicamente na unilateralidade, para o ambiente interno e externo num mercado altamente competitivo, essa nova concepção organizacional mostra-se eficiente neste mercado, propiciando altos níveis competitivos às empresas (PORTER, 1998). Desta forma, essas estratégias voltam-se e são delineadas no conjunto de empresas, mediante desenvolvimento de relacionamentos de

cooperação, concretizando-se na forma de alianças, *joint ventures*, consórcios, redes, arranjos produtivos, entre outras intitulações (CASTRO, 2013).

Desse modo, as redes de cooperação interorganizacionais representam uma nova concepção de forma organizacional e de política estratégica, provendo novas possibilidades de composição, de aprendizado, de mercados e de resultados perante as complexas exigências competitivas (BENGTSSON; KOCK, 2000; DEAN; HOLMES; SMITH, 1997; GULATI, 1998). Conforme salientado por Balestrin e Verschoore (2008, p. 24) “O surgimento e a evolução das redes entre empresas é uma consequência [...]. A organização na forma de rede de cooperação reúne empreendimentos com objetivos comuns, densamente inter-relacionados, estando estruturada para desenvolver e manter ganhos coletivos”.

As redes interorganizacionais representam uma configuração colaborativa em busca de maior eficiência e eficácia (PROVAN; MILWARD, 2001; JARILLO, 1988), perante certos temas comuns, a interação social dos indivíduos em representação à organização, às relações, à conexão, à colaboração, à confiança e à cooperação (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007); esta forma (estruturação) organizacional volta-se para a quebra de paradigmas principalmente das pequenas empresas, quanto a legitimidade, as incertezas aos riscos (FAULKNER, 2003; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; NOHRIA, 1992).

As redes interorganizacionais tendem ao compartilhamento de competências e riscos, destreza na assimilação de conhecimentos, acesso aos serviços, legitimidade, *status* e maior perspectiva orientada para o mercado e para o futuro (HERNANDEZ; GONZALEZ, 2017; LOTIA; HARDY, 2008; EBERS; OLIVER, 1998; PODOLNY; PAGE, 1998), além das vantagens na gestão da dependência de recursos, acessibilidade a novas tecnologias e recursos limitados e novos mercados (BECKER; WITTMANN, 2011; ARAÚJO, 2000), avanço quanto à confiança e a formação de laços interorganizacionais espontâneos (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000; GRANOVETTER, 1985) que demonstram sua aplicação nos negócios. Conforme salientado por Balestrin e Vargas (2004, p. 17) “a configuração em rede promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação”.

A disposição, o conhecimento e o domínio dos princípios de redes interorganizacionais propiciarão tanto no contexto acadêmico, como organizacional a

otimização temporal para sua real compreensão e aplicação com eficiência e eficácia. A utilização da temática passa a ser uma respondente à ineficiência dos modelos de estruturação organizacional que foram altamente eficientes em contextos passados, mas que não respondem com presteza as novas realidades do ambiente (BALESTRIN; VARGAS, 2004), assim, a necessidade do compartilhamento de informações, de conhecimentos, de tecnologia, de habilidades e outros, passam a fazer grande diferença no sentido de oportunidades e de custos de transação (WILLIAMSON, 1985), levando a inserção do conceito “coopetição” que remete a colaboração entre as organizações em algumas áreas e a competição em outras (BENGTSSON; KOCK, 1999).

No contexto brasileiro, evidencia-se o despertar na utilização da abordagem, a disseminação para análise e uma possível interrogativa dos gestores sobre como “fazer valer” dos conhecimentos, das informações, das habilidades, nas mais diversas realidades (processos) e como incorporá-la enquanto estratégia organizacional (VERSCHOORE et al., 2014), sendo que somente na última década foram criadas entre 700 e 1000 redes de cooperação nos mais diversos estados do país (SEBRAE, 2012).

Dentre as mais variadas temáticas em estudos sobre redes de cooperação interorganizacionais, recentemente destacam-se as abordagens e considerações sobre o ciclo de vida das redes, sendo voga de diversos autores, tratando do processo do desenvolvimento das redes e suas peculiaridades desde o processo de formação até seu possível declínio e dissolução, isso frente a existência de importante lacuna pela não consideração do ciclo de vida na teoria de rede.

No que tange as abordagens do ciclo de vida encontradas na literatura vigente, foca-se principalmente em alianças estratégicas e parcerias, não representando assim, coerência com as redes aqui aplicáveis, além das abordagens não apresentarem claramente sobre quais as dimensões relevantes e características do acordo de cooperação devem ser analisadas para compreender suas dinâmicas e estágios de desenvolvimento, como, da diferenciação quanto às dimensões ou critérios propostos para a análise dos estágios de desenvolvimento (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

Dado o exposto, o presente estudo concentra-se no entendimento da dinâmica de desenvolvimento da rede de cooperação interorganizacional o Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções de Maringá e Cianorte no Estado do Paraná a

partir da ideia do ciclo de vida.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Mediante o problema de pesquisa e suas possíveis respostas, foram elaborados os objetivos, estes primeiramente relacionados ao objetivo geral e posteriormente segmentados em objetivos específicos, conforme apresentação seguinte.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Compreender o desenvolvimento da rede de cooperação interorganizacional do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções de Maringá e Cianorte no Estado do Paraná por meio da abordagem de ciclo de vida, levando em consideração suas dimensões e estágios.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, alguns objetivos específicos precisam ser alcançados. São eles:

- a) Caracterizar a rede de confecções do Estado do Paraná (APL dos municípios de Maringá e Cianorte);
- b) Identificar como se configura e se configuraram os estágios de desenvolvimento do APL investigado;
- c) Analisar as relações entre os estágios de desenvolvimento de redes, suas dimensões e características;
- d) Identificar como ocorre a dinamicidade das redes de cooperação interorganizacionais a partir do ciclo de vida.



## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo direciona-se a temática “Dinâmica de cooperação interorganizacional”, perante análise das abordagens do ciclo de vida nas redes de pequenas empresas (SFNs). Desta forma, perante a escassez de estudos empíricos na exemplificação das abordagens e relevância do tema ao desenvolvimento das redes de empresas, visa-se o subsídio para o entendimento do ciclo de vida de redes e sua aplicabilidade, norteando-se pelo seguinte problema de pesquisa:

**Como a abordagem de ciclo de vida levando em consideração suas dimensões e estágios, pode contribuir para a compreensão do desenvolvimento da rede de cooperação interorganizacional do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confeções de Maringá e Cianorte no Estado do Paraná?**

## 1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

Envoltos a importância do contexto social para os homens e analogamente para as organizações, as interações entre as empresas a partir do século XX, contribuíram significativamente para o crescimento econômico mundial.

Afirma-se, que os primeiros estudos sobre a temática redes ou *networks* datam 1930 (NOHRIA, 1992), mas que sua ênfase ocorreu a partir da divulgação da Teoria dos Sistemas por Ludwig Von Bertalanffy em 1960, denotando as relações interorganizacionais”. Para tanto, diversos estudos acadêmicos foram identificados entre 1960 a 1990 (OLIVER, 1990), já entre 1970 e 1980, à Itália apresenta o tema *network* com um modismo, inspirado pela chamada Terceira Itália tanto no contexto individual, como organizacional (NOHRIA, 1992), além da consideração da formação de distritos industriais como o fator responsável pelo crescimento do PIB desta região, superior à média europeia em um período com alta recessividade econômica.

Cabe ressaltar, que entre 1970 à 1980, Best (1990) denominou as décadas da *The new competition* (A nova competição) pela substituição do modelo da organização hierarquizada ou verticalização das empresas, pelo contexto da colaboração, tanto horizontal como vertical. Assim, Granovetter (2007, p. 78)

sumariza que “os conceitos e métodos sociológicos influenciam os fenômenos econômicos e propõem que todas as ações dos indivíduos, incluindo as econômicas, estão imersas nas relações sociais”, utilizando do problema do *embeddedness*, enfatiza a necessidade de interpretar os problemas econômicos das instituições de forma interdependente, imersos nas redes de relacionamentos.

No Brasil, mediante intervenção governamental para o desenvolvimento das diversas regiões, foi utilizado de projetos de desenvolvimento local (PDL) principalmente das superintendências regionais com viés na minimização das desigualdades, mas que agregou novas funções como de colonização (comercial e industrial, etc.); ajudando o país em seu desenvolvimento (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2013).

Numa análise mais específica sobre a continuidade das redes no Brasil, evidencia-se a dificuldade delas em permanecerem ativas no mercado. Segundo dados externados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresa (SEBRAE, 2012), no intervalo de quatro anos aproximadamente, vinte e cinco por cento das redes já não mais existem, ou se existem estão inativas, revelando no contexto brasileiro, dificuldades na consolidação das redes (PEREIRA; KLEIN, 2016; LIMA, 2007).

Apesar de todas as pesquisas sobre a temática redes, é relativamente pouco o conhecimento e entendimento sobre a dinâmica de desenvolvimento das redes empresariais ao longo do tempo (WEGNER et al., 2016; JAP; ANDERSON, 2007; LIMA, 2007), faltam estudos empíricos para corroboração de como as abordagens de ciclo de vida se aplicam às relações interorganizacionais e como podem contribuir para a compreensão das redes, além da clareza quanto às dimensões de relevância em cada estágio de desenvolvimento e suas características (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016; BRENNER; SCHLUMP, 2011).

Nesse sentido, não há um método genérico e simplório para a divisão dos estágios de desenvolvimento das redes, assim como pesquisas com a identificação dos referidos estágios, suas dimensões (variáveis de relevância, neste estudo como categorias de análise) e suas características (ZHOU; SUN; ZHANG, 2014).

Destaca-se que a referida pesquisa ao investigar a compreensão das abordagens do ciclo de vida, a busca pela identificação dos estágios aplicáveis às redes, o entendimento das relações entre os estágios, as dimensões e suas características. No sentido prático, o estudo oportuniza ao APL o apoio na

compreensão de sua realidade, identificando seu estágio no ciclo de vida, bem com as dimensões e estratégias que afetam sua efetividade, por conseguinte, o sucesso e sua continuidade, além da possível aplicação dos conhecimentos noutras redes e realização da replicação do estudo em contextos similares.

Deste modo, objetiva-se não somente a compreensão da abordagem mais adequada à rede em estudo, mas as ações, dimensões e características que permeiam o sucesso, os resultados, as facilidades ou vantagens competitivas, esta que é atualmente, uma das estratégias organizacionais para o embate aos novos desafios deste século.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A referida dissertação estrutura-se em quatro capítulos, visando a melhor organização e compreensão das exposições ao leitor. Como manifestado anteriormente, o capítulo 1 tem como objeção apresentar o tema de pesquisa com suas delimitações, sua contextualização, bem como, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos. Conclui-se, com a justificativa de pesquisa no que concerne à abordagem teórica e prática sobre a temática a tecer.

O segundo capítulo, versa-se sobre o referencial teórico, descrevendo inicialmente sobre a teoria de redes interorganizacionais, seus conceitos, sua origem e evolução, tipologia, aplicabilidade e suas perspectivas no contexto de cooperação. Tratar-se-á também as abordagens sobre ciclo de vida vigentes e suas peculiaridades, finalizando com a transcrição das convergências e divergências entre as abordagens.

Abordam-se no terceiro capítulo os procedimentos metodológicos, dissertando detalhadamente o tipo de pesquisa quando à abordagem, assim como sua natureza, seus objetivos e os referidos procedimentos ou métodos de pesquisa a empregar. Aponta-se o campo de estudo, como também, as fontes de coleta de dados, as categorias de análise e suas tratativas.

O quarto capítulo refere-se à apresentação das análises e dos resultados da pesquisa, primeiramente pela caracterização dos municípios do APL de confecções em estudo, em seguida apresenta-se as principais características do APL, por

consequente é realizada à análise da configuração do APL segundos os estágios de desenvolvimento das redes, suas dimensões e características.

Finda-se a dissertação com as considerações finais, externando a síntese e retomada do problema e dos objetivos, as contribuições da pesquisa, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras. Por fim, cita-se as referências utilizadas no estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo a apresentação da fundamentação teórica pertinente as redes de cooperação interorganizacionais, expõe-se a relevância da temática e sua compreensão. Aprofundam-se nas possibilidades oriundas dessa estratégia organizacional, bem como, sua conceituação, abordagens, tipologias e análises.

Segue quadro 1 com a divisão das principais teorias e abordagens sobre ciclo de vida em redes que serão utilizados no embasamento, destacando seus principais autores com os referidos anos de publicação de suas obras.

**Quadro 1 - Quadro teórico com seus principais autores**

TEORIA	PRINCIPAIS AUTORES
TEORIA DE REDES (BASE)	Miles e Snow (1986)
	Oliver (1990)
	Perrow (1992)
	Grandori e Soda (1995)
	Gnyawali e Madhavan (2001)
ABORDAGENS SOBRE CICLO DE VIDA	Dwyer, Schurr and Oh (1987)
	D'Aunno and Zuckerman (1987)
	Ring and Van de Ven (1994)
	Spekman et al. (1998)
	Zineldin (2002)
	Ahlström-Söderling (2003)
	Jiang, Li and Gao (2008)
	Wegner, Alievi e Begnis (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

### 2.1 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

É de fundamental importância nas últimas décadas o debate sobre as novas dimensões estratégicas possíveis de aplicação no contexto do mercado. As reflexões das temáticas em voga enfatizam e consignam a crescente conveniência da temática redes interorganizacionais tanto no contexto teórico como prático (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Para tanto, as redes interorganizacionais representam uma configuração em busca de maior eficiência e eficácia, assim esta configuração (estruturação) organizacional volta-se para a quebra de paradigmas, que ressoam como axiomas que realmente limitam o vislumbra das novas oportunidades a exemplo de diversas áreas e segmentos do mundo que já dominam e difundem como uma abordagem plausível, pragmática e objetiva (FRANCO; BARBEIRA, 2009; FAULKNER, 2003; NOHRIA, 1992; MILES; SNOW, 1986).

Não que esta abordagem esteja longe de aplicações no contexto brasileiro, pelo contrário, aos poucos evidencia-se o despertar na utilização da abordagem, a disseminação para análise e uma possível interrogativa dos gestores sobre como “fazer valer” dos conhecimentos, das informações, das habilidades e outros nas mais diversas realidades (processos) e como incorporá-la quando a estratégia organizacional. Conforme salientado por Balestrin e Vargas (2004) esta configuração promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação. A configuração em rede consiste, então, em forma eficaz para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem inter-relações (PERROW; 1992).

Cabe ressaltar, que o conceito de rede não é novo ou ressoante ao modismo, para Marcon e Moinet (2000) apud Balestrin e Vargas (2004, p. 205) no “campo das ciências sociais, o termo rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente”.

O tema remete-nos aos diversos significados e às diversas aplicações, assim como nas ciências sociais, a partir das alianças estratégicas, das relações de terceirização, das joint ventures etc. Legitimando que a utilização das redes pode gerar facilidades quanto à economia industrial, pois uma das mazelas nos mais diversos negócios é o custo de produção, assim a rede propiciará uma nova perspectiva em relação à economia de escala, na capacidade de especialização e conhecimentos oriundos de intercâmbio intelectual entre as empresas e treinamentos, além da aplicação das habilidades, tanto no processo, no produto, nos aspectos tecnológicos e outros em toda rede (ARAÚJO, 2000; POWELL; GRANDORI; SODA, 1995; SMITH-DOERR, 1994; OLIVER, 1990).

Nesse sentido, a rede também gerará estratégias diferenciadas como a criação da própria estratégia interorganizacional para o alcance dos objetivos

individuais e coletivos, facilidades na captura de recursos (matérias) que podem ser tanto tangíveis como intangíveis; as redes também são avigoradas pela força ou influência das relações nas suas redes sociais, os custos de transação incidem para a minimização das incertezas, dos possíveis riscos e erros e na solidificação das capacidades como um instrumento de políticas para seu equilíbrio e alavancagem (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Assim, o crescimento da utilização da temática passa a ser um respondente da ineficiência dos modelos de estruturação organizacional, que foram altamente eficientes em contextos passados, mas que não respondem com presteza as novas realidades do ambiente (BALESTRIN; VARGAS, 2004), assim a necessidade do compartilhamento de informações, de conhecimentos, de tecnologia, de habilidades e outros passam a fazer grande diferença no sentido de oportunidades e de custos de transação (WILLIAMSON, 1985), levando a inserção do conceito “coopetição” frente à dicotomia competitividade e colaboração, remetendo a colaboração entre as organizações em algumas áreas e a competição em outras (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Os estudos de redes voltam-se basicamente a duas abordagens distintas, a primeira pautada na sociologia (GRANOVETTER, 1973), valendo-se de redes para o entendimento dos laços interorganizacionais. Já a segunda abordagem teoria das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983) versa sobre a lógica organizacional e as diversas formas de governança das relações entre os atores econômicos, os agrupamentos dos indivíduos e organizações sob a presença de governança (PUFFAL; PUFFAL, 2014; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Já na linha de análise de redes Wasserman e Faust (1994) apud Alves (2016) destaca diversas abordagens possíveis, sendo estudadas a partir da rede-ego sendo um ator individual, rede díade proveniente da relação entre dois atores, rede tríade da relação entre dois ou mais atores ou nível de rede (toda rede) sendo à análise sobre as relações entre rede e atores, conforme quadro 2.

**Quadro 2 - Análise das redes interorganizacionais**

NÍVEL / ESPAÇO	FOCO	CARACTERÍSTICAS	ARGUMENTO TEÓRICO	REFERÊNCIAS
EGO	Comportamento individual dos atores	Capital social, centralidade e prestígio	Redes Sociais	ZAHEER GÖZÜBÜYÜK e MILANOV (2010); AHUJA (2000); INGRAM e ROBERTS (2000);
	Benefícios	Maior grau de centralidade da empresa e dos gestores nas relações interpessoais – aumenta a capacidade de absorção de uma empresa e sua taxa de desenvolvimento de inovações e sucesso financeiro		
	Desvantagens	Falta de equivalência estrutural das relações leva à redução do acesso e a troca de informações, sendo verificado ao longo do tempo das relações		
DÍADE	Relações entre duas organizações vinculadas	Confiança e <i>embeddedness</i>	Visão Relacional	ZAHEER GÖZÜBÜYÜK e MILANOV (2010); INGRAM e ROBERTS (2000); DYER e SINGH (1998); UZZI (1997); WASSERMAN e FAUST (1994); RING e VAN DE VEN (1992); GRANOVETTER (1985)
	Benefícios	Acesso a informações; partilha de conhecimentos; complementariedade de recursos, governança eficaz, afetando a probabilidade de renovação, continuidade e dissolução ou alcance dos resultados		
	Desvantagens	Empresas vulneráveis a mudanças ambientais, devido à diversidade limitada de informações a que têm acesso, prejudicando o desempenho econômico		
TODA REDE	Características e o comportamento de toda a rede interorganizacional	Cooperação, estrutura, relacionamentos	Processos e estrutura de rede e efetividade envolvendo todas as relações possíveis	TRKMAN e DESOUZA (2012); SHAW e HOLLAND (2010); PROVAN e KENIS (2008); PROVAN, FISH e SYDOW (2007) KÄRKKÄINENM, HOLMSTRÖM, FRAMLING e ARTTO (2003)
	Benefícios	Alguns atores são tipicamente comprometidos com metas de nível de rede e com o envolvimento estratégica com a rede como um todo		
	Desvantagens	Mais difícil e mais cara para controlar. A posição na rede é vital: as organizações que ocupam posições centrais têm melhor acesso aos novos conhecimentos desenvolvidos por outros membros. As redes são, por conseguinte, cada vez mais complexas. No curto prazo, possuem quantidade cada vez maior e especificidade de conhecimento		

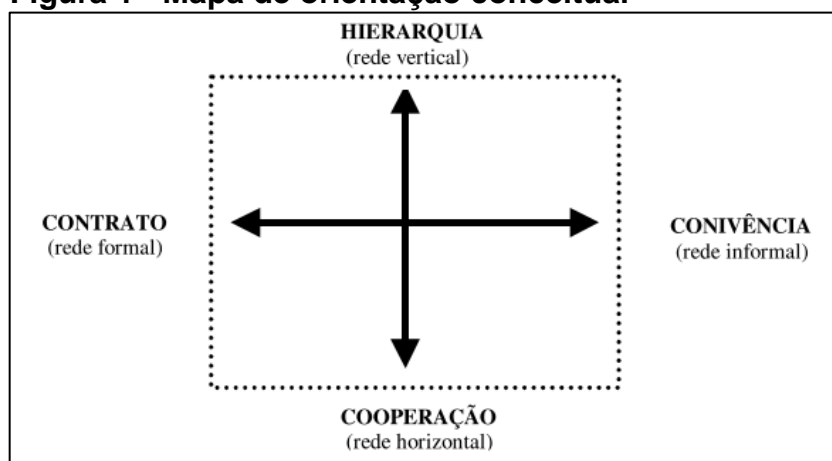
Fonte: Alves (2016, p. 57).



Neste sentido as redes caracterizadas como sociais e organizacionais podem ser estudadas sob diversas perspectivas, com a utilização de amplo aparato de técnicas de pesquisa. No entanto, duas formas de pesquisa se sobressaem: a análise de rede e a abordagem de rede. A análise de rede volta-se para si própria ou seus laços, tratando de sua matriz relacional, com suas respectivas métricas como tamanho, densidade (conectividade), *clustering* (agrupamento), reciprocidade, estabilidade, etc. (TICKY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979) Já na abordagem de rede, a mesma não é necessariamente foco de análise, mas sim as empresas, com suas características, objetivos, desempenho e relacionamentos, não havendo metodologia prévia para seu desenvolvimento (PUFFAL; PUFFAL, 2014).

Cabe ressaltar, que há diversidade de redes ou tipificações (TODEVA, 2006; FAGGION; BALESTRIN; WEYH, 2002; GRANDORI; SODA, 1995), quanto à classificação de redes interorganizacionais Franco e Barbeira (2009) afirmam que tendem à primazia a formalização (dimensão contratual/rede formal), nos mais diversos estudos de casos emergem outros aspectos para a existência de uma rede, como a convivência (rede informal), a hierarquia (rede vertical) e a cooperação (rede horizontal), conforme figura 1 adaptada de Marcon e Moinet (2000).

**Figura 1 - Mapa de orientação conceitual**



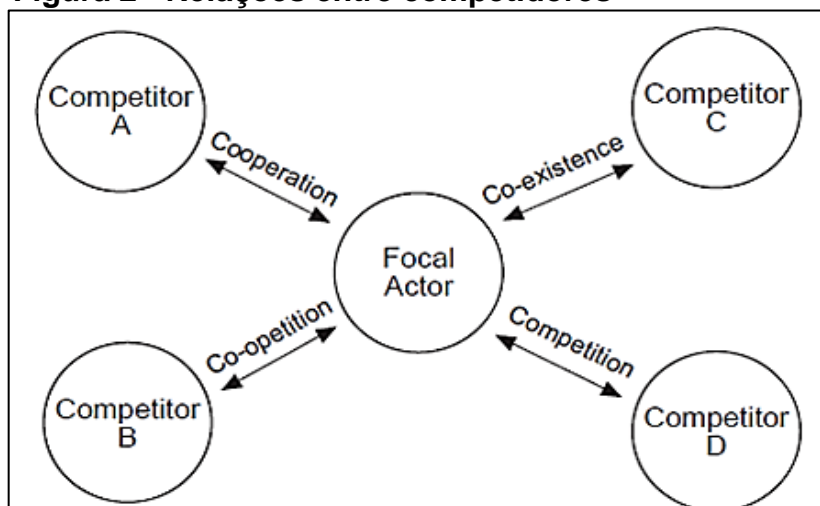
Fonte: Marcon e Moinet (2000, p. 47).

Considerando a dimensão da hierarquia (redes verticais) é notória a utilização desta estrutura para a solução de problemáticas de grande proporção na distribuição tanto na jusante (inbound) como na montante (outbound), modelo baseado no domínio da cadeia de suprimentos pela rede, em que há uma empresa líder (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999). Já a dimensão de cooperação (redes

horizontais) é constituída, levando em consideração as relações de poder com simetria entre as empresas da rede, sem que haja uma organização como líder (VERSCHOORE, 2006). Assim, exige-se propensão ao gerenciamento pela heteroneidade e estipulação da amplitude ou domínio da cooperação. Portanto, as relações passam a ser complexas e a efetividade da rede horizontal passa a se condicionar a manutenção da capacidade e habilitação dos participantes ao alcance de maior competitividade junto ao mercado e concomitante maior desempenho (WEGNER; MAEHLER, 2012).

No que tange a rede horizontal ou relacionamento horizontal, os autores Bengtsson e Kock (1999 p. 181) justificam-na por meio de quatro tipos ou maneiras de identificação desta relação: coexistência, cooperação, concorrência e coopetição conforme figura 2.

**Figura 2 - Relações entre competidores**



Fonte: Bengtsson e Kock (1999, p. 181)

A relação de coexistência não contemplará trocas econômicas, ela está pautada na troca ou intercâmbio de informações e das relações sociais, além da predominância ou dominância de um ator ou força norteador pela confiança para o alcance dos objetivos estipulados. A relação de cooperação as trocas ou intercâmbios acontecem com mais frequência envolvendo fatores econômicos, informações, relações sociais e outros.

Desta forma, nesta relação as possibilidades são múltiplas e abrangentes, quando trabalhada eficazmente. Bengtsson e Kock (1999) consignam que todos os tipos de títulos podem surgir, embora os vínculos sociais, de conhecimento, jurídicos

e econômicos sejam mais frequentes. Por mais que os concorrentes cooperem, isso não significa que eles não competem, e talvez até desconfiem uns dos outros.

Na relação de coopetição observa-se a flexibilidade, pois ao mesmo tempo que podemos ser competidores em determinadas questões ou quesitos, podemos agir com cooperação ou aliança em outros. Cada aspecto carece de análise criteriosa para tomada de decisão, mas, sobretudo o que paira é a racionalidade de perceber o outro (competidor) numa esfera mais ampla a não ser com inimizade ou exclusão de informações, experiências e elementos econômicos. Lembrando que as interações também podem variar em relacionamento cooperação dominante, relação com equidade (igual) equação entre competição e cooperação e a relação competição dominante, onde um agente é dominante ao outro em espaço e demanda. (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Com relação a dimensão convivência (redes informais) se formam pela espontaneidade de motivos, mas que oportunizam a troca de informações e experiências em conformidade com a cooperação sem a utilização de formalismo (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

No contexto prático, por mais que os gestores das redes tenham a objeção a todas as empresas de geração de oportunidades nos mais diversos recursos, denota-se que isso não ocorre, havendo discrepâncias nos resultados das empresas conforme sua participação. Sendo assim, a efetividade da rede dependerá de sua capacidade de potencialização do desempenho das empresas que as integram (WEGNER; MAEHLER, 2012; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Para tanto, Alves (2016) aborda que o entendimento dos eventos que ocorrem nas redes ao longo do tempo, pode demonstrar como o processo de desenvolvimento e mudanças nas redes ocorrem e devem acontecer, dando uma perspectiva geral e propiciando o entendimento de como administrá-las no tempo.

## 2.2 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE CICLO DE VIDA DE REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

Essa seção tem como objetivo a revisão da literatura pertinente as abordagens do ciclo de vida de redes de cooperação interorganizacionais, que versam sobre a dinâmica de desenvolvimento das redes. Assim, foram encontradas

oito abordagens distintas, sendo a primeira publicação de 1987 e o última em 2015, num recorte temporal de 29 anos sobre a temática, conforme exposto no quadro 3.

**Quadro 3 - Abordagens teóricas sobre ciclo de vida**

ABORDA-GENS	ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO					
Dwyer, Schurr e Oh (1987)	Consciência	Exploração		Expansão	Compromisso	Dissolução
D'Aunno e Zuckerman (1987)	Emergência de Coalizão			Transição para Federação	Maturidade da Federação	Cruzamento Crítico
Ring e Van de Ven (1994)	Negociação			Comprometimento	Execução	Avaliação
Spekman et al. (1998)	Antecipação	Engajamento/ Avaliação		Investimento/ Coordenação	Estabilização	Decisões
Zineldin (2002)	Descoberta	Desenvolvimento		Compromisso	Fidelidade	
Ahlström - Söderling (2003)	Formativo			Normativo	Integrativo	
Jiang, Li e Gao (2008)	Seleção de parceiros	Estruturando/ Negociação		Implementação	Avaliação de Desempenho	
Wegner, Alievi e Begnis (2013)	Concepção	Nascimento e Formalização	Desenvolvimento	Consolidação	Declínio	Disso-lução

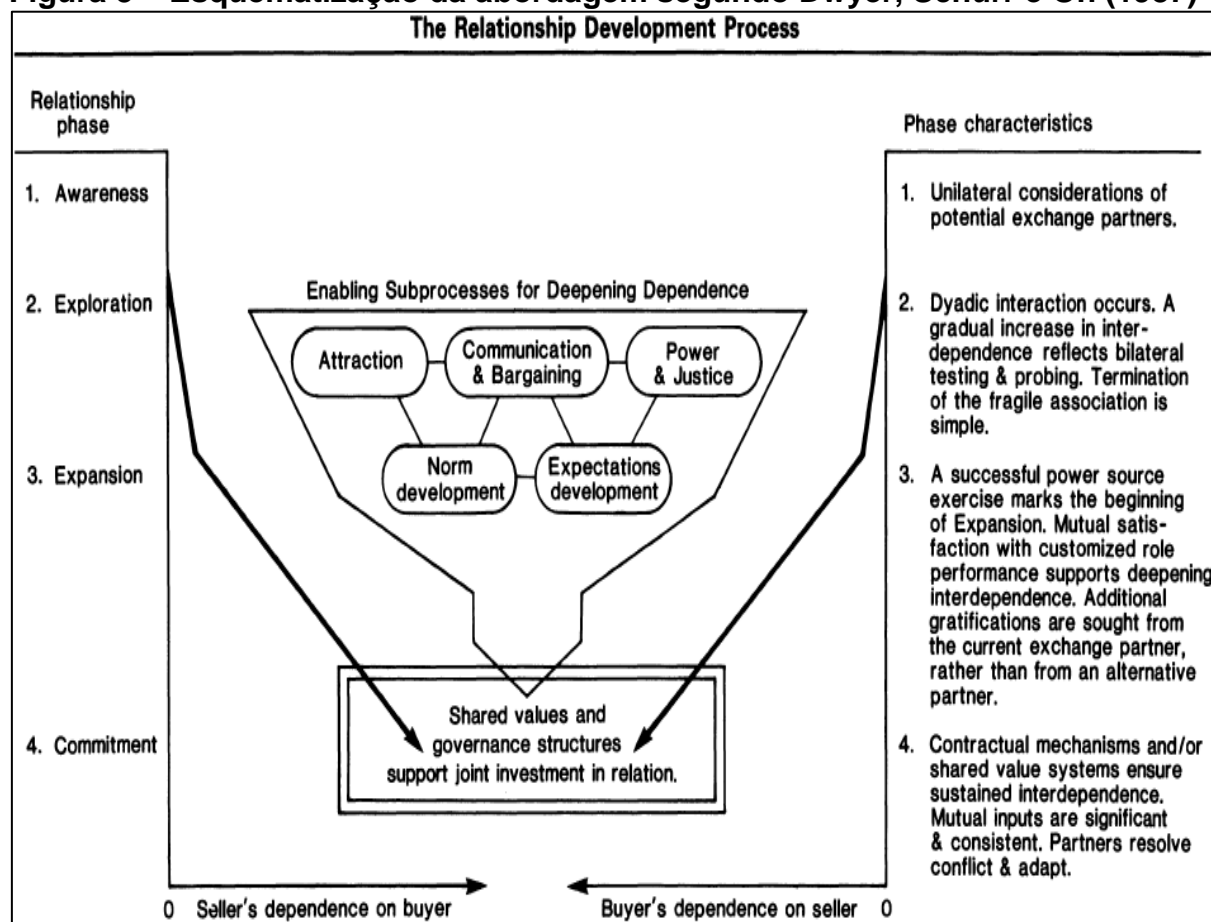
Fonte: Adaptado de Wegner et al. (2016, p. 121).

a) Ciclo de Vida: Dwyer, Schurr e Oh

Esta abordagem foi desenvolvida por Dwyer, Schurr e Oh (1987) elencando a escassez de estudos que envolvam as relações de redes ao longo do tempo a desenvolver, não como eventos discretos. Assim os autores estabelecem uma abordagem de ciclo de vida com cinco estágios ou fases gerais.

Na figura 3 apresenta a abordagem em esquematização com seus respectivos estágios e características principais.

**Figura 3 – Esquematização da abordagem segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987)**



Fonte: Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 21).

No primeiro estágio denominado “Consciência ou conscientização” ocorre o entendimento e o reconhecimento das empresas para possível troca viável. Nesta fase, não há distinções entre os membros, o que corrobora para que haja entre os participantes “posicionamento” e ou “postura” pautadas inicialmente pela afinidade, ramo de atuação, setor ou reciprocidade (proximidade situacional), nessa etapa não ocorre interação entre os participantes.

No segundo estágio chamado “exploração”, transcorre o desenvolvimento da rede, caracterizando-se pela pesquisa, busca por conhecimentos, por habilidades, informações possíveis e a avaliação das trocas relacionais. Para tanto, a primazia está no entendimento e operacionalização dos pontos benéficos ou vantagens, nas obrigações e nos encargos e na possibilidade de troca. Este estágio pode ser breve ou apresentar longo período de tempo pela realização de testes e avaliações. Nele os relacionamentos são frágeis perante os investimentos mínimos e interdependência com terminações simples, assim, considera-se entre ambos os participantes seus direitos, frente ao possível benefício ou risco da cooperação.

Segundo os autores, este estágio divide-se em cinco subprocessos: atração, comunicação e negociação, desenvolvimento e exercício de poder, desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas.

Já no terceiro estágio intitulado “Expansão”, respalda-se no crescimento, desenvolvimento e disponibilidade dos benefícios providos das interações e maior tomada de risco dentro da díade, gerando assim a expansão da interdependência entre os usuários. Os resultados auferidos no estágio de exploração fornecem basilares para o entendimento da capacidade e da vontade (disposição) dos outros (participantes) para a realização da satisfação da rede.

No quarto estágio denominado “Compromisso”, os laços auferidos levam as perspectivas endógenas e exógenas da continuidade e progressividade das relações na rede. Nele atinge-se alto nível de satisfação no processo de troca entre os participantes, que implicitamente excluem outros parceiros de intercâmbio (inicial), que poderiam fornecer vantagens ou benefícios similares.

No quinto e último estágio “Dissolução”, evidencia-se perante a insatisfação, o não alcance das expectativas ou de desempenho, quanto à rede em si ou a outros participantes, gerando a percepção de maiores gastos ou esforços do que retorno nas relações existentes. Para os autores a saída de algum ou alguns membros, está implícito em todos os estágios, assim como, a dissolução da rede, ficando mais evidente pelas grandes consequências, quando os membros atingem alto nível de interdependência nos estágios finais do ciclo de vida.

#### b) Ciclo de Vida: D'Aunno e Zuckerman

Abordagem estipulada segundo D'Aunno e Zuckerman (1987), voltada para as alianças hospitalares ou federações pelo estudo de caso realizado. Conforme conceito exposto pelos autores, Federação é a agregação de três ou mais empresas para o alcance de objetivos em comum, caracterizando-se pela liderança praticada por uma das organizações ou pela designação de um grupo de gestão.

Eles distinguem o desenvolvimento e dinamicidade da rede em quatro estágios: emergência de coalizão, transição para Federação, maturidade da Federação e cruzamento crítico.

No primeiro estágio “emergência de coalizão”, caracteriza-se pela definição

das metas, objetivos e estratégias a serem alcançadas, para tanto, os autores denotam que o emergir da cooperação, pauta-se na coerência ao compartilhamento dos interesses, esses tanto ideológicos como materiais. Cabendo ressaltar, que a partir da criação da rede as empresas tendem a criação de um ambiente seguro aos participantes, gerando um nível baixo ou até nulo de concorrência para alguns recursos, produtos ou serviços entre os membros e parceiros. Esta segurança se estabelece pelas trocas simbióticas que geram essa percepção, sendo um fator de relevância aos membros. Cabe frisar que neste estágio alguns desafios são apresentados as redes, como a seleção dos novos potenciais participantes da Federação e a definição das novas metas, objetivos e consequentemente suas estratégias.

No segundo estágio “Transição para federação”, efetivamente a federação é criada caracterizando pela coordenação e gestão por um grupo gestor, este provido do recrutamento e seleção de profissionais especializados externos ou a formação do grupo com base interna, assim, nesta fase pelas decisões realizadas podem ocorrer conflitos pela delegação ou diminuição do poder e autoridade de alguns membros para o grupo criado.

Já o terceiro estágio denominado “Maturidade da Federação” há a clarificação de grande número de benefícios para as organizações, podendo haver fatores críticos, como a dependência maior da Federação para obtenção das vantagens. Ainda neste estágio, apresenta-se a necessidade de investimentos permanentes pelos membros para a manutenibilidade do grupo gestor, como para o empreendimento de benefícios.

Os autores salientam, que para a rede é de fundamental importância o atingimento dos objetivos propostos, que proporcionam os benefícios ou vantagens, além da necessidade de cumplicidade para minimização das ameaças junto às organizações, em relação ao ambiente externo. Sendo um ponto relevante da federação pelos membros o entendimento dos interesses dos demais membro e da federação, que remete a reflexão sobre seus próprios objetivos.

No último estágio “Encruzilhadas críticas” ou “cruzamento crítico”, a dependência dos membros à federação aumenta drasticamente, levando a Federação a decisões mais complexas e com expectativas difusas. Assim, pela centralidade das decisões e alta dependência há a presença de instabilidade, a saída dos membros pode ser motivada pela baixa participação nas decisões ou pela

própria dependência a federação, existindo à dialética, pois se há o entendimento de que os benefícios no coletivo suprem os custos individuais, a coesão junto à rede cada vez torna-se maior.

c) Ciclo de Vida: Ring e Van De Ven

Abordagem desenvolvida segundo Ring e Van De Ven (1994) pautando-se nas pequenas empresas, perante sequência repetitiva de estágios, sendo quatro estágios de desenvolvimento das redes: negociação, comprometimento, execução e avaliação.

Há nessa abordagem a proposição de um *framework* relacionando-os aos seguintes processos: sociais, psicológicas, formais, legais e informais pelos participantes da rede.

No primeiro estágio “Negociação”, os diversos membros envolvidos estabelecem expectativas frente às suas motivações para a relação de cooperação. Com isso, objetiva-se a barganha formal entre os membros pela busca na definição dos termos e procedimentos que estão envolvidos, subjacente aos processos formais de negociação, evidencia-se os processos social-psicológicos.

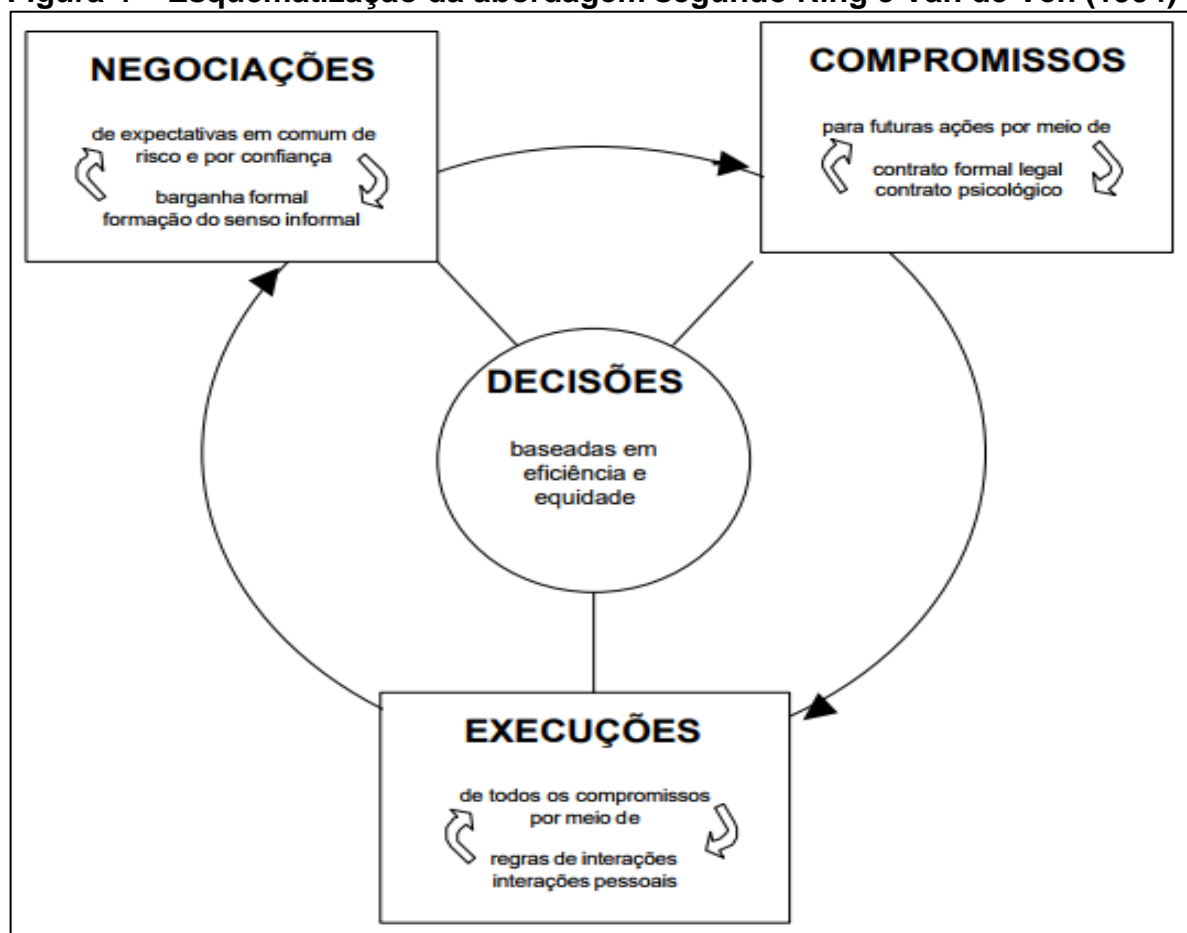
No segundo estágio “Comprometimento”, visa-se a definição das regras e das obrigações dos membros junto à rede, carecendo de grande adesão dos mesmos, principalmente na interação e pertencimento nesta fase. Ocorre também, a coesão das vontades dos participantes, assim os diversos termos e a estrutura das relações interorganizacionais são estabelecidas, sendo formalizadas via contrato (agentes legais) e de forma informal pelos contratos psicológicos entre as partes.

O êxito do estágio anterior resulta na continuidade e introdução ao estágio intitulado “Execução” onde as regras e obrigações são colocadas em prática e vigor. Há neste estágio a minimização das incertezas, pela clareza nos comportamentos das partes. Cabe ressaltar, que segundo os autores, em todos os estágios a necessidade de avaliações baseadas na eficiência e na equidade por parte dos atores envolvidos.

Na figura 4, apresenta-se o esquema proposto pelos autores com os respectivos estágios e principais características.



**Figura 4 – Esquematização da abordagem segundo Ring e Van de Ven (1994)**



Fonte: Ring e Van de Ven (1994, p. 97).

d) Ciclo de Vida: Spekman, Forbes, Isabella e Marcavoy

Abordagem elaborada por Spekman, Forbes, Isabella e Marcavoy (1998) argumentando sobre a escassez de conhecimentos, sobre os requisitos de gestão para as redes. Para tanto, o estudo conta com sete estágios: Antecipação, Engajamento, Valoração, Investimento, Coordenação, Estabilização e Decisões.

O primeiro estágio “Antecipação” refere-se às etapas preliminares a formação da aliança, pautada nas possibilidades, ideias e sonhos de uma aliança estratégica. Começa-se as articulações com a intenção estratégica, bem como, a formação dos critérios necessários para a parceria em potencial. Neste estágio a seleção dos possíveis parceiros é realizada, a partir daí a normatização e modelagem das expectativas da rede passam a ser mútuas.

No segundo estágio denominado “Engajamento ou envolvimento”, as classificações e modelagens das expectativas da aliança passam a ser mútuas,

sendo formados comitês de direcionamento e apropriação da aliança proposta, assim começa a conversão dos sonhos em realidade. No terceiro estágio “Valoração” ocorre à consolidação dos termos da aliança, perante negociação dos termos e condições, são realizadas a análise e avaliação da contribuição de cada membro e os benefícios resultantes são estabelecidos.

Já no quarto estágio “Coordenação” o trabalho agregado (conjunto) dos membros começa formalmente, com o surgimento de governanças permanentes. Embasa-se este período nas diversas possibilidades de negócios para a efetivação dos benefícios ou objetivos realizados. No quinto estágio intitulado “Investimento” volta-se para a realidade dos membros de pensarem a rede para o futuro, carecendo assim de investimentos de seus recursos e comprometimento para esse objetivo.

O sexto estágio denominado “Estabilização” a rede encontra-se em viabilidade, havendo o comportamento de manutenção da aliança pelos ajustes realizados pela gerência, gerando assim, sua maturidade e potencialização. As formas de controle e checagem do desempenho valem-se de instrumentos mais precisos como metas econômicas-financeiras, alavancagens financeiras e operacionais. O intercâmbio entre as mais diversas ações da aliança se apresentam neste estágio, nas atividades desenvolvidas; nas interações das pessoas e na realização e efetividade dos processos.

No último estágio intitulado “Decisão”, ocorre às definições da continuidade da aliança, estipulando o rumo da aliança, bem como a revisão e avaliação dos resultados auferidos pela aliança.

O quadro 4 ressalta a sintetização da abordagem de ciclo de vida elaborado pelos autores, elencando os estágios de desenvolvimento para a rede, bem como as características de cada estágio, as atividades comerciais chave e o papel intimado para a gerencial ou governança da aliança.

**Quadro 4 – Síntese da abordagem de Spekman, Forbes, Isabella e Marcavoy**

<b>ESTÁGIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA</b>	<b>ATIVIDADE COMERCIAL CHAVE</b>	<b>PAPEL DO GERENTE DA ALIANÇA</b>
<b>ANTECIPAÇÃO</b>	Pré-aliança/ Necessidades competitivas/ Emerge a motivação	Pesquisa dos parceiros	Visionário
<b>ENVOLVIMENTO</b>	Alta energia/ Complementariedade/ Congruência/ Potencial estratégico	Identificação dos parceiros	Patrocinador Estratégico
<b>VALORAÇÃO</b>	Foco financeiro/ Casos de Negócios/ Análise / Venda interna	Iniciação da valorização	Advogado
<b>COORDENAÇÃO</b>	Orientação operacional/ Orientação da tarefa/ Divisão de trabalho / Atividade paralela	Interface da coordenação	<i>Networker</i>
<b>INVESTIMENTO</b>	Escolhas complexas/ Comitê/ Realocação de recursos/ Escopo de abertura	Expansão e desenvolvimento	Facilitador
<b>ESTABILIZAÇÃO</b>	Alta interdependência/ Manutenção/ Avaliação dos parceiros / Valor e contribuição	Ajustamento	Gerente
<b>DECISÃO</b>	Onde agora?	Reavaliação	Mediador

Fonte: Spekman et al. (1998, p. 761)

#### e) Ciclo de Vida: Zineldin

Esta abordagem foi elaborada por Zineldin (2002), baseando os estágios de desenvolvimento das redes analogicamente a um relacionamento pessoal. Carecendo este processo de ações, interações, confianças, ajustes diversos e o comprometimento. Os estágios dividem-se em quatro: Descoberta, Desenvolvimento, Compromisso ou Comprometimento e a Fidelidade.

O estágio de “Descoberta” ocorre nas empresas o movimento e a necessidade de iniciação de uma relação de cooperação. Esta relação ocorre mediante análise dos pontos benéficos da efetivação da cooperação em relação a outras decisões.

No estágio nomeado “Desenvolvimento” as regras para o relacionamento

são estabelecidas, o aumento de experiências neste estágio é notório, as relações e interações são intensas e positivas. A necessidade de flexibilidade ou adaptação da rede faz-se necessária, para o atendimento das expectativas de cada empresa pelo desenvolvimento da rede.

O estágio de “Compromisso”, refere-se à percepção das empresas junto a rede de consolidação e conseguinte de continuidade do relacionamento entre as empresas pertencentes, caracterizando-se pelo investimento contínuo na rede, onde a confiança entre as empresas se faz mutuamente, gerando respeito e a satisfação.

No último estágio “Fidelidade” o vínculo relacional entre as empresas passa a ser institucionalizado, bem como, há vínculos econômico-financeiros, sociais e psicológicos. Os esforços voltam-se para a manutenibilidade e na estabilização das relações da rede, propiciando as empresas as vantagens necessárias ou requeridas da cooperação. Neste estágio a interação entre as empresas apresenta certa diminuição pela solidez dos estágios anteriores.

#### f) Ciclo de Vida: Ahlström-Söderling

Abordagem externada pela elaboração de Ahlström-Söderling (2003), divide-se em três estágios: Formativo, Normativo e Integrativo. O estágio “Formativo” ocorre pela concepção de uma ou mais empresas, que observam como oportunista a cooperação. Após a criação da rede, deve-se manter o foco nos objetivos propostos, para tanto, adaptações do estilo de lideranças serão necessárias para o atendimento direto dos empresários, assim pautadas na gestão de tarefas. O fortalecimento da rede e dos negócios passam a carecer de clientes semelhantes, assim como, de produtores, fornecedores com as mesmas características (padrão).

No estágio de “Normatização” a rede visa à otimização da capacidade produtiva, gerando assim padrões, especificidades, centralização e também a hierarquia, que passa a ser uma consequência da formalização. A partir da formalização das decisões e das informações, podem surgir conflitos ou problemas na rede. Desta forma, a normatização se divide com o objetivo agora pela geração ou com o objetivo do progresso, maximização e da eficiência interna da rede.

No último estágio do modelo nomeado “Integrativo” versa-se para a criação de uma nova forma de organização, e conseqüentemente nova forma de liderança;

aplicada as tomadas de decisões pela governança, frente às opiniões dos empresários, valendo-se da experiência dos demais membros e de suas possíveis ações positivas na rede, propiciando um ambiente adequado para novas empresas, novos projetos e soluções.

g) Ciclo de Vida: Jiang, Li e Gao

Externada em 2008, objetiva por meio de quatro estágios a explicação do ciclo de vida das redes.

No primeiro estágio chamado “Seleção de parceiros”, há a escolha e consequentemente a decisão dos membros da rede, impactando sobre a necessidade e disponibilidade dos recursos e demais delineamentos pertinentes ao seu desenvolvimento. Para os autores alguns fatores devem ser observados neste estágio como: capacidade, perfil da empresa, experiência, a reputação da empresa e seus produtos, bem como, a confiança e as possíveis contribuições futuras para a rede. Como nessa fase muitas vezes não existe diferenciação entre as empresas ou de recursos, fatores como a troca de conhecimentos, *know-how*, tecnologias, podem ser utilizadas de forma oportuna na rede, isso dependerá do nível de interação, confiança e de segurança nas relações.

Ainda segundo os autores, o grau de complementariedade dos recursos se faz relevante, pois se a rede apresentar somente similaridades, pouca contribuição inicialmente será possível, restringindo o seu desenvolvimento. Quando a situação é contrária de discrepâncias, desigualdades em excesso, também ocorrerão problemas pela dificuldade de interação e desnivelamento entre as organizações, assim o equilíbrio entre as organizações pode favorecer o desenvolvimento e a facilidade de gestão da rede. Para os autores a reputação empresarial é de suma importância para a confiança mútua na rede, gerando facilidades e minimização dos custos e riscos perante movimentos oportunistas.

O segundo estágio intitulado “Estruturação e Negociação” procede as escolhas pelos membros sobre o tipo e qual a governança, assim como, quais serão as atividades, os benefícios da colaboração e a divisão das tarefas a serem executadas como objetivos para a rede.

Passados os estágios iniciais, o estágio três “Implementação” ocorre pela

participação das empresas na realização da cooperação. Pela evolução da cooperação e colaboração de diversos riscos internos, podem vir a gerar desestabilização da rede, os autores estabelecem que a estabilidade relacional da rede se dá, pelo compromisso nas relações de cooperação, pela interdependência direta e indireta entre os membros, pela confiança mútua para a cooperação de longo prazo e a capacidade de resolução de conflitos.

No último estágio nomeado “Avaliação de desempenho”, pela continuidade da rede apresenta-se como plausível a realização de análises mais complexas e completas do desempenho da rede em relação aos objetivos, pela apropriação de entendimento e comparação da perspectiva dos empresários e da real eficiência da rede frente aos demais fatores tanto internos como externos.

#### h) Ciclo de Vida: Wegner, Alievi e Begnis

Publicado em 2013 com enfoque no ciclo de vida para redes de pequenas empresas (SFN), conta com seis estágios sendo eles: a Concepção, Nascimento e Formação, Desenvolvimento, Consolidação, Declínio e Dissolução.

No primeiro estágio “Concepção” há o interesse pelos empresários de cooperação, levando-os a discussão da temática junto aos demais empresários; assim a governança da rede começa a se desenvolver, havendo interações intensas que abrangem desde as proposições, até as atividades estabelecidas com engajamento e comprometimento.

No segundo estágio denominado “Nascimento e Formalização” a rede realmente se efetiva, havendo a formação pelos membros do conselho executivo, do conselho administrativo e das equipes de trabalho. Geralmente a escolha pelo tipo de governança neste estágio volta-se para a compartilhada. Já o terceiro estágio “Desenvolvimento” é caracterizado pela necessidade de adaptação/mudança na estrutura da rede, principalmente quanto a governança e seus processos, para melhoria da rede como um todo.

No estágio “Consolidação e Maturidade”, a gestão da rede passa a ser em nível profissional, utilizando de gerência executiva e mais funcionários para seu apoio, sendo a diretoria proveniente de eleição, responsabilizada pelas decisões de cunho estratégico. Assim, a governança da rede para a ser gerida pela organização

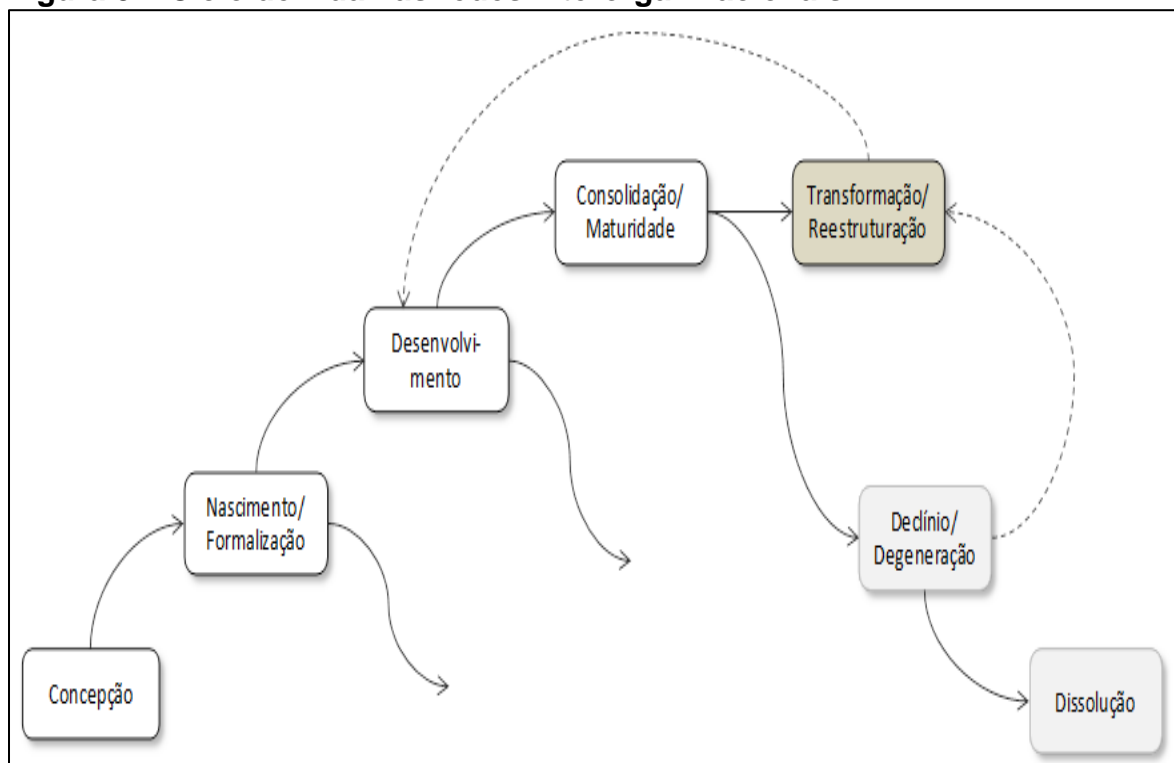
administrativa da rede (OAR).

No quinto estágio nomeado “Declínio”, a ausência de adaptações e melhorias na rede como: estruturas, governança e nos processos, acarretam na desconfiança e descrédito junto à rede, então surgem grupos isolados buscando seus próprios interesses, que repercutem na governança da rede, pela tentativa desse ou desses grupos de influência e de propósitos, gerando uma competição interna pelo poder. Desta forma, o comportamento voltado para suas prioridades para a imperar frente aos objetivos da coletividade.

No último estágio “Dissolução”, por mais que existam ainda os conselhos, a rede não apresenta mais gerência efetiva. A estrutura sólida não existe mais, bem como, as regras são dissipadas e os objetivos e desempenhos não são alcançados. O comprometimento deixa de existir na rede e as ações ou atividades estabelecidas, são ineficientes para continuidade da rede. Há a saída da maioria dos membros da rede. Os autores enfatizam a existência e a necessidade de períodos de transformação ou reestruturação, renovações para a manutenibilidade da atratividade da rede no tempo e reversão da tendência de declínio da rede.

O modelo apresenta a seguinte esquematização conforme figura 5.

**Figura 5 – Ciclo de vida nas redes interorganizacionais**



Fonte: Wegner; Alievi e Begnis (2015).

Para o entendimento das peculiaridades de cada estágio do ciclo de vida, vale-se da análise de um conjunto de sete dimensões que foram analisadas em todos os estágios: gestão da rede, governança da rede, participação e comprometimento dos associados, troca de informações entre os associados, confiança/relações interpessoais, grau de normatização da rede e nível de serviços oferecidos aos associados. A caracterização da abordagem se dá pela identificação de cada estágio ou fase com suas respectivas estratégias e características, provendo uma matriz de informações conforme quadro 5.

**Quadro 5 - Caracterização dos estágios do ciclo de vida**

ESTÁGIOS DO MODELO DE CICLO	DIMENSÕES/CARACTERÍSTICAS
Concepção	Empresários se reúnem para discutir a possibilidades de cooperação. A governança ou as “regras do jogo” estão em fase de definição. Há alta participação e comprometimento dos empresários nas atividades propostas, em função do grau de motivação com as potencialidades do trabalho conjunto, embora alguns aguardem a geração de benefícios antes de se comprometer. Ocorrem reduzidas trocas de informações estratégicas. O nível de confiança interpessoal tende a ser baixo porque poucos se conhecem.
Nascimento e Formalização	A rede deixa de ser um projeto e passa a ser formalizada pelos integrantes, que definem um diretoria, conselhos e equipes de trabalho. A governança é compartilhada e os próprios empresários são responsáveis pelas atividades. É possível que já tenham ocorrido saídas de empresários do grupo – aqueles que não se enquadraram nas exigências legais ou não concordaram com os rumos definidos para a rede. O aumento do nível de confiança interpessoal estimula maior troca de informações.
Desenvolvimento	A estrutura de gestão e principais processos foram definidos e são aperfeiçoados, ocorrendo melhorias na estrutura de governança a partir da percepção dos participantes. Há grandes oportunidades de troca de informações e experiências, surgindo laços sociais fortes dentro do grupo. A rede já oferece um <i>portfólio</i> de serviços e os participantes passam a adotar padrões comuns como <i>layout</i> e identificação visual.
Consolidação e Maturidade	A rede profissionaliza sua gestão contratando um gestor executivo e funcionários para gerenciar as atividades. Os diretores eleitos concentram o processo decisório. A governança passa para um modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR). Há um grupo de empresários mais comprometidos e participativos, enquanto outros usufruem dos benefícios da rede sem maior participação. Ocorre a ampliação e profissionalização da oferta de serviços aos participantes e a rede passa a operar como uma central de negócios,
Declínio	A falta de ajustes e aperfeiçoamentos nas estruturas, processos e governança da rede gera desmotivação dos participantes. Surgem subgrupos com interesses próprios que tentam influenciar a gestão, ocorrendo lutas internas pelo poder e espaço na gestão da rede. A maioria dos empresários prioriza ações individuais em seu próprio negócio ao invés de objetivos e ações coletivas. Ocorrem quebras das relações de confiança entre os empresários ou para com a administração da rede. Conflitos se tornam comuns e começa a ocorrer saída de participantes da rede.



Dissolução	Embora ainda possa existir uma diretoria, esta não consegue gerenciar a rede. Não há gestão estruturada nem oferta de serviços por parte da rede. As regras de governança não são mais seguidas. Não há mais comprometimento dos empresários e a participação nas atividades propostas é quase nula. Há presença somente dos idealizadores e fundadores da rede. A maioria dos empresários deixa a rede e permanecem somente os mais interessados na cooperação. Dificilmente será possível reverter a situação da rede e ela tende a ser extinta, deixando de existir formalmente.
------------	---

Fonte: Adaptado de Wegner; Alievi e Begnis (2015).

## 2.3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE AS ABORDAGENS DO CICLO DE VIDA

Este capítulo tem como objetivo a transcrição da análise dos pontos convergentes e divergentes entre as oito abordagens sobre o ciclo de vida nas redes. Para tanto, os seguintes critérios serão expostos: número de estágios propostos e sua nomenclatura, contexto, as estratégias coerentes para cada estágio e suas características (peculiaridades), assim como, do ciclo de vida no geral.

Primeiramente, nota-se que nas oito abordagens não há um consenso quanto a nomenclatura e nos referidos estágios de desenvolvimento de uma rede, alguns autores utilizam como basilar para análise e nomenclatura à analogia do desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais (AHLSTRÖM-SÖDERLING, 2003; ZINELDIN, 2002). Já Wegner, Alievi e Begnis (2015), D'aunno e Zuckerman (1987) e Dwyer, Schurr e Oh (1987) valem-se do modelo de ciclo de vida de produtos com os estágios voltados para a introdução, o desenvolvimento, a maturidade e o declínio, havendo distinções na quantidade de estágios.

Para os demais autores a nomenclatura e os estágios variam em função do tipo da relação interorganizacional analisada, não se preocupando com a estipulação dos estágios ou etapas, mas descrevendo os processos necessários nos diversos estágios para a otimização dos resultados das redes, bem como, sua sobrevivência.

Os autores Jiang, Li e Gao (2008) e Spekman et al. (1998) realizaram suas inferências sob a perspectiva de rede como alianças estratégicas enfatizando desde a seleção dos possíveis parceiros, sua estruturação, coordenação (avaliação de desempenho) e tomada de decisão. Zineldin (2002) por sua vez, pauta-se no agrupamento de cooperação vertical entre clientes e fornecedores (cadeia de suprimentos), assim como Dwyer, Schurr e Oh (1987) versam sob a óptica das

relações empresariais como parcerias.

Dos estudos realizados, os aplicáveis diretamente (empíricos) as redes de pequenas empresas somente ocorreram nos estudos de Ahlström-Söderling (2003) e Wegner, Alievi e Begnis (2015). Fortalecendo assim, a necessidade de estudos práticos com aplicação que detalhem ou exemplifiquem como às abordagens podem ser aplicadas, contribuindo para o contexto das redes. Ring e Van De Ven (1994) apresentam sua abordagem voltada para as pequenas empresas, mas somente de forma teórica, destacando-se pela apresentação e clareza da ciclicidade da evolução e do desenvolvimento das redes, fortalecendo a necessidade da avaliação em todos os estágios.

Na elucidação do estágio que a rede se encontra e sua análise, somente a abordagem segundo Wegner, Alievi e Begnis (2015) deixa evidente o processo. Neste estudo sob critérios avaliativos de especialistas (seis), mediante entrevistas em profundidade e base teórica preliminar (demais abordagens), determinou-se novo modelo de ciclo de vida com seis estágios, além de sete dimensões relevantes para sua análise.

Numa segunda fase o modelo foi submetido a outros especialistas (sete), sob incumbência de avaliação e descrição das características das redes em cada referido estágio do ciclo de vida, valendo-se das dimensões anteriormente especificadas pelos especialistas. Por fim, o modelo foi aplicado em 28 redes perante entrevistas com seus devidos representantes, gerando à análise da classificação de cada rede, em confronto às entrevistas transcritas com as descrições dos especialistas em cada estágio.

Tomando estas informações de Wegner, Alievi e Begnis (2015) sobre a estipulação dos estágios, das dimensões salientadas como relevantes e suas características, conflitam-se com as assertivas dos demais autores pela revisão sistemática da literatura, assim o quadro 6 expressa a sintetização das dimensões e suas características em cada fase ou estágio primeiramente na fase de concepção.

**Quadro 6 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de concepção**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Gestão da Rede</b>	Ocorrem reuniões do grupo de empresários para que possam se conhecer. Não existe gestão formalmente instituída. À medida que surgem demandas ou problemas, os associados vão definindo coletivamente os processos e soluções. Os mais participativos tendem a ser cotados para assumir cargos na diretoria.
<b>Governança da Rede</b>	As “regras do jogo” estão em fase de definição. Os agentes externos, com maior conhecimento sobre o modelo de cooperação, direcionam a estruturação da governança.
<b>Participação e Comprometimento dos Associados</b>	Alta participação nas atividades presenciais e comprometimento de parte dos empresários, em função do grau de motivação com as potencialidades do trabalho conjunto. Outros esperam para ver os resultados antes de se comprometer.
<b>Troca de Informações entre Associados</b>	Ocorrem reduzidas trocas de informações estratégicas. Todos se esquivam de revelar dados sobre faturamento, preços de compra e fornecedores. A troca de informações é sobre aspectos mais operacionais e conhecimentos explícitos sobre a área de atuação.
<b>Confiança/Relações Interpessoais</b>	O nível de confiança interpessoal tende a ser baixo porque geralmente poucos se conhecem. Há uma grande expectativa de desenvolvimento de ações coletivas e são estabelecidas as primeiras ações de ajuda mútua, que podem influenciar positiva ou negativamente a confiança interpessoal.
<b>Grau de Normatização da Rede</b>	Ainda não existem normatizações das atividades da rede.
<b>Nível de Serviços oferecidos aos Associados</b>	O grupo ainda está definindo os serviços que serão oferecidos aos participantes. É comum iniciar pela realização de compras conjuntas

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Neste primeiro estágio há intensa convergência pelos autores quanto as características ou estratégias necessárias pelas redes para seu desenvolvimento. Para D’unno e Zuckerman (1987) nesta fase os mecanismos tomados pela gestão para tomada de decisão são mal empenhados, além da vigente dificuldade para a coordenação dos esforços dos diversos membros pela heteroneidade dos objetivos. Há limitada cooperação entre os membros (ZINELDIN, 2002; RING; VAN DE VEN, 1994; D’AUNNO; ZUCKERMAN, 1987), sendo realizada preferencialmente por empresas próximas ou escolhas pela reputação, confiança, prováveis contribuições e experiência (JIANG; LI; GAO, 2008; DWYER; SCHURR; OH, 1987).

No entanto, Spekman et al. (1998) e D’unno e Zuckerman (1987) perfazem

a estipulação de critérios para à entrada de novas empresas, assim como, a definição de metas e objetivos (AHLSTRÖN-SÖDERLING, 2003; SPEAKMAN et al., 1998; DWYER; SCHURR; OH, 1987), havendo nas relações interorganizacionais a confiança e amizade (JIANG; LI; GAO, 2008; RING; VAN DE VEN, 1994; DWYER; SCHURR; OH, 1987)

No segundo estágio denominado nascimento/formalização segundo Wegner, Alievi e Begnis (2015) apresentado no quadro 7, também não há divergências nas características elencadas pelos autores. D’unno e Zuckerman (1987) minuciam que ainda há pouca cooperação entre as empresas participantes, sendo as trocas de informações e níveis de serviços perante troca de interesses, podem ser materiais, de conhecimentos e ideológicos.

**Quadro 7 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de nascimento/formalização**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Gestão da Rede</b>	É proposto o modelo de gestão, com a composição de uma diretoria, conselhos e equipes de trabalho, com a participação dos associados. Alguns processos já estão instituídos, como o processo de tomada de decisões e aspectos operacionais da rede. Os participantes percebem a necessidade de maior normatização e formalização das atividades. A manutenção da rede é realizada através de mensalidades dos associados.
<b>Governança da Rede</b>	Existe uma estrutura de governança definida, mas não plenamente implementada (as regras do jogo cooperativo foram criadas, mas nem todas são seguidas). A diretoria eleita tende a conduzir as atividades cooperativas e o modelo adotado é a governança compartilhada, em que os próprios empresários são responsáveis pelas atividades.
<b>Participação e Comprometimento dos Associados</b>	É possível que tenha ocorrido saídas de empresários do grupo – aqueles que não se enquadraram nas exigências legais ou não concordaram com os rumos definidos para a rede. Entre os que permaneceram a participação nas atividades presenciais e o comprometimento são altos.
<b>Troca de Informações entre Associados</b>	O aumento do nível de confiança interpessoal, devido ao contato prolongado e a formalização da rede, estimula maior troca de informações. As trocas se intensificam nas reuniões e atividades conjuntas desenvolvidas pela rede. Ocorrem visitas às empresas para estreitar laços e potencializar a troca de informações.
<b>Confiança/Relações Interpessoais</b>	O aumento da confiança interpessoal é perceptível, em razão dos mecanismos formais instituídos e melhor conhecimento mútuo dos participantes.
<b>Grau de Normatização da Rede</b>	Início da formalização e criação de normas para as atividades cooperativas.

<b>Nível de Serviços oferecidos aos Associados</b>	Planejamento dos serviços aos associados e fase inicial de implementação. Percebem os potenciais benefícios de ampliar os serviços da rede além das compras conjuntas. São realizadas palestras, treinamentos e algumas ações de mídia. Em redes do varejo, o foco inicial é a realização de compras conjuntas.
--	---

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Nesta fase, a divergência pauta-se na ênfase dada para a formalização e estruturação da rede gerando novo estágio (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015; JIANG; LI; GAO, 2008), para os demais autores estas características pertencem ao primeiro estágio de desenvolvimento da rede (AHLSTRÖN-SÖDERLING, 2003; RING; VAN DE VEN, 1994; D'AUNNO; ZUCKERMAN, 1987; DWYER; SCHURR; OH, 1987).

No estágio de desenvolvimento, suas características também convergência entre os autores conforme quadro 8.

#### **Quadro 8 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de desenvolvimento**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Gestão da Rede</b>	Estrutura e processos de gestão foram definidos e são aperfeiçoados. A liderança do presidente e integrantes da diretoria é importante para o desenvolvimento da rede. A gestão ainda é muito dependente da diretoria, mas funcionários são contratados para realizar tarefas operacionais.
<b>Governança da Rede</b>	Ocorrem melhorias na estrutura de governança da rede, a partir da percepção dos participantes sobre a necessidade de aperfeiçoar processos decisórios e regras da cooperação. O modelo de governança compartilhado tende a ser mantido.
<b>Participação e Comprometimento dos Associados</b>	A participação nas atividades presenciais e comprometimento com as ações coletivas dependem dos resultados das ações coletivas e do número de associados - normalmente há um grupo mais participativo. Quando a rede rotiniza a oferta de serviços que geram benefícios aos associados tende a ocorrer uma redução no nível de participação.
<b>Troca de Informações entre Associados</b>	Os participantes percebem que o desenvolvimento da rede depende de relações interpessoais transparentes. Há grandes oportunidades de troca de informações e experiências, surgindo laços sociais fortes dentro do grupo. A própria rede institui mecanismos de troca de informações.
<b>Confiança/Relações Interpessoais</b>	O aumento da confiança está relacionado ao número de associados. Se a rede permanece com um número reduzido de associados, aumenta o grau de confiança. No entanto, com o aumento do número de associados, há grupos próximos com maior grau de confiança e grupos que passam a confiar na administração da Rede.

<b>Grau de Normatização da Rede</b>	Ocorre aumento do grau de normatização da rede, especialmente se houver ampliação do número de participantes. A normatização começa a se consolidar, sendo percebida como importante para o avanço da rede, especialmente se aumenta o número de participantes.
<b>Nível de Serviços oferecidos aos Associados</b>	Ocorrem contatos com fornecedores e a rede estabelece parcerias. São realizados cursos, palestras, treinamentos e os participantes passam a adotar padrões definidos pela rede, como layout de lojas, marca da rede e identificação visual.

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Segundo Ahlström-Soderling (2003) neste estágio predomina a homogeneidade dos membros, estando propício para a emergência de novas empresas sob os critérios de entrada. A potencialização da experiência entre os membros é alcançada gerando fluidez nas trocas de informações, a infraestrutura de apoio aos empresários sofre melhorias, provendo a criação de novos valores e proteção as empresas participantes (ZINELDIN, 2002; RING; VAN DE VEN, 1994). Para Jiang, Li e Gao (2008) e Spekman et al. (1998) faz-se necessária à avaliação dos custos e dos benefícios do pertencimento a rede. Há neste estágio a dependência de recursos da rede (ZINELDIN, 2002; RING; VAN DE VEN, 1994; DWYER; SCHURR; OH, 1987).

No entanto, Jiang, Li e Gao (2008) descrevem este estágio com incompatibilidades dos empresários sobre os objetivos ligados a cooperação, bem como, na coordenação ou governança da rede e sua integração. Para os mesmos autores, sobre a dimensão de confiança e relações interpessoais, fortalecem a característica de instabilidade perante os desacordos dos empresários nos objetivos e metas da rede.

Sobre as descrições do estágio de consolidação/maturidade indiferente a nomenclatura utilizada, não há discrepância sobre as características deste período de desenvolvimento da rede conforme sintetização do quadro 9.

**Quadro 9 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de consolidação**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Gestão da Rede</b>	A rede profissionaliza sua gestão, contratando um Gestor Executivo e/ou funcionários para gerenciar as atividades, liberando os empresários participantes das atividades e decisões operacionais. Os diretores eleitos concentram o processo decisório. Esta passagem é um fator crítico de sucesso, pois envolve transferência de poder para uma unidade central de coordenação e para profissionais que não são gestores eleitos.
<b>Governança da Rede</b>	Todos os aspectos da governança estão definidos e foram implementados. A governança passa para um modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR).
<b>Participação e Comprometimento dos Associados</b>	A participação e o comprometimento dos associados dependem significativamente das “cobranças” dos colaboradores da rede, pois as atividades operacionais são executadas por funcionários contratados. Há um grupo de empresário mais comprometido e participativo, enquanto outros usufruem dos benefícios da rede sem maior participação.
<b>Troca de Informações entre Associados</b>	Além dos mecanismos não-estruturados, a rede possui mecanismos estruturados para troca de informações. Nesta fase são necessários novos instrumentos para estimular a troca de informações. Ocorre um distanciamento entre os associados fortemente influenciado pela distância física ou pela expansão territorial.
<b>Confiança/Relações Interpessoais</b>	O nível de confiança interpessoal é alto e os integrantes têm acesso livre às empresas uns dos outros para trocar informações.
<b>Grau de Normatização da Rede</b>	Estruturas, processos e rotinas estão bem definidos. A rede possui normatizações para a maioria das atividades e estas foram institucionalizadas. Passa a ser necessário criar outros instrumentos, como sistema de avaliação e controle.
<b>Nível de Serviços oferecidos aos Associados</b>	Ampliação e profissionalização da oferta de serviços aos associados. A rede passa a operar como uma central de negócios, com soluções e serviços para quase todas as áreas dos participantes.

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Zineldin (2002) descreve nesse estágio o fortalecimento do compromisso dos membros da rede, o ganho de experiências, de expectativas, de flexibilização, de adaptação, de capacidades e de habilidades que propiciarão a criação de valores em conjunto. Segundo o mesmo autor há ainda a possibilidade de inovações pelos membros.

Para Jiang, Li e Gao (2008) e Ahlström-Soderling (2003) há instabilidade no ambiente da rede pelas diferentes perspectivas dos empresários, gerando litígios nas medidas de desempenho esperadas e dificuldades pela governança da rede quanto ao alcance das metas e objetivos.

Somente quatro autores versam diretamente sobre o estágio de declínio

(WEGNER, ALIEVI E BEGNIS, 2015; ZINELDIN, 2002; D'AUNNO; ZUCKERMAN, 1987; DWYER; SCHURR; OH, 1987) havendo convergência das características conforme quadro 10. Zineldin (2002) expõe a diminuição da sinergia entre as empresas e a governança da rede, manifesta-se os interesses individuais em detrimento da integração e objetividade coletiva. Pela diminuição da autonomia do empresário e pela dependência dos recursos da rede há a tendência de saída de membros (D'AUNNO; ZUCKERMAN, 1987; DWYER; SCHURR; OH, 1987). A rede torna-se incapaz de satisfazer a maioria dos membros, gerando custo de continuidade da rede maior que os benefícios alcançados ou menor que as expectativas do empresariado (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Os demais autores transcorrem somente como uma resultante da não observância das características expostas nos demais estágios (JIANG; LI; GAO, 2008; AHLSTRÖM-SÖDERLING, 2003; SPEAKMAN et al., 1998).

**Quadro 10 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de declínio**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Gestão da Rede</b>	As estruturas, processos e rotinas da rede não passaram por ajustes e aperfeiçoamentos, gerando desmotivação dos participantes. Surgem subgrupos com interesses próprios que tentam influenciar a gestão. Lutas internas pelo poder e espaço na gestão da rede. Fornecedores percebem a desestruturação da rede e buscam minar as atividades da rede.
<b>Governança da Rede</b>	Os mecanismos de governança passam a gerar desgaste entre os participantes. A governança da rede não evoluiu para acompanhar o desenvolvimento da rede ou então ocorreu um retrocesso, com nova concentração do poder decisório em poucos empresários e funcionários da rede sem autonomia.
<b>Participação e Comprometimento dos Associados</b>	O nível de participação e comprometimento dos associados é baixo. A maioria dos empresários prioriza ações individuais em seu próprio negócio ao invés de objetivos e ações coletivas. Interesses individuais interferem nos interesses coletivos.
<b>Troca de Informações entre Associados</b>	Os empresários sentem-se desmotivados para trocar informações uns com os outros. O nível de troca de informações cai a níveis inferiores aos do início da rede. O tema preferencial é de críticas à rede. Ocorrem ruídos e falhas de comunicação.
<b>Confiança/Relações Interpessoais</b>	Empresas percebem diferentes níveis de benefícios e surgem insatisfações. Ocorrem quebras das relações de confiança entre os empresários e/ou dos empresários com a administração da rede. Conflitos se tornam comuns entre empresários ou entre subgrupos dentro da rede. Começa a ocorrer saída de participantes da rede.
<b>Grau de Normatização da</b>	A rede atinge um excesso de normatização. As normas da rede são ignoradas por alguns empresários e deixam de ser cumpridas, gerando



<b>Rede</b>	quebras de confiança e desgaste nas relações interpessoais.
<b>Nível de Serviços oferecidos aos Associados</b>	Diminui significativamente o nível de utilização dos serviços da rede por parte dos empresários. Os interesses individuais passam a ser mais importantes do que os coletivos.

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Por fim, como estágio de desenvolvimento da rede a dissolução somente os autores Wegner, Alievi e Begnis (2015) e Dwyer, Shurr e Oh (1987) esboçam como estágio formalizado, somente Wegner, Alievi e Begnis (2015) transcorrem sobre as características prementes no estágio conforme exposição do quadro 11.

#### **Quadro 11 - Sintetização das dimensões e suas características na fase de dissolução**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Gestão da Rede</b>	Embora ainda possa existir uma diretoria, esta não consegue gerenciar a rede. Não há gestão estruturada ou há falta de propósito nas ações desenvolvidas.
<b>Governança da Rede</b>	As regras de governança não são mais seguidas.
<b>Participação e Comprometimento dos Associados</b>	Não há mais comprometimento dos empresários e a participação é quase nula. Presença somente dos idealizadores e fundadores da rede.
<b>Troca de Informações entre Associados</b>	Não ocorre mais troca de informações no âmbito da rede. As trocas continuam acontecendo somente entre os empresários que estabeleceram relações sociais que extrapolam a rede.
<b>Confiança/Relações Interpessoais</b>	As relações interpessoais limitam-se a empresários que estabeleceram laços sociais além do âmbito da rede. A maioria dos empresários deixa a rede e permanecem somente os mais interessados na cooperação.
<b>Grau de Normatização da Rede</b>	Quebra total das normas estabelecidas. A rede não tem mais autoridade para cobrar as regras dos empresários que ainda continuam associados.
<b>Nível de Serviços oferecidos aos Associados</b>	Não ocorre mais oferta de serviços por parte da rede.

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis(2015).

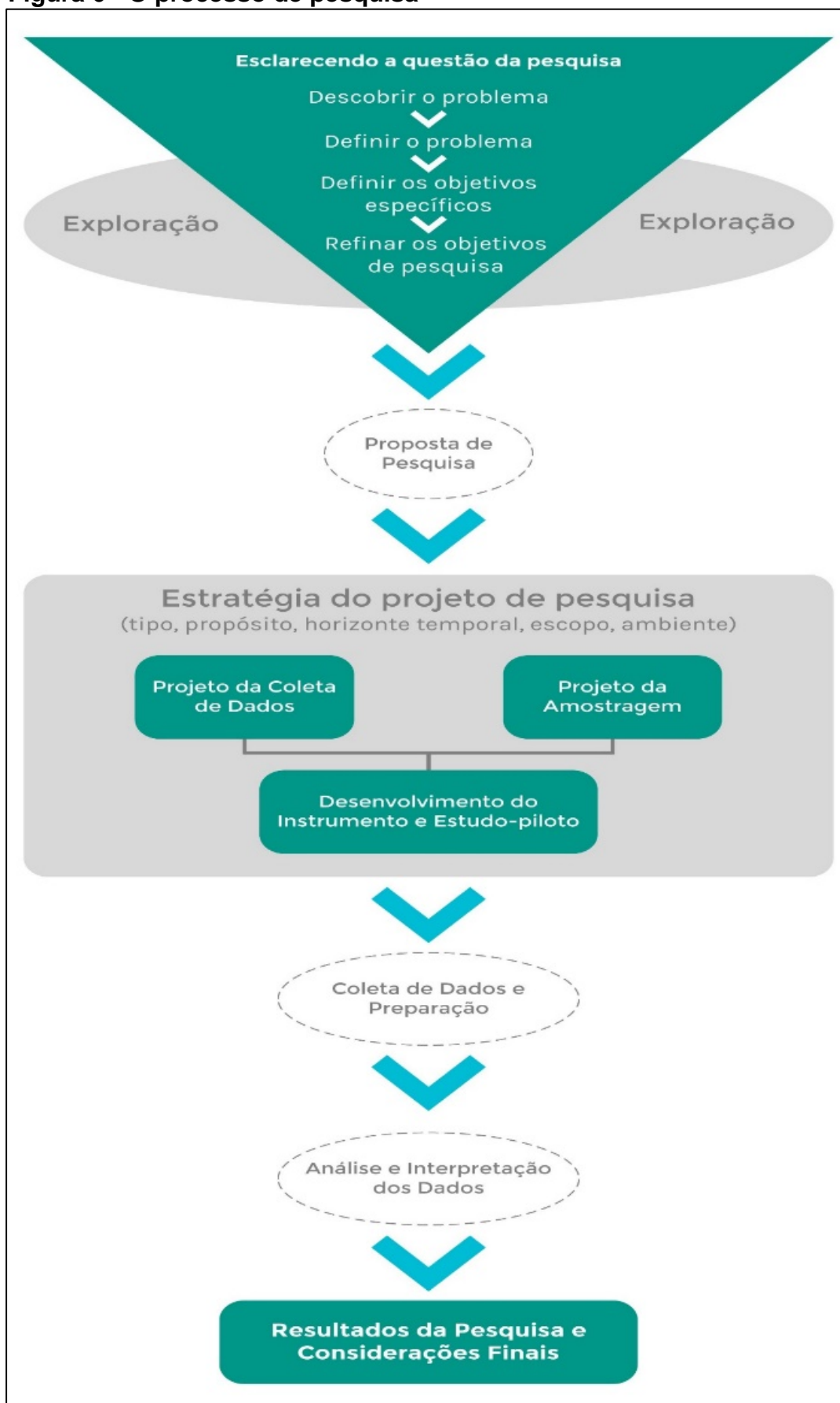
### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem como objetivo, apontar e descrever a metodologia de pesquisa, bem como sua classificação, natureza e fins, sua dimensão temporal, os meios de investigação, natureza das variáveis de pesquisa e estratégias de pesquisa. Por fim, discrimina-se o desenho da pesquisa, a definição da amostra a pesquisar, o instrumental de pesquisa, a coleta de dados, assim como, as técnicas de tratamento dos dados e a síntese dos métodos de pesquisa.

Para Barros e Lehfeld (1991) pesquisa refere-se a uma inquisição, um procedimento sistemático e intensivo, que visa descobrir e interpretar os fatos que estão integrados em certa realidade. Assim, quando se realiza uma pesquisa, busca-se o conhecimento sobre o que existe, seu entendimento, explicação e previsão de fenômenos (COOPER; SCHINDLER, 2011; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Logo, para o desenvolvimento do processo de pesquisa emprega-se diversos estágios ou etapas para sua efetivação, como proposição para o progresso desta pesquisa definiu-se o esquema de Cooper e Schindler (2011) conforme figura 6.

Figura 6 - O processo de pesquisa



Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2011, p. 34)

### 3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Como abordagem de pesquisa optou-se pela pesquisa qualitativa, que segundo Denzin e Lincoln (2006, p. 3) “é uma atividade situada que localiza o observador no mundo [...] envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam coisas dentro dos seus contextos naturais”. Permitindo o entendimento ou interpretação, dos fenômenos em termos de significados (COOPER; SCHINDLER, 2011; GODOY, 2010).

A realização ocorrerá de modo sequencial (em fases), primeiramente com a estruturação das múltiplas formas de coleta de dados, segundo pela coleta de dados com procedimentos rigorosos, seguido da transcrição e organização dos dados, bem como, a realização da análise dos dados junto aos objetivos da pesquisa (CRESWELL, 2010).

No contexto à natureza do estudo, a pesquisa caracteriza-se como aplicada que segundo Cooper e Schindler (2011, p. 11) “significa que ela será conduzida para revelar respostas a questões específicas relacionadas à ação, desempenho ou necessidades políticas”, motivada pela tentativa de resolução de determinado problema presente numa ou demais organizações (HAIR JR. et al., 2008), objetivando a geração de conhecimentos de empenho e ênfase prática, voltado à resolução de problemas ou necessidades concretas e imediatas (DENZIN; LINCOLN, 2006; APPOLINÁRIO, 2004).

Na circunstância dessa abordagem e seus objetivos (fins) a pesquisa caracteriza-se como descritiva, como menciona Triviños (1994) sendo o estudo que exige a delimitação minuciosa de técnicas, métodos, modelos e teorias que embasam tanto a coleta dos dados e sua interpretação, visando a validação científica à pesquisa, além, da pretensão da descrição dos fatos e fenômenos sobre determinada realidade. Cervo e Bervian (2002, p. 66) acrescentam que a pesquisa descritiva “Registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Quanto ao delineamento da dimensão tempo da pesquisa, trata-se de uma aproximação longitudinal que infere o acompanhamento das mudanças ao longo do tempo (COOPER; SCHINDLER, 2011; FLICK, 2008), pois as questões permearam o decorrer do desenvolvimento do APL deste as primeiras concepções, ações dos

empresários pioneiros do setor até sua contemporaneidade. A intromissão no campo de pesquisa e coleta de dados foram realizadas respectivamente entre 09/04/2018 e 13/04/2018 com agendamentos prévios e realização nas dependências da empresa do entrevistado.

Passo que o meio de investigação ou procedimento metodológico, elegeu-se uma modalidade amplamente utilizada nas ciências sociais o estudo de caso, que se caracteriza pela investigação empírica de um fenômeno atual (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010; YIN, 2005). Segundo Fonseca (2002, p. 33) “um estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”. Conforme relatado por Yin (2005, p. 35) o estudo de caso é uma pesquisa empírica com o propósito de investigação de fenômenos atuais e em situações naturais, com a utilização de múltiplos princípios de evidência.

Contudo, elegeu-se o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa com o intuito da investigação desprovida de controle dos eventos pelo pesquisador, bem como, o foco num fenômeno organizacional contemporâneo e complexo que exigem uma perspectiva holística e relevante sobre o fato num ambiente natural. Visa-se por suas características a coleta dos dados por meios distintos e rigor no trato dos dados.

Como perspectiva do estudo de caso a pesquisa designa-se como interpretativa, face a rica descrição do fenômeno em estudo, além da busca por padrões nos dados e desenvolvimento de categorias conceituais que possibilitem a ilustração, confirmação ou oposição a suposições teóricas (GODOY, 2010; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Assim, trata-se de um estudo de caso único (unidade), baseado em um pequeno grupo de empresas, um fenômeno organizacional, sendo uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; YIN, 2005; STAKE, 2000).

Desta forma, pretende-se tanto para os autores como para os leitores, a investigação voltada a precaução do mantimento das caracterizações da realidade, sem manipulação das ações ou comportamentos.

### 3.2 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO CASO

Em 2015 conforme o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) após recenseamento, foram reconhecidos 677 APLs no Brasil, sendo 210 no Nordeste, 170 no Sudeste, 123 no Norte, 91 no Centro-Oeste e 83 no Sul; atuantes em 59 setores produtivos distintos com predominância nos setores de cerâmica e gesso, moveleiro, vestuário (têxtil, confecções e calçados), metal-mecânico e agroindústrias, com abrangência em 2.175 municípios brasileiros (40%). No contexto do Estado do Paraná, foram caracterizados 34 arranjos produtivos locais (APLs), estes localizados em 22 cidades polo abarcando 13 setores produtivos distintos.

Para tanto, para seleção do APL levou em consideração inicialmente o interesse do pesquisador no entendimento do setor de confecções, este que segundo à ABIT (2018) faturou na sua cadeia têxtil e de confecção US\$45 bilhões em 2017, como investimentos na monta de R\$1,9 milhões contra R\$1,6 milhões em 2016 (variação relativa de 18,75%), tendo uma produção média têxtil de 1,7 milhão de toneladas, no varejo entregando 6,7 bilhões de peças, empregando 1.479 milhão de pessoas diretamente e aproximadamente 8 milhões indiretamente, num importe de 29 mil empresas por todo o país formalizadas, sendo assim, o segundo setor da indústria de transformação do Brasil que mais emprega e reconhecido como o quarto maior parque produtivo de confecções do mundo.

Para a estratificação entre os APLs do Estado do Paraná, valeu-se da participação relativa na atividade de confecções, tanto no número exponencial de estabelecimentos quanto no número de empregados segundo quadro 12, em detrimento dos demais APLs que apresentaram participação inferior aos municípios relacionados.

**Quadro 12 - Participação do APL quanto ao número de estabelecimentos e empregados**

Região	Número de Estabelecimentos	Número de Empregados
Maringá	740	4.932
Cianorte	538	4.304
<b>TOTAL</b>	<b>1.278</b>	<b>9.236</b>

Fonte: Adaptado do MTE/CAGED (2018).

Desta forma, trata-se de uma escolha intencional pelo APL de confecções abrangendo os municípios de Maringá e Cianorte, e suas devidas regiões. APL este reconhecido e com destaque nacionalmente, sendo considerada como um dos maiores polos atacadistas de confecções do sul do país, pertencente ao chamado “Corredor da Moda”.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Hair Jr. et al. (2008) a escolha do tipo de método de coleta de dados e a quantidade a serem aplicados e coletados, dependerá diretamente da natureza do estudo e dos objetivos propostos pela pesquisa, sendo que o método e sua aplicação podem influenciar na qualidade, na precisão e na confiabilidade dos dados.

Neste sentido, a pesquisa se pauta na utilização de variadas fontes de evidências (entrevistas com roteiro semiestruturado, observações sistemáticas e documentações). A principal fonte de coleta se dará pelas entrevistas semiestruturadas baseadas no roteiro conforme apêndice C, para Godoi e Mattos (2010, p. 304) esta entrevista caracteriza-se “pela preparação do roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista”.

Como fonte suplementar de dados qualitativos adere-se também à observação, que permite ao pesquisador a descoberta de como algo realmente ocorre ou funciona (FLICK, 2004). Como procedimentos observáveis adotou-se a seguinte classificação conforme quadro 13.

**Quadro 13 - Classificação dos procedimentos observáveis**

PROCEDIMENTOS OBSERVÁVEIS	DIFERENCIAÇÃO POR MEIO DE PERGUNTAS
<b>Observação pública</b>	Até que ponto a observação é revelada àqueles que são observados?
<b>Observação não-participante</b>	Até que ponto o observador precisa tornar-se um componente ativo do campo observado?

<b>Observação sistemática</b>	Ocorre a aplicação de um esquema de observação mais ou menos padronizado ou a observação permanece flexível e responsiva aos próprios processos?
<b>Observação em situações naturais</b>	As observações são feitas no campo de interesse, ou as interações são “deslocadas” para um local especial (por exemplo, um laboratório) para torná-las mais sistematicamente observáveis?
<b>Observação dos outros</b>	Na maioria das vezes, são as outras pessoas que são observadas e, dessa forma, quanta atenção é destinada à auto-observação reflexiva do pesquisador para embasar ainda mais a interpretação do que é observado?

Fonte: Adaptado de Flick (2008, p. 204).

A observação sistemática volta-se no estudo para à atenção minuciosa prestada ao discurso realizado pelos entrevistados, pelos reforços realizados de forma verbal e não verbal a mensagem ou informação, assim como o contexto das falas junto ao APL e seu histórico.

Para fim de análise, conta-se também de documentos provenientes pelo APL em investigação como o plano de desenvolvimento do arranjo, do contrato de filiação do empresário aos sindicatos, assim como de relatórios governamentais, etc. Estes foram lidos, sendo destacados os elementos convergentes as demais falas pelos diversos atores.

Optou-se visando atender aos critérios de validade do estudo pela realização de triangulação dos dados, que permite ao pesquisador tratar os fenômenos e os casos de maneira ampla e com completude, levando em consideração as exigências metodológicas postas na produção científica (GODOY, 2010; YIN, 2005).

### 3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para a realização da intervenção no campo pelos procedimentos já elencados, salienta-se que as categorias de análise se compõem pelas dimensões auferidas segundo a proposição de Wegner, Alievi e Begnis (2015) pelas dimensões aplicáveis aos estágios de desenvolvimento das redes, com suas características peculiares para cada período, conforme se expressa no quadro 14.



**Quadro 14 - Categoria de análise**

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Definição do Termo / Operacional</b>	<b>Fonte de Dados</b>
<b>Gestão</b>	Refere-se ao desenho da estrutura e dos mecanismos da coordenação interna da rede	Questões 4 à 6 Conforme apêndice C
<b>Governança</b>	Processo definido sobre quem e como são tomadas as decisões estratégicas	Questões 12 à 14 Conforme apêndice C
<b>Participação e Comprometimento</b>	Nível de participação dos associados nas atividades (presenciais ou virtuais) desenvolvidas pela rede (eventos, reuniões, cursos, etc).	Questões 7 à 11 Conforme apêndice C
<b>Troca de Informações</b>	Nível de troca de informações (sobre gestão, fornecedores, clientes, concorrentes, estratégias)	Questões 15 à 17 Conforme apêndice C
<b>Confiança e Relações Interpessoais</b>	Trata-se da confiança existente entre os membros da rede e consequentemente os possíveis relacionamentos e ambiente relacional favorável	Questões 18 e 19 Conforme apêndice C
<b>Normatizações</b>	Refere-se aos direitos e deveres dos associados estão suficientemente formalizados e detalhados em documentos e regimentos da rede. A rede possui formas de controlar se os associados estão cumprindo todas as regras estabelecidas.	Questão 20 Conforme apêndice C
<b>Serviços Oferecidos</b>	Trata-se da busca continuamente pela oferta de serviços aos associados, visando o aumento da competitividade das empresas associadas.	Questões 2 e 3 Conforme apêndice C

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O roteiro está estruturado em quatro blocos distintos de análise, sendo o primeiro de perguntas visando a caracterização do entrevistado, no segundo bloco indaga-se sobre a caracterização da rede (APL) para o respondente, no terceiro levanta-se interrogativas perante as dimensões de análise (categorias de análises) e suas características, por fim os conhecimentos do respondente sobre eventos críticos acometidos na rede.

Sua aplicação remete-se as governanças da rede de cooperação interorganizacional no passado e atual, outros membros com ponderação para o pertencimento à rede, histórico e conhecimentos e maiores volumes de negócios, bem como agentes externos (Sindicatos e SEBRAE).

### 3.5 SELEÇÃO DOS RESPONDENTES E COLETA DE DADOS

O plano amostral se embasa em dados primários providos das entrevistas semiestruturadas, que serão realizadas com as governanças das redes, seus membros e agentes externos. Como parâmetro de escolha, adotou-se pela intencional perante as seguintes características: liderança da rede formal, demais governanças formalizadas (gerência), agentes externos de representação direta a rede (Sindicatos e SEBRAE) e empresários associados com período longo na rede e volume de negociações conforme quadro 15.

**Quadro 15 - Relação das Entrevistados**

<b>Município</b>	<b>Característica do Ator</b>	<b>Identificação nas citações</b>
Maringá	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 01
Maringá	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 02
Maringá	Membro pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 03
Maringá	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 04
Maringá	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 05
Maringá	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 06
Maringá	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 07
Cianorte	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 08
Cianorte	Membro da governança desde a formação do APL	Entrevistado 09
Cianorte	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 10
Cianorte	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 11
Cianorte	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 12
Cianorte	Empresário pertencente a governança do APL desde seu princípio	Entrevistado 13
Guarapuava	Representante de Entidade (SEBRAE)	Entrevistado 14

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Além das entrevistas, comporá base para análise as observações junto aos entrevistados, a observação e documentos fornecidos pela rede.

### 3.6 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Frente aos objetivos propostos pela pesquisa, faz-se à análise dos dados em duas fases distintas, sendo a primeira à análise das entrevistas, das observações e dos documentos mediante metodologia de análise temática do conteúdo (FLICK, 2009; OLIVEIRA, 2008). Para Bardin (1994) a metodologia consiste no emprego de diversas técnicas para à análise das comunicações, abrangendo as etapas de pré-análise, exploração dos materiais e tratativa dos dados e sua interpretação, assim, esta investigação tem como objetivo a transcrição de forma objetiva e sistemática do conteúdo nas suas manifestações pela comunicação, sendo por indicadores quantitativos ou não.

As entrevistas foram gravadas totalizando 11 horas, 49 minutos e 25 segundos, após transcritas pelo pesquisador geraram 94 páginas que posteriormente foram submetidas à primeira técnica. Na segunda fase os dados foram submetidos à técnica de triangulação, que consistente na articulação de fontes e métodos de coleta de dados distintos, sendo que à análise é feita conjuntamente e não somente dados individuais, assim, corroborando para a construção de teorias sociais (DENZIN; LINCOLN, 2006; DAVIDSON, 2005). Adotou-se a tipologia de triangulação de fontes de dados, por consistir na utilização de diferentes fontes, sem variação no método (DENZIN; LINCOLN, 2005; TRIVIÑOS, 1994).

### 3.7 SÍNTESE DOS MÉTODOS DE PESQUISA

Por fim, cabe apresentar a sintetização da metodologia de pesquisa que será empregada no estudo conforme quadro 16, propondo-se ao entendimento holístico da pesquisa enquanto método e seus desmembramento para à aferição dos objetivos do estudo.

**Quadro 16 – Síntese da metodologia de pesquisa**

<b>CATEGORIAS/ASPECTOS</b>	<b>ESCOLHAS</b>
<b>Natureza da pesquisa</b>	Método qualitativo
<b>Objetivo da pesquisa e suas características</b>	Exploratória e Descritiva
<b>Dimensão do tempo</b>	Aproximação Longitudinal – Julho/2017 à Maio/2018
<b>Meio de investigação</b>	Estudo de Caso
<b>Crítérios de seleção dos sujeitos da pesquisa</b>	Levou-se em consideração a participação relativa da rede no estado e nacionalmente, com inferência exponencial no número de estabelecimentos e no quesito empregos. Nas entrevistas adotou-se como crivo as governanças, membros com maior tempo de participação na rede e de transação nos negócios, mas ainda membros externos (Sindicatos e o SEBRAE).
<b>Seleção dos entrevistados e coleta de dados</b>	Quatorze entrevistas divididas nas seguintes funções: governança da rede, membros (atores) e demais entidades (Sindicatos e SEBRAE)
<b>Crítérios de seleção do público-alvo</b>	Intencional
<b>Instrumento de Pesquisa</b>	Entrevista com roteiro semiestruturado, observações e documental
<b>Técnica de Análise dos Dados</b>	Análise temática do Conteúdo
	Triangulação dos Dados

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo à apresentação dos dados auferidos perante os instrumentos de coleta de dados citados na metodologia, por conseguinte a publicização dos resultados e suas inferências para o cumprimento e respostas à interrogativa de pesquisa e seus objetivos.

Como estrutura de desenvolvimento o capítulo estará dividido em quatro seções conforme proposição dos objetivos específicos, primeiramente será abordada a caracterização da rede em estudo, a segunda parte trata-se da análise e transcrição de como se configurou e se apresenta a rede nos estágios do modelo de ciclo de vida. Como terceiro elemento de análise será explicitado a relação entre os estágios de desenvolvimento de redes, suas dimensões (categorias de análises) e suas características, relacionando as bases teóricas do trabalho com o levantamento de dados efetivado. Por fim, à análise consistirá no entendimento de como à abordagem de ciclo de vida pode contribuir para a compreensão das redes de cooperação interorganizacionais.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CONFECÇÕES EM MARINGÁ E CIANORTE

O arranjo produtivo local em estudo centrado nas indústrias de confecções que é reconhecido e apoiado pela Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (REDE APL PARANÁ) está sob a coordenação da Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral (SEPL) do Estado do Paraná. Ele se divide em duas mesorregiões a norte central e noroeste, mas principalmente em duas microrregiões a de Maringá e de Cianorte. Desta forma, será apresentada inicialmente a caracterização por região.

#### 4.1.1 Caraterização de Maringá e Região

Sendo referência para o APL o município de Maringá, o setor produtivo de confecções abarca outros municípios da região como Ângulo, Astorga, Floresta, Mandaguaçu, Mandaguari, Marialva, Paiçandu e Sarandi. Os municípios de Mandaguaçu e Ângulo pertencem a microrregião de Astorga e Floresta à Floraí.

Maringá ocupa uma área territorial de 486.433 km<sup>2</sup> e sua região 1.572.463 km<sup>2</sup> (ITCG, 2017), segundo o IPARDES (2018) o município apresenta uma das maiores densidades demográfica da região 836,07 hab/km<sup>2</sup>, sendo a média da região 388,27 hab/km<sup>2</sup>. Apresentando população censitária de 355.077 habitantes em 2010 com estimativa de 406.693 habitantes para 2017, a região consta com 540.477 habitantes, com alto grau de urbanização 98,20%, assim como a região com 97,13%. A População Economicamente Ativa (PEA) em 2010 em Maringá era de 204.301 o que equivale a 57,21% da população censitária, já a região 302.943, que representa 56,05% (IBGE, 2010).

Cabe ressaltar que em 2015 o salário médio do município estimado era de 2,7 salários mínimos, com ocupação das pessoas de 49,4% da população total, apresentando posição de destaque entre os 399 municípios do estado, ficando na sétima posição. Entretanto, quando relacionado os domicílios com rendimentos de até meio salário mínimo mensais por mês, o município apresenta 26,1% da população na referida situação, expondo entre um dos níveis mais baixos no estado, ficando na posição 377 de 399 cidades (IBGE, 2017).

No que tange ao desenvolvimento humano e renda o município apresenta IDH-M de 0,808 que segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), mediante critérios de avaliação como renda, longevidade e educação, o índice vale-se de uma escala de 0 à 1, sendo acima de 0,800 considerado alto, os demais municípios que também produzem no APL da região apresentam índices abaixo da média estadual que é 0,749, bem como, na incidência da pobreza que o estado apresenta média 39,07%, sendo que, somente Maringá, Ângulo e Marialva ficaram acima deste indicador, conforme demonstrado na tabela 1.

**Tabela 1 - População, IDH-M e Incidência da Pobreza na região de Maringá**

<b>Município</b>	<b>População</b>	<b>IDH-M</b>	<b>Incidência da Pobreza (%)</b>
Maringá	357.077	0.808	33,85
Ângulo	2.859	0,721	37,08
Floresta	5.931	0,736	39,25
Mandaguaçu	19.781	0,718	44,88
Mandaguari	32.658	0,751	42,87
Marialva	31.959	0,735	37,57

Paiçandu	35.936	0,716	48,01
Sarandi	82.847	0,695	48,67

Fonte: Adaptado de IBGE (2010).

Em relação a educação no município de Maringá há um total de 127.493 matrículas nas mais diversas modalidades de ensino, com expressivo fomento de vagas no ensino fundamental com 46.336 matrículas representando 36,35% da demanda e dependência administrativa, e o ensino superior com 43.351 matrículas configurando-se com um indicador de 34,00% das matrículas conforme tabela 2.

**Tabela 2 - Matrículas do Ensino Regular e na Educação de Jovens e Adultos (EJA) segundo a modalidade de ensino e sua dependência administrativa - Maringá**

Modalidade de Ensino	Federal	Estadual	Municipal	Particular	Total
<b>Educação Infantil</b>	-	-	12.901	4.990	17.891
<b>Creche</b>	-	-	6.854	2.224	9.078
<b>Pré-Escola</b>	-	-	6.047	2.766	8.813
<b>Ensino Fundamental <sup>1</sup></b>	-	16.107	16.942	13.290	46.339
<b>Ensino Médio <sup>2</sup></b>	-	11.804	-	4.823	16.627
<b>Educação Profissional</b>	-	1.317	-	1.968	3.285
<b>Educação Superior Presencial</b>	-	12.193	-	22.571	34.764
<b>Educação Superior a Distância</b>	-	-	-	8.587	8.587
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>41.421</b>	<b>29.843</b>	<b>56.229</b>	<b>127.493 <sup>3</sup></b>

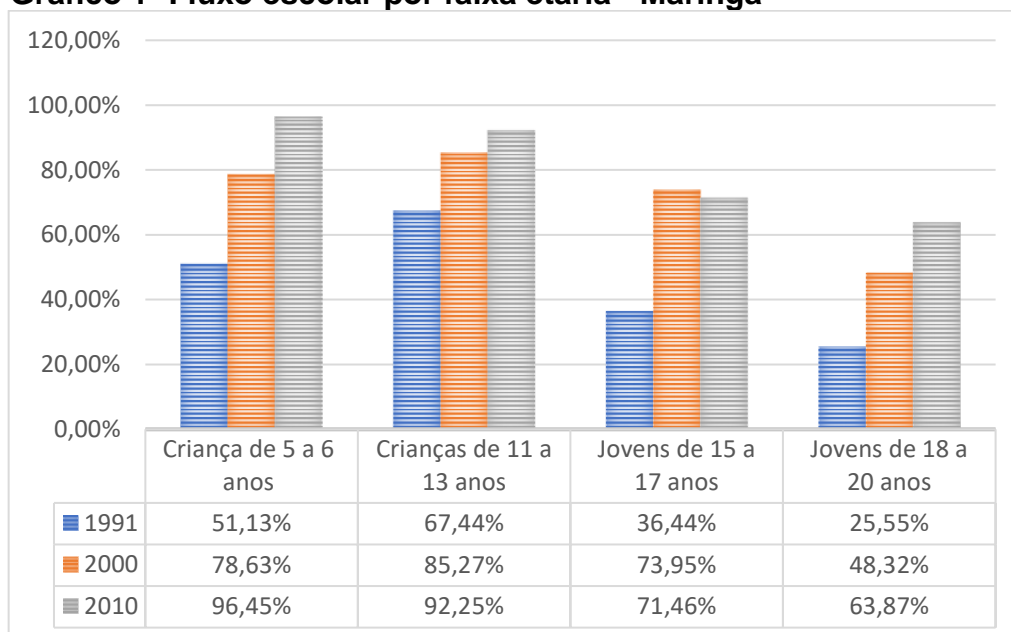
Fonte: MEC/INEP (2017).

(1) Inclui matrículas do ensino de 8 e 9 anos.

(2) Inclui as matrículas do ensino médio propedêutico, do ensino integrado à educação profissional e do ensino normal e/ou magistério.

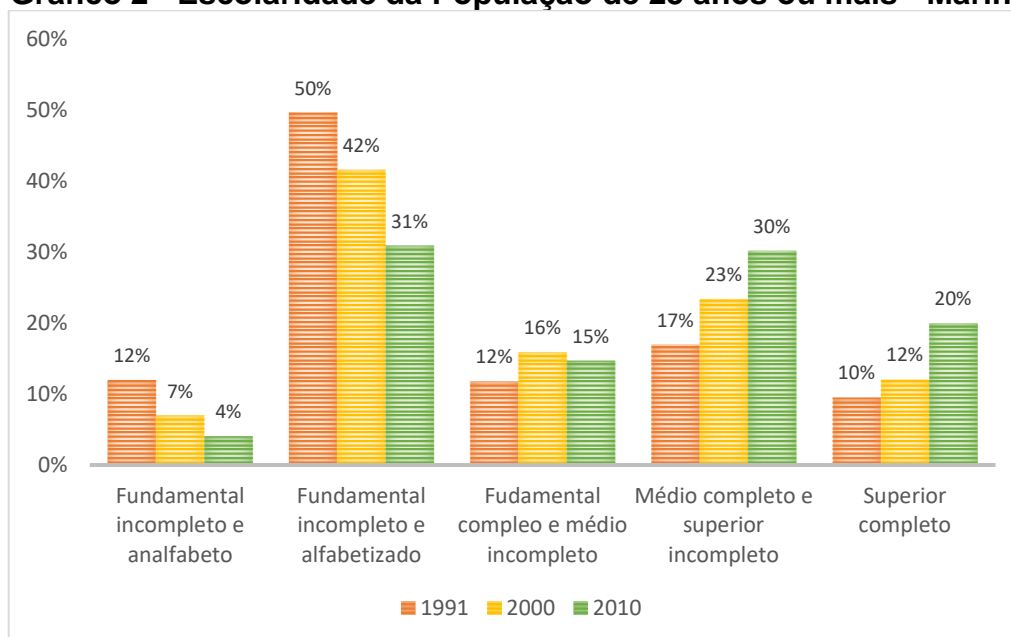
(3) Soma desconsiderando as matrículas da educação infantil

Segundo o IBGE (2017) no ano de 2015 o município foi destaque no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) auferindo à décima posição entre os 399 municípios do estado, com nota 7.1, esta posição refere-se aos alunos dos anos iniciais, para os anos finais a média foi 4.4, colocando o município na posição 142. Em si, a proporção de crianças e jovens que têm a oportunidade dos estudos e sua conclusão indicam como está a situação da educação e constitui o IDH-M da Educação, que do município em 2010 foi 0,768 perante ilustração do gráfico 1 (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL, 2013).

**Gráfico 1- Fluxo escolar por faixa etária - Maringá**

Fonte: Adaptado de PNUD, IPEA e FJP (2017).

Com relação a população adulta e sua escolaridade, o município apresenta um ponto de grande inércia que é a pouca escolaridade, constando em 2010 com 35% da população adulta entre o fundamental incompleto e analfabeto e fundamental incompleto alfabetizado, oriundos principalmente das gerações mais antigas.

**Gráfico 2 - Escolaridade da População de 25 anos ou mais - Maringá**

Fonte: PNUD, IPEA e FJP (2017).



Evidencia-se que 64,96% da população possui o fundamental completo, 50,23% o ensino médio completo e 20,01% ensino superior completo. Assim, em comparação a realidade brasileira com 50,75%, 35,83% e 11,27% os indicadores do município são bem superiores. Neste sentido, nota-se também a evolução das políticas públicas em educação pela diminuição do número de analfabetos com variação de -66,67% em duas décadas, de -38% para alfabetizados, 76,47% para o ensino médio e de 100% para o ensino superior.

No que concerne aos fatores econômicos Maringá tem-se destacado tanto na sua microrregião, como na região que contempla o APL, com PIB de aproximadamente R\$ 13,2 bilhões representando 76,90% da sua microrregião que auferi R\$ 17,2 bilhões, na tabela 3 apresenta-se o PIB somente dos municípios produtores de confecções, neste Maringá representa 74,17% num total de R\$ 17,8 bilhões aproximadamente.

**Tabela 3 - PIB por município, sua proporção e *per capita***

<b>Cidades</b>	<b>PIB em R\$ (x 1000)</b>	<b>Proporção</b>	<b>PIB <i>Per Capita</i> (R\$)</b>
Maringá	13.264.013,28	74,17%	38.881,75
Ângulo	76.759,76	0,43%	27.639,69
Floresta	140.121,76	0,78%	23.484,86
Mandaguaçu	418.032,06	2,34%	21.274,20
Mandaguari	1.041.695,13	5,83%	34.015,33
Marialva	1.140.038,35	6,37%	37.711,58
Paiçandu	596.413,10	3,34%	16.891,89
Sarandi	1.205.994,18	6,74%	14.680,35
<b>Total</b>	<b>17.883.067,62</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Adaptado de IBGE (2017).

No quesito PIB *per capita*, Maringá lidera sua microrregião com R\$ 38.881,75, cabe ressaltar que a média estadual é de R\$ 33.769,00, portanto somente três municípios apresentam indicadores superiores à do estado.

Sobre a óptica do emprego em relação a quantidade de empresas, os municípios atinentes ao APL envolvem mais de 175 mil empregos formais em 44.799 empresas. Destes Maringá condensa 79,72% dos empregos em 74,30% dos estabelecimentos. Tratando somente dos dados do setor da indústria têxtil do

vestuário o cenário na região do polo não se modifica, dos 6.958 empregos disponibilizados em 1.063 empresas, Maringá constitui então 70,88% dos empregos em 69,61% das empresas, demonstrando à alta concentração de empresas do setor em um município, em concordância com a tabela 4.

**Tabela 4 - Empregos no APL de Maringá e Região**

Município	Totais dos Municípios				Totais do Setor da Indústria Têxtil do Vestuário			
	Empregos		Empresas		Empregos		Empresas	
<b>Maringá</b>	139.896	79,72%	33.285	74,30%	4.932	70,88%	740	69,61%
<b>Ângulo</b>	266	0,15%	198	0,44%	37	0,53%	9	0,85%
<b>Floresta</b>	668	0,38%	350	0,78%	14	0,20%	6	0,56%
<b>Mandaguaçu</b>	3.420	1,95%	1.559	3,48%	140	2,01%	42	3,95%
<b>Mandaguari</b>	9.283	5,29%	2.142	4,78%	727	10,45%	82	7,71%
<b>Marialva</b>	7.034	4,01%	2.450	5,47%	254	3,65%	62	5,83%
<b>Paiçandu</b>	4.891	2,79%	1.258	2,81%	565	8,12%	45	4,23%
<b>Sarandi</b>	10.030	5,72%	3.557	7,94%	289	4,15%	77	7,24%
<b>Total do APL</b>	<b>175.488</b>	<b>100,00%</b>	<b>44.799</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.958</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.063</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Adaptado do MTE/CAGED (2018).

#### 4.1.2 Caracterização de Cianorte e Região

O município de Cianorte é reconhecido como a Capital do Vestuário, importante polo de moda sendo referência para o APL, situa-se na mesorregião noroeste do Estado do Paraná, abrange também os municípios de Cidade Gaúcha, Guaporema, Indianópolis, Japurá, Jussara, Nova Olímpia, Rondon, São Manoel do Paraná, São Tomé, Tapejara, Tapira, Terra Boa e Tuneiras do Oeste, sendo que dos 14 municípios 11 fazem parte da microrregião de Cianorte, exceção para Nova Olímpia e Tapira pertencentes à microrregião de Umuarama e Terra Boa da microrregião de Campo Mourão.

Cianorte ocupa uma área territorial de 809.232 km<sup>2</sup>, sendo que sua região permeia 4.072.223 km<sup>2</sup> (ITCG, 2017). Segundo último censo realizado em 2010 a população censitária do município era 69.958 habitantes, com grau de urbanização de 89,03% e densidade demográfica de 86,19 hab/km<sup>2</sup> (IBGE, 2010), estima-se uma

população de 79.571 habitantes para 2017. Sua região tem uma população total de 142.433 habitantes, 85,21% de grau de urbanização e densidade demográfica de 38,63 hab/km<sup>2</sup> (IBGE, 2017). Segundo o IPARDES (2018) Cianorte é o maior município da sua microrregião, apresentando PEA de 42.033 habitantes representando 60,08% da sua população.

O salário médio mensal dos trabalhadores formais de Cianorte é de 2,2 salários mínimos, ficando na quarta posição na sua microrregião, propiciando uma ocupação de mão de obra de 36% da população, o percentual dos domicílios com rendimento nominal de até meio salário mínimo *per capita* é de 23,4%, ficando na posição 395 dentre os 399 municípios do estado (IBGE, 2017).

Sobre o desenvolvimento e a renda de Cianorte, o IDH-M de 2010 ficou em 0,755 pouco acima da média do estado 0,749 conforme demonstrado na tabela 5, enquadrando-se com desenvolvimento médio que segundo PNUD abrangem notas entre 0,500 até 0,799.

**Tabela 5 - População, IDH-M e Incidência de Pobre na região de Cianorte**

Municípios	População	IDH-M	Incidência da Pobreza (%)
<b>Cianorte</b>	69.958	0,755	36,05
<b>Cidade Gaúcha</b>	11.062	0,718	45,09
<b>Guaporema</b>	2.219	0,719	33,76
<b>Indianópolis</b>	4.299	0,724	34,71
<b>Japurá</b>	8.549	0,712	36,92
<b>Jussara</b>	6.610	0,718	46,19
<b>Rondon</b>	8.996	0,713	40,22
<b>São Manoel do Paraná</b>	2.098	0,725	37,69
<b>São Tomé</b>	5.349	0,725	44,18
<b>Tapejara</b>	14.598	0,703	45,70
<b>Tuneiras do Oeste</b>	8.695	0,695	42,49
<b>Nova Olímpia</b>	5.503	0,710	45,68
<b>Tapira</b>	5.836	0,697	35,07
<b>Terra Boa</b>	15.776	0,728	40,69

Fonte: Adaptado de IBGE (2010).

No que tange aos municípios pertencentes ao APL, a média populacional revela 12.111 habitantes, logo, Cianorte com sua população de 69.958 concentra 41,26% dos habitantes. A média do IDH-M dos municípios traz 0,717, abaixo da média do estado, bem como, a média da incidência da pobreza 40,32%, sendo a do

estado 39,07%. Assim sendo, o município de Cianorte se destaca pelo quantitativo de habitantes, pelo maior IDH-M entre os municípios e um dos menores índices de pobreza.

No quesito educação nas mais diversas modalidades de ensino o município expresso na tabela 6, apresentou em 2017 um montante de 19.426 matrículas, com representação de 54,21% de todas as matrículas da região 35.835. Notoriamente o ensino fundamental com 49,14% das demandas de matrículas, ensino médio com 16,43% e o ensino superior 14,86%, são o foco das políticas públicas educacionais, 80,43%. Pouca relevância há na educação profissional na região, pois todas as 447 matrículas da região são vigentes em Cianorte, somente 2,30% das ofertas de ensino.

**Tabela 6 - Matrículas do Ensino Regular e na Educação de Jovens e Adultos (EJA) segundo a modalidade de ensino e sua dependência administrativa - Cianorte**

Modalidade de Ensino	Federal	Estadual	Municipal	Particular	Total
Educação Infantil	-	-	2.524	830	3.354
Creche	-	-	1.296	455	1.751
Pré-Escola	-	-	1.228	375	1.603
Ensino Fundamental <sup>1</sup>	-	4.108	4.104	1.334	9.546
Ensino Médio <sup>2</sup>	-	2.708	-	484	3.192
Educação Profissional	-	220	-	227	447
Educação Superior Presencial	-	597	-	1.526	2.123
Educação Superior a Distância	-	26	-	738	764
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>7.659</b>	<b>6.628</b>	<b>5.139</b>	<b>19.426 <sup>3</sup></b>

Fonte: MEC/INEP (2017)

(1) Inclui matrículas do ensino de 8 e 9 anos.

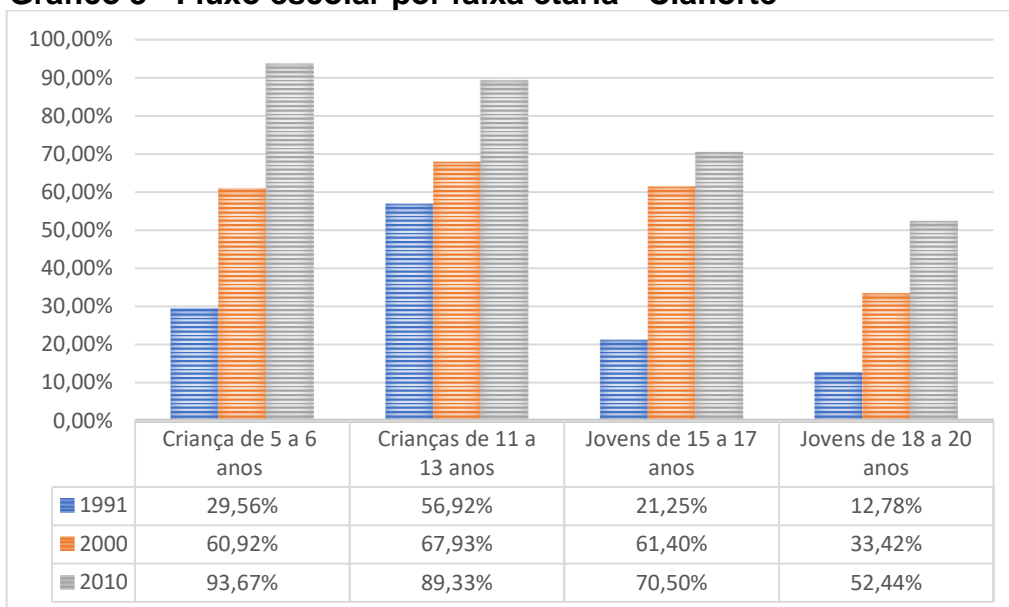
(2) Inclui as matrículas do ensino médio propedêutico, do ensino integrado à educação profissional e do ensino normal e/ou magistério.

(3) Soma desconsiderando as matrículas da educação infantil

No IDEB de 2015, a nota para alunos de séries iniciais foi 6,6 que coloca a cidade na posição 44 entre os municípios do Paraná, nas últimas séries obtiveram nota 4,3 recebendo a posição 174 do ranking. Grande evidência faz-se, a taxa de escolarização com faixa etária entre 6 a 14 anos que alcançou 98,2% da população (IBGE, 2017). Na análise do IDHM isolado o indicador para a educação o município conquistou 0,685, tratando-se de uma evolução, pois em 1991 era 0,285 e 2000,

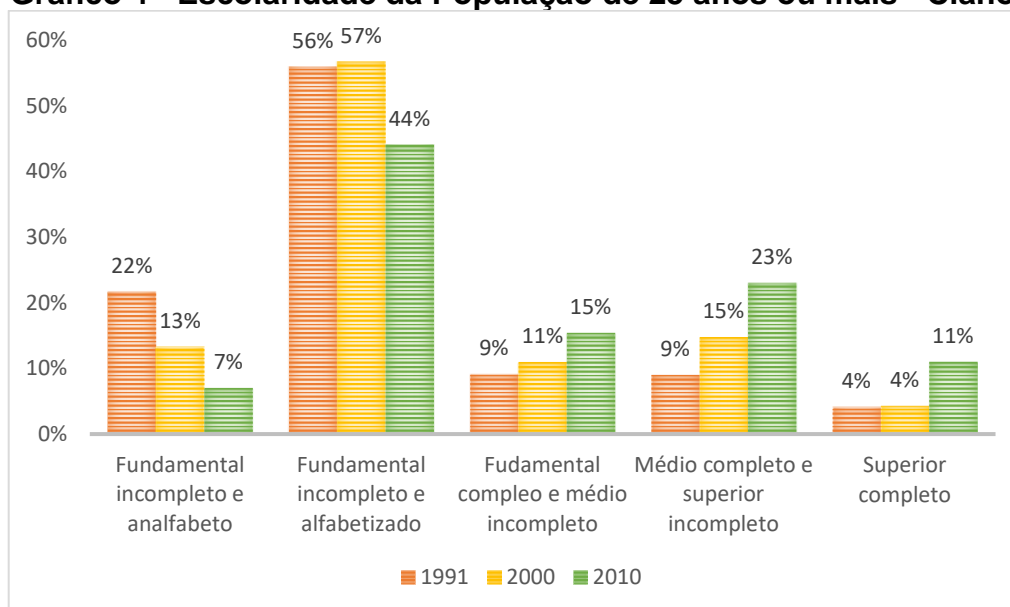
0,483 (IBGE, 2010). essa métrica leva em consideração o fluxo escolar por faixa etária conforme gráfico 3.

**Gráfico 3 - Fluxo escolar por faixa etária - Cianorte**



Fonte: Adaptado de PNUD, IPEA e FJP (2017).

Entre a população com idade superior à 25 anos nas últimas duas décadas observa-se uma tratativa nas ações educacionais, pelos indicadores apresentados com a redução na proporção de -68,18% de pessoas com o ensino fundamental incompleto e analfabetas, o mesmo ocorreu no ensino fundamental incompleto mas agora alfabetizadas uma redução de 21,43% da população, nota-se que 51% da população não possui o fundamental completo, desta forma um município com baixa escolaridade principalmente nas gerações mais antigas. O crescimento mais expressivo ocorreu na população com ensino médio completo 175,56% alcançando assim, 23% da população, o mesmo ocorreu com o ensino superior completo com ascensão de 175,00% oportunizando ao município 11,00% de pessoas com idade acima de 25 anos com graduação, conforme enunciado do gráfico 4.

**Gráfico 4 - Escolaridade da População de 25 anos ou mais - Cianorte**

Fonte: Adaptado de PNUD, IPEA e FJP (2017).

Tratando dos fatores econômicos Cianorte com um PIB de aproximadamente R\$ 2,1 bilhões se destaca com uma representatividade de 46,21% entre os municípios pertencentes ao APL, sua microrregião apresenta PIB de R\$ 4,1 bilhões sendo ainda mais expressivo com 51,70%.

**Tabela 7 - PIB por município, sua proporção e *per capita* - Cianorte**

Cidades	PIB em R\$ (x 1000)	Proporção	População	PIB per capita (R\$)
<b>Cianorte</b>	2.139.424,64	46,21%	69.958	30.252,14
<b>Cidade Gaúcha</b>	264.186,97	5,71%	11.062	23.852,05
<b>Guaporema</b>	45.712,07	0,99%	2.219	20.724,86
<b>Indianópolis</b>	362.004,83	7,82%	4.299	86.469,49
<b>Japurá</b>	167.851,09	3,63%	8.549	20.087,62
<b>Jussara</b>	178.978,80	3,87%	6.610	28.660,11
<b>Rondon</b>	265.604,54	5,74%	8.996	30.040,82
<b>São Manoel do Paraná</b>	40.932,89	0,88%	2.098	20.035,05
<b>São Tomé</b>	138.199,40	2,98%	5.349	26.418,02
<b>Tapejara</b>	378.538,34	8,18%	14.598	25.958,54
<b>Tuneiras do Oeste</b>	156.844,62	3,39%	8.695	18.645,30
<b>Nova Olímpia</b>	63.504,25	1,37%	5.503	11.660,86
<b>Tapira</b>	94.800,99	2,05%	5.836	17.531,26

<b>Terra Boa</b>	333.600,11	7,20%	15.776	21.479,11
<b>Total</b>	<b>4.630.183,54</b>	<b>100,00%</b>	<b>169.548</b>	<b>27.272,52</b>

Fonte: Adaptado do IBGE (2015) e IPARDES (2015).

Cabe ressalvas quanto ao PIB *per capita* que somente Indianópolis revela (R\$ 86.469,49) bem acima da média do estado sendo 33.769, todos os demais municípios ficam abaixo desta média, sendo a média dos municípios do APL R\$ 27.272,52.

Por conseguinte, a região do APL em Cianorte expressa um quantitativo de empregos formais de aproximadamente 42 mil postos de trabalhos em um montante de 10.090 estabelecimentos, de acordo com a tabela 8. Já o município de Cianorte possui participação equivalente a 48,86% dos empregos e 48,66% das empresas, os demais municípios apresentam em média 1.657 empregos numa relação média de 398 estabelecimentos, demonstrando a polarização em um município de grande parte da força de trabalho e da demanda de trabalho. O setor da indústria têxtil do Vestuário em comparação a totalidade dos empregos e estabelecimentos dos municípios pertencentes ao APL, representam 18,56% dos empregos formais e 8,37% das organizações, especificamente em Cianorte o setor auferi 20,92% dos empregos e 10,96% das empresas atuantes.

**Tabela 8 - Empregos no APL de Cianorte e Região**

Município	Totais dos Municípios				Totais do Setor da Indústria Têxtil do Vestuário			
	Empregos		Empresas		Empregos		Empresas	
<b>Cianorte</b>	20.572	48,86%	4.910	48,66%	4.304	55,06%	538	63,67%
<b>Cidade Gaúcha</b>	3.168	7,52%	571	5,66%	13	0,17%	9	1,07%
<b>Guaporema</b>	202	0,48%	126	1,25%	121	1,55%	12	1,42%
<b>Indianópolis</b>	854	2,03%	185	1,83%	132	1,69%	13	1,54%
<b>Japurá</b>	1.673	3,97%	351	3,48%	409	5,23%	53	6,27%
<b>Jussara</b>	2.272	5,40%	264	2,62%	191	2,44%	11	1,30%
<b>Rondon</b>	2.104	5,00%	553	5,48%	67	0,86%	25	2,96%
<b>São Manoel do Paraná</b>	344	0,82%	74	0,73%	57	0,73%	3	0,36%
<b>São Tomé</b>	673	1,60%	258	2,56%	62	0,79%	10	1,18%
<b>Tapejara</b>	4.134	9,82%	960	9,51%	376	4,81%	55	6,51%
<b>Tuneiras do Oeste</b>	554	1,32%	297	2,94%	205	2,62%	11	1,30%

<b>Nova Olímpia</b>	664	1,58%	338	3,35%	210	2,69%	21	2,49%
<b>Tapira</b>	694	1,65%	294	2,91%	61	0,78%	6	0,71%
<b>Terra Boa</b>	4.200	9,97%	909	9,01%	1.609	20,58%	78	9,23%
<b>Total do APL</b>	<b>42.108</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.090</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.817</b>	<b>100,00%</b>	<b>845</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Adaptado do MTE/CAGED (2018).

#### 4.1.3 Características do APL

O início das atividades confeccionistas no APL em estudo data os anos 70, principalmente no final da década em consequência das geadas de 1975 que foram históricas, e ao desenvolvimento da agricultura mecanizada, culminando na decadência econômica da cultura cafeeira que se caracterizava pela ampla e farta possibilidade de trabalho, desencadeando desempregos e consequentemente a dinâmica migratória das zonas rurais para os centros urbanos. Envoltos a crise econômica os municípios buscaram alternativas para a modificabilidade desse cenário, havendo a transição econômica para a indústria de confecções, dado novo foco dos investimentos e à abertura de micro e pequenas empresas do setor. A partir de experiências bem-sucedidas de algumas famílias pioneiras com a compra de máquinas de costuras, a construção de fábricas e seu desenvolvimento, há o surgimento de novas empresas, gerando empregabilidade as pessoas, mesmo que desqualificadas inicialmente, assim, a adaptação ao novo ofício ocorre pelas escolas de profissionalização realizadas pelas próprias empresas. Já no final dos anos 70 ocorre o destacamento desses empreendimentos em termos de competitividade frente outras regiões (IPARDES, 2006c).

Nós evoluímos pela necessidade, tudo o que você vê hoje era somente campo, a produção foi pela inspiração de alguns pioneiros que são os grandes hoje, daí pelo crescimento dessas empresas foi surgindo outras pois as pessoas aprenderam como faz confecção (ENTREVISTADO 08).

[...] quando a gente começou o setor da confecção lá na década de 90 a confecção era muito fraca na nossa região a nível de organização, você não tinha profissionais qualificados, você dependia de profissionais de fora como de Rio de Janeiro, São Paulo e Santa Catarina e as nossas empresas elas se criaram basicamente em nichos familiares, praticamente todos são empresas da confecção eram empresas familiares, e aí fomos fazendo um trabalho para tentar fortalecer o desenvolvimento de profissionais como estilistas, modelistas, técnico em manutenção de máquina, daí foi se formando (ENTREVISTADO 02).



Concomitante ao crescimento do número de empresas faz-se progressivamente a criação de uma estrutura institucional, inicialmente na forma de associações, após pelo reconhecimento do Ministério do Trabalho de algumas dessas associações como entidades sindicais no final dos anos 80 e início da década de 90. Essas instituições exercem um importante papel na organização do setor e na sua representatividade política na região, no Estado e no contexto federativo (SINDVEST, 2018).

Na nossa região o sindicato sempre foi forte antes era associação, ele sempre nos representou desde o início do setor, ajudando no crescimento da região e levando as empresas a seguirem não tinha outra opção tudo era difícil (ENTREVISTADO 11).

[...] eu acho o auge do nosso associativismo do setor da confecção foi quando a gente tinha a VESTPAR como ela era uma associação que congregava os nove sindicatos da indústria ficava mais fácil para você trabalhar (ENTREVISTADO 06)

O crescimento exponencial no número de empresas do setor e consequentemente dos postos de trabalho ocorreram principalmente entre 1989 à 2005, demonstrando a força e a consolidação do setor (MTE/RAIS, 2018).

Como estratégia para expansão das vendas houve pelos empresários a iniciativa de incentivo ao turismo de compras, orientados pela construção dos shoppings atacadistas. Propondo a venda focada em revendedores de diversos estados perante mobilização de comissões repassadas aos guias sobre o montante de seu grupo e pela fragilidade do processo de consulta de restrições dos compradores. Desta forma, fez-se necessário mobilizações como a criação de novas associações e de desenvolvimento tecnológico em combate à possíveis golpes e minimização da inadimplência no setor (IPARDES, 2006b; IPARDES, 2006c)

A região num todo já teve 11 shoppings atacadistas que fizeram uma grande diferença no modo que produzíamos e vendíamos, tudo ficava mais fácil, hoje em Cianorte temos três, mas acho que vai virar em dois daqui a pouco, não tem lojistas e compradores (ENTREVISTADO 12).

[...] nós temos as maiores incubadoras comerciais talvez do Brasil dentro do nosso APL, nós temos os Shoppings da pronta entrega, então aquilo nasceu dentro do SINDVEST, que foram 40 lojistas que se unem para poder comercializar, e hoje isso já está estruturado no mercado (ENTREVISTADO 01).

Nota-se que a ênfase para a comercialização da maioria das empresas é puramente para o atacado (*business to business* – B2B) por pronta-entrega, sendo a minoria atuante no varejo (*business to consumer* – B2C) ou pelas vendas com representação. Outro movimento é observável para muitas das médias e grandes empresas que atuam nas três modalidades citadas, alguns até mesmo em mercados do exterior.

Em 2003 foi realizado pelo IPARDES a identificação, caracterização e construção de tipologia dos arranjos produtivos locais do Paraná, com o objetivo de aglutinação de elementos técnicos e informações para possíveis sugestões de políticas para a REDE APL PARANÁ. No referido estudo, o APL foi classificado quanto a tipologia de duas maneiras: Maringá como aglomerações como vetores avançados (VA) significando que o APL está inserido numa diluição de um tecido econômico maior, mais complexo e diversificado, sendo relevante para o setor, mas não para o desenvolvimento econômico regional, Cianorte recebeu a tipologia vetor de desenvolvimento local (VDL), logo, suas aglomerações são importantíssimas para o desenvolvimento local/regional, mas com pouca importância para o setor no Estado (IPARDES, 2009; IPARDES, 2006a).

Quando o governo veio com esta proposta nós já tínhamos uma estrutura de APL, foi fácil as empresas já estavam aí, tínhamos grandes projetos, os eventos estavam acontecendo os shoppings tranquilos. Sabíamos que evoluímos muito, sendo expressivo para o Paraná e toda nossa região. (ENTREVISTADO 13).

Antes do governo vir, a estrutura corporativa do APL já existia, tudo isso. Sendo criado dentro da diretoria do Sindvest durante os anos de 93 à 98, em 98 nós já tínhamos toda essa estrutura montada praticamente (ENTREVISTADO 01).

O nosso APL mais ou menos, funciona junto na mesma estrutura do sindicato patronal o Sindvest, todo o trabalho que a gente fez no setor da confecção em Maringá e Região (ENTREVISTADO 03).

Segundo o IPARDES (2006b) dentre as iniciativas locais realizadas no APL, alguma se destacaram como a mobilização do consórcio para exportação pelo Programa Setorial Integrado (PSI), o desenvolvimento e o fortalecimento da produção pelas ações integradas pelo projeto “Corredor da Moda” e a criação de condomínio industrial para as empresas do setor, visitas coletivas a feiras (nacionais e internacionais), exposições, conferências, encontros, a outros polos da indústria têxtil e de confecções, assim como, a realização de eventos coletivos para sua

promoção.

[...] então o APL do Sindvest mantém uma estrutura praticamente de um calendário anual de aprimoramento e de formação do empresário e dos funcionários deste empresário do setor. Aí bem do dia a dia, específico para o setor: custos, gestão estratégica, design, com um fortalecimento muito grande nas palestras de design, todo calendário de design brasileiro passa por Maringá, ou participamos de outros eventos em caravana (ENTREVISTA 03).

Nós somos eu acho o único praticamente APL que tem uma sede do PEIEX (Projeto de Extensão Industrial Exportadora) dando consultoria dentro do próprio setor (ENTREVISTADO 01).

Há no APL a predominância de micro e pequenas empresas, poucas são as médias e grandes empresas. No entanto, observa-se a prática da subdivisão jurídicas das empresas, atuando em estruturas empresariais distintas, com diversos estabelecimentos fabris e Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica (CNPJ), se agregados se enquadrariam como empresas de maior porte como média ou grande.

A prática da terceirização da mão-de-obra sempre foi vigente no setor como a facção, o bordado, o acabamento e serviços de lavanderia, etc. Essas empresas contratadas tomam geralmente duas estratégias, manter empregados formais, ou contratar profissionais autônomos que exercem suas funções à domicílio ou por outra empresa, havendo assim a quarteirização da mão-de-obra na região ou fora dela.

Dentre os aspectos limitadores do desenvolvimento do APL encontra-se no relacionamento com as empresas fornecedoras de insumos principalmente de tecidos e aviamentos, estes geralmente oriundos de outros estados. Não há ganhos pela economia de escala principalmente para o *jeans*, não havendo poder de barganha das empresas isoladas junto aos fornecedores. Ressalta-se que no APL não há ações conjuntas para criação de central de compras de matéria-prima (IPARDES, 2006c).

No quesito inovações tecnológicas há veemente o não acesso as novas tecnologias cabíveis à indústria do vestuário, como por exemplo sistemas como *Computer Aided Design* (CAD) e *Computer Aided Manufacturing* (CAM) e à aquisição de novas máquinas de costura mais modernas geralmente eletrônicas, isso devido as características das indústria serem de micro e pequeno porte, não possuindo escala de produção para a implementação desses sistemas e recursos

financeiros escasso isoladamente para tal decisão de investimento (IPARDES, 2006b; IPARDES, 2006c).

## 4.2 ANÁLISE DA CONFIGURAÇÃO DO APL SEGUNDO OS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA, SUAS DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS.

Esta seção tem como objetivo a elaboração do diagnóstico do APL em estudo, informando em que estágio da abordagem do ciclo de vida ele se encontra. As discussões e análises ocorrerão tendo como premissa o capítulo três do trabalho sobre as convergências e divergências das abordagens e sua sintetização.

Desta forma, pela sinopse das abordagens concomitante as entrevistas junto aos empresários, observações e demais documentos pertinentes serão apresentados os diagnósticos parciais por dimensão com suas respectivas características, assim, ao final do capítulo far-se-á a concatenação dos diagnósticos parciais num quadro geral que refletirá um instantâneo das ações atuais do APL sobre a abordagem do ciclo de vida.

### 4.2.1 Análise da Dimensão Gestão e suas Características

A primeira dimensão em apreciação será a Gestão da rede, que conforme quadro 17 apresenta um desenvolvimento gradativo até a fase de maturidade e consolidação, mas que precisa sempre de dinamicidade junto às decisões da rede para sua continuidade, as fases seguintes denotam um processo degenerativo da rede na concepção de gestão.

**Quadro 17 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Gestão da Rede**

Estágios	Características
<b>Concepção</b>	Ocorrem reuniões do grupo de empresários para que possam se conhecer. Não existe gestão formalmente instituída. À medida que surgem demandas ou problemas, os associados vão definindo coletivamente os processos e soluções. Os mais participativos tendem a ser cotados para assumir cargos na diretoria.

<b>Normalização/ Formalização</b>	É proposto o modelo de gestão, com a composição de uma diretoria, conselhos e equipes de trabalho, com a participação dos associados. Alguns processos já estão instituídos, como o processo de tomada de decisões e aspectos operacionais da rede. Os participantes percebem a necessidade de maior normatização e formalização das atividades. A manutenção da rede é realizada através de mensalidades dos associados
<b>Desenvolvimento</b>	Estrutura e processos de gestão foram definidos e são aperfeiçoados. A liderança do presidente e integrantes da diretoria é importante para o desenvolvimento da rede. A gestão ainda é muito dependente da diretoria, mas funcionários são contratados para realizar tarefas operacionais
<b>Consolidação/ Maturidade</b>	A rede profissionaliza sua gestão, contratando um Gestor Executivo e/ou funcionários para gerenciar as atividades, liberando os empresários participantes das atividades e decisões operacionais. Os diretores eleitos concentram o processo decisório. Esta passagem é um fator crítico de sucesso, pois envolve transferência de poder para uma unidade central de coordenação e para profissionais que não são gestores eleitos.
<b>Declínio/ Degeneração</b>	As estruturas, processos e rotinas da rede não passaram por ajustes e aperfeiçoamentos, gerando desmotivação dos participantes. Surgem subgrupos com interesses próprios que tentam influenciar a gestão. Lutas internas pelo poder e espaço na gestão da rede. Fornecedores percebem a desestruturação da rede e buscam minar as atividades da rede.
<b>Dissolução</b>	Embora ainda possa existir uma diretoria, esta não consegue gerenciar a rede. Não há gestão estruturada ou há falta de propósito nas ações desenvolvidas.

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Neste quesito como o APL esteve e está vinculado aos sindicatos SINDVEST de Maringá e SINVESTE de Cianorte, o primeiro estágio que relata a concepção da rede e a constituição de uma gestão formalizada já foi alcançada, remetendo esses fatores ao final da década de 80 e início de 90 (IPARDES, 2006b), inicialmente Cianorte e na sequência Maringá. Estes constituindo-se com diretoria, de conselhos e suas perspectivas equipes de trabalho, respaldados pela participação das indústrias do vestuário nas duas cidades e região.

[...] junto com todo esse universo de parceiros nós falamos numa cadeia só na base do Sindvest se nós pegarmos esses 600 que não basicamente produtores de moda, certo, eles utilizam toda essa base da cadeia de prestadores de serviços nós passamos de 2000 à 3000 empresas, como é que você junto isso. Não tem como, cada um tem uma cabeça, cada um tem uma sentença, cada um está utilizando um nicho mercadológico, assim o que dentro do sindicato tem, as estruturas que atendem de maneira sistematizada cada setor desses, com as pastas como a diretoria de eventos, diretoria de formação de mão de obra, diretoria facção e prestadoras de serviços, então o APL tem uma estrutura para organização institucionalmente cada ação dessa e cada grupo deste [...] (ENTREVISTADO 01).

Conforme elencado no IPARDES (2006c) um aspecto marcante do APL é a concentração da cadeia de suprimentos da indústria têxtil e do vestuário nos municípios do APL e região.

Sobre a fase de desenvolvimento, se caracteriza pela dependência tanto da presidência como das diretorias para a continuidade da rede e alcance dos objetivos, a estrutura da rede e seus processos ficam claros e definidos, carecendo sempre de avaliações e melhoramentos. No APL notoriamente essa dependência da presidência, dos diretores, bem como, dos principais associados ou os representantes mais fortes do setor em representatividade junto ao município e estado, sendo que as informações norteiam nessas pessoas. Neste estágio tarefas rotineiras ou administrativas são realizadas por outros profissionais esses contratados pela rede ou APL, essa realidade é vigente pela estrutura de profissionais cedida pelo Sindvest.

Para a configuração da fase de consolidação e maturidade ocorreram no APL as principais características deste estágio como a contratação de uma funcionária para realização da gestão administrativa, que conforme descrito por Wegner, Alievi e Begnis (2015) gera pela contratação a transferência de poder para essa nova coordenação da rede, que passará a exercer a gestão profissionalizada. Desta forma, observa-se que o APL se configura no estágio de consolidação e maturidade.

Cabe fortalecer que movimentos para o desenvolvimento do APL foram realizados no passado à exemplo do plano de desenvolvimento ao arranjo produtivo local em 2010, sendo as ações modestas sem o conhecimento dos empresários do setor da sua vigência. Quando indagado sobre a evolução da gestão do APL e se está mais estruturado e profissionalizado observou-se as seguintes assertivas expostas:

[...] como o APL evoluiu, pelas ações de algumas pessoas conseguíamos a visibilidade que precisávamos, isso fez que todos crescessem e ao mesmo tempo o setor e o sindicato, não vejo essa profissionalização (ENTREVISTADO 08).

Antes tínhamos reuniões de tudo que é tipo, principalmente para formação de mão-de-obra e de nós, os donos das empresas, sobre a gestão não sei se é profissionalizada ou não (ENTREVISTADO 12).

A contratação de profissionais para o auxílio é fundamental para que tenhamos tempo para outras coisas, é diferente você pensar no APL ou setor uma vez por semana, olhe lá!, outra são pessoas atuando todo dia para isso, evolui de outro jeito (ENTREVISTADO 04).

Sim, bem mais profissionalizada. Aprendemos com as práticas. O que ocorre hoje é a falta de participação e comprometimento dos empresários para ajuda nas mudanças necessárias (ENTREVISTADO 02).

Nota-se que a percepção de evolução do APL é vigente para os entrevistados, havendo a evolução concomitante da gestão. No entanto, a profissionalização não é notória para os respondentes ou o que seriam essas práticas e seu resultados na rede.

No sentido analítico crítico a continuidade da dimensão Gestão evidencia-se a tendência para o estágio de declínio e não para à reestrutura dos elementos caracterizantes da fase anterior, pois tanto os processos, suas rotinas e a estrutura do APL não apresentam à adaptação e melhoramentos, gerando movimentos semelhantes ao passado, constituindo desmotivação dos participantes.

Então, tudo isso precisa mexer na profundidade da situação, eu não vou falar que entrou em descrédito, mas muitas pessoas cogitam, eu vou lá na reunião fazer o que? Decidir o que? Outras eu não tenho tempo na realidade, eu não posso ir na reunião, reunião para que? Então acha-se que não é produtivo (ENTREVISTADO 04).

Participo do sindicato, mas não começo o que está acontecendo com a APL mais, não fazemos parte de qualquer coisas do APL, no passado íamos as reuniões e sabíamos os caminhos que eram para ser feitos, alguns realmente já estavam em ação, outros não saíram do papel (ENTREVISTADO 13).

Esta é uma das características da fase de declínio e degeneração, as outras características como: o surgimento de novos grupos com interesse na influência da gestão do APL e conflitos internos visando o poder, o espaço e a gestão não se configuram. Notabiliza-se também que a diretoria possui a gerência da rede e de seus movimentos junto aos municípios, ao estado e âmbito federativo, havendo a gestão estruturada. Desta forma, não apresentando as principais características da fase de dissolução da rede.

#### 4.2.2 Análise da Dimensão Governança e suas Características

Para a formação de rede geralmente há à indução de agentes externos, estes com propriedades de causa sobre a cooperação, sua formalização e estruturação da governança (CASTRO, 2013). O princípio das atividades do setor de confecções ocorreu pelo interesse dos empresários e confiança que o vestuário seria uma nova concepção de renda e sobrevivência para a região, desta forma foi fomentada à aproximação dos empresários pelas características e familiaridades do setor (IPARDES, 2006b), surgindo então as primeiras associações e sindicatos, estes estruturando a governança e sua consolidação para a realizados dos interesses do setor, assim, seu desenvolvimento perscrutou as características tanto do primeiro, segundo e do terceiro estágio da abordagem do ciclo de vida demonstradas no quadro 19.

**Quadro 18 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Governança da Rede**

<b>Estágios</b>	<b>Características</b>
<b>Concepção</b>	As “regras do jogo” estão em fase de definição. Os agentes externos, com maior conhecimento sobre o modelo de cooperação, direcionam a estruturação da governança.
<b>Normalização/ Formalização</b>	Existe uma estrutura de governança definida, mas não plenamente implementada (as regras do jogo cooperativo foram criadas, mas nem todas são seguidas). A diretoria eleita tende a conduzir as atividades cooperativas e o modelo adotado é a governança compartilhada, em que os próprios empresários são responsáveis pelas atividades.
<b>Desenvolvimento</b>	Ocorrem melhorias na estrutura de governança da rede, a partir da percepção dos participantes sobre a necessidade de aperfeiçoar processos decisórios e regras da cooperação. O modelo de governança compartilhado tende a ser mantido.
<b>Consolidação/ Maturidade</b>	Todos os aspectos da governança estão definidos e foram implementados. A governança passa para um modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR).
<b>Declínio/ Degeneração</b>	Os mecanismos de governança passam a gerar desgaste entre os participantes. A governança da rede não evoluiu para acompanhar o desenvolvimento da rede ou então ocorreu um retrocesso, com nova concentração do poder decisório em poucos empresários e funcionários da rede sem autonomia.
<b>Dissolução</b>	As regras de governança não são mais seguidas.

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Visivelmente a governança do APL e suas práticas atrelam-se e são realizadas pelo sindicato, Sindvest de Maringá. Estando definidos dos aspectos da



governança e sua implementação, pela implementação e operacionalização do modelo OAR.

Quando questionados sobre a existência de regras claras sobre como devem ser tomadas as decisões no APL, sendo elas de incentivos ou punição averiguou-se que no passado pela execução do plano de desenvolvimento do setor de forma integrada pelos municípios de Cianorte e Maringá, com as demais entidades e instituições, apresentava-se de forma clara quais eram as regras e delineamentos para todas as empresas, elencando as necessidades e responsabilidades para suas práticas.

Não há sanções ou regras para a permanência dos empresários no Sindicato, somente a mensalidade todo mês, se participo nas reuniões sei como as coisas estão acontecendo, daí fica claro porque estão fazendo aquilo, o problema é que as pessoas não participam mais (ENTREVISTADO 04).

Quando fizemos o plano de desenvolvimento as coisas começaram a fluir de uma forma, todos estavam ligados sabíamos o que Maringá deveria fazer e Cianorte vinha com as suas propostas, muitos dos diagnósticos de trabalhos científicos anteriores estavam para ser resolvidos no plano (ENTREVISTADO 10).

Sempre fomos recíprocos para a entrada das empresas, mas essa clareza para sua continuidade e se deveria ter mais punições não tenho esse conhecimento (ENTREVISTADO 06).

Conforme relatos e observação, evidencia-se características do estágio de declínio e degeneração após a evolução do APL enquanto setor e sua articulação para o desenvolvimento, apresentou grande adesão pelos empresários ao sindicato, junto aos novos empreendimentos das regiões como os shoppings atacadistas, como os eventos, das feiras, da busca pela qualificação dos profissionais, passando para uma fase de menor participação dos empresários, sendo as decisões tomadas com a participação de poucos empresários, havendo um retrocesso sobre as decisões e continuidade, perante as exposições de Wegner, Alievi e Begnis (2015) faz-se necessário então a reestruturação desta dimensão, as demais características do estágio de declínio não foram evidenciadas.

As decisões são tomadas nas reuniões do Sindicato isso é claro para todo mundo, se eu não participo não sei o que está acontecendo (ENTREVISTADO 11).

[...] são poucos os que ajudam a pensar o APL, no passado éramos mais, mas aparece que perdemos o pick, aparece que ninguém tem mais energia para isso (ENTREVISTADO 04).

O sindicato reduziu a quantidade de associados nesses últimos anos, mas isso é pela crise, tem reunião que tem oito pessoas, numa ordinária. (ENTREVISTADO 06).

Enfim, o estágio de dissolução que apresenta como característica principal a não observância das regras de governança. Desta forma, perante as entrevistas e observações não foi constatada essa realidade, pois há a governança atuante no setor, com menor incidência de associados, mas os quais remetem-se as regras, procedimentos e decisões realizadas.

#### 4.2.3 Análise da Dimensão Participação e Comprometimento da Rede

Para Wegner, Aliavi e Begnis (2015), a participação e o comprometimento são fundamentais para o desenvolvimento das redes, sendo fruto da motivação dos membros para realização de trabalhos conjuntos, estes trabalhos apresentarão desafios que podem gerar convergências ou divergências de interesses, com maiores ou menores possibilidades de adaptação pelos participantes. Conforme a participação e comprometimento avança no tempo essas ações tendem a gerar resultados ou benefícios aos membros, cabe ressaltar que sempre haverá grupo com maior participação em relação a outros. Com a evolução da rede às ações e os serviços oferecidos propendem para a oferta roteirizada, podendo resultar na redução da participação dos membros. Já na fase de consolidação e maturidade da rede à aderência dos empresários volta-se para as ações dos colaboradores formais da rede, havendo empresários com maior participação e comprometimento, sendo que outros somente “colhem” os resultados ou benefícios do pertencimento à rede. Quando a participação e o comprometimento apresentam em níveis baixos, a caracterização volta-se para o retrocesso pautado em ações individuais em seus estabelecimentos incidente no estágio de declínio e degeneração, podem levar ao pertencimento somente dos fundadores ou poucos membros. Fortalecido na sinopse no quadro 20.

**Quadro 19 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Participação e Comprometimento da Rede**

<b>Estágios</b>	<b>Características</b>
<b>Concepção</b>	Alta participação nas atividades presenciais e comprometimento de parte dos empresários, em função do grau de motivação com as potencialidades do trabalho conjunto. Outros esperam para ver os resultados antes de se comprometer.
<b>Normalização/Formalização</b>	É possível que tenha ocorrido saídas de empresários do grupo – aqueles que não se enquadraram nas exigências legais ou não concordaram com os rumos definidos para a rede. Entre os que permaneceram a participação nas atividades presenciais e o comprometimento são altos.
<b>Desenvolvimento</b>	A participação nas atividades presenciais e comprometimento com as ações coletivas dependem dos resultados das ações coletivas e do número de associados - normalmente há um grupo mais participativo. Quando a rede rotiniza a oferta de serviços que geram benefícios aos associados tende a ocorrer uma redução no nível de participação.
<b>Consolidação/Maturidade</b>	A participação e o comprometimento dos associados dependem significativamente das “cobranças” dos colaboradores da rede, pois as atividades operacionais são executadas por funcionários contratados. Há um grupo de empresário mais comprometido e participativo, enquanto outros usufruem dos benefícios da rede sem maior participação.
<b>Declínio/Degeneração</b>	O nível de participação e comprometimento dos associados é baixo. A maioria dos empresários prioriza ações individuais em seu próprio negócio ao invés de objetivos e ações coletivas. Interesses individuais interferem nos interesses coletivos.
<b>Dissolução</b>	Não há mais comprometimento dos empresários e a participação é quase nula. Presença somente dos idealizadores e fundadores da rede.

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Perante os estágios, suas características e à dimensão em análise, os empresários foram interrogados sobre a participação dos associados nas atividades realizadas pelo APL e se houve níveis mais altos de participação na rede. Pelas entrevistas, contatou-se que a participação ocorre em função dos mandatos dos Sindicatos na figura do presidente e de suas diretorias, pois cada mandato em vigência estipula suas ações e estratégias diferenciadas nessa questão. Sendo que no passado ocorria uma participação maior, tanto no quantitativo de associados como nas reuniões e demais eventos ligados ao APL, conforme relatos dos trechos abaixo:

Eu vejo uma participação muito baixa, muito pequena, ativamente. No passado isso era bem maior, no passado quando o APL estava dentro do sindicato você tinha uma capacidade de aglutinação melhor das pessoas (ENTREVISTADO 02).

O nível de energia caiu muito e também desanimaram, muitos desanimaram pelo fato do próprio acontecimento do setor, fez isso. O que eu vejo é o distanciamento como os shoppings já não estão ligados ao Sindvest, nem deles é filiado ao sindicato, antes todos eram filiados, aí acabou em nada. A realidade hoje é cada um por si e Deus por todos (ENTREVISTADO 07).

Existe a iniciativa, mas efetivamente não tem progredido isso aí, esvaziou-se muito as reuniões, esvaziou-se muito, muito a reunião. Você pegava uma assembleia nossa do sindicato anteriormente você tinha lá 50 ou 60 empresários, hoje você pega uma assembleia nossa você bota lá 8 ou 10 empresários, uma assembleia, uma reunião ordinária do sindicato você bota 6 ou 8 pessoas, quem são essas 6 ou 8 pessoas? as mesmas sempre (ENTREVISTADO 04).

Quando questionados sobre o comprometimento dos participantes do APL no passado até os dias de hoje, e se houve níveis mais altos de adesão às ações da rede ou se acredita estar no nível mais alto atualmente, averiguou-se que o comprometimento em seu maior índice foi no passado, assim como na participação, apresentando um movimento único pelos respondentes do não comprometimento maciço no APL através das suas entidades, como relatado pelo Entrevistado 3: “[...] no passado grandes empresários assumiam a nossa causa, davam a ‘cara à bater’, tínhamos representação desde o município até ‘lá fora’ (outros países), hoje não vejo boa parte dessas pessoas”. No mesmo sentido salienta o Entrevistado 10 “[...] no passado todos queriam fazer parte, muitos trabalhavam bastante para si, mas para o setor como um todo. Hoje nem sei como está, mas tem muita pouca gente comprometida de fato, faço parte como associado mas não atuante”.

Portanto, há unanimidade tanto na participação como no comprometimento pelo baixo nível. Diante dos relatos e das demais técnicas pode-se afirmar que o APL se encontra no estágio de declínio e degeneração, onde às ações dos empresários estão focadas na individualidade e não em ações coletivas como ocorrido no passado.

#### 4.2.4 Análise da Dimensão Troca de Informações da Rede

Conforme sinopse da dimensão troca de informações segundo Wegner, Alievi e Begnis (2015) exposta no quadro 20, conota-se seu desenvolvimento nos diversos estágios, inicialmente pelas dificuldades ou reduzidas trocas de informações entre os membros de uma rede nos primeiros estágios, quando realizada, de forma a tratar somente das operações e conhecimentos explícitos que

permeiam o setor e suas características. Esse cenário evolui com o tempo pela aquisição da confiança interpessoal dos empresários, que devido as reuniões, as atividades da rede, visitas técnicas e outros propiciam à troca de informações. Esta sem primordial para o desenvolvimento da rede, agora não mais estreitada, mas ampla e oportuna pelos próprios mecanismos da rede. O distanciamento entre empresários ou grupos de empresários podem permear a rede pelos grupos de interesses e suas particularidades, bem como, pelo tamanho da rede e sua disposição territorial. Havendo sempre a necessidade de reestruturação das decisões e práticas para o incentivo à troca de informações para a geração de novos conhecimentos ou *insights* e motivação aos membros da rede. Nos estágios de declínio ou degeneração e dissolução há a predominância de trocas não mais oportunas para a rede, o nível das trocas de informações é baixo, quando acontece, determinando a ineficiência ou desinteresse nas ações coletivas, abarcando assim falas críticas ou antagônicas a rede.

**Quadro 20 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Troca de Informações da Rede**

<b>Estágios</b>	<b>Características</b>
<b>Concepção</b>	Ocorrem reduzidas trocas de informações estratégicas. Todos se esquivam de revelar dados sobre faturamento, preços de compra e fornecedores. A troca de informações é sobre aspectos mais operacionais e conhecimentos explícitos sobre a área de atuação.
<b>Normalização/Formalização</b>	O aumento do nível de confiança interpessoal, devido ao contato prolongado e a formalização da rede, estimula maior troca de informações. As trocas se intensificam nas reuniões e atividades conjuntas desenvolvidas pela rede. Ocorrem visitas às empresas para estreitar laços e potencializar a troca de informações.
<b>Desenvolvimento</b>	Os participantes percebem que o desenvolvimento da rede depende de relações interpessoais transparentes. Há grandes oportunidades de troca de informações e experiências, surgindo laços sociais fortes dentro do grupo. A própria rede institui mecanismos de troca de informações.
<b>Consolidação/Maturidade</b>	Além dos mecanismos não-estruturados, a rede possui mecanismos estruturados para troca de informações. Nesta fase são necessários novos instrumentos para estimular a troca de informações. Ocorre um distanciamento entre os associados fortemente influenciado pela distância física ou pela expansão territorial.
<b>Declínio/Degeneração</b>	Os empresários sentem-se desmotivados para trocar informações uns com os outros. O nível de troca de informações cai a níveis inferiores aos do início da rede. O tema preferencial é de críticas à rede. Ocorrem ruídos e falhas de comunicação.

<b>Dissolução</b>	Não ocorre mais troca de informações no âmbito da rede. As trocas continuam acontecendo somente entre os empresários que estabeleceram relações sociais que extrapolam a rede.
-------------------	--

Fonte: Adaptado de Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Pelas entrevistas realizadas, quando interrogados sobre como ocorriam, ocorrem e com que frequência são realizadas as trocas de informações no APL, pode-se constatar a fragilidade dos empresários nesse quesito, pois a maioria relatou haver trocas de informações entre os empresários, mas realizada por poucos mediante interesses próprios ou quando da participação no passado de visitas à outros pólo, desfiles e feiras, conforme externado nas seguintes falas:

Você sempre mantém uma interação muito grande aqui com o Sindimetal com o Carlos Walter Martins Pedro que é vice-presidente da Fiep que ele é de Maringá, a gente tem uma relação com o presidente da Fiep o Edson Luiz Campagnolo. Se restringindo a poucos exatamente, não abrangendo a cadeia toda (ENTREVISTADO 04)

Nossa região o que predomina é a competitividade, sempre um empresário querendo ser melhor que o outro, desde a fachada até no catálogo. Pode haver troca de informação mas a minha, sou eu com meu clientes e fornecedores, entre as empresários não, nos conhecemos, participamos de reuniões, das feiras, mas eu aqui e eles lá (ENTREVISTADO 13)

Acredito que o associativismo em Maringá esteja voltado ao Sindvest, ele é o órgão representativo que tem algumas atividades como as reuniões, as pastas com suas diretorias e o Sindvest jovem que eu faço parte, ali conseguimos interagir com os empresários de diversas empresas diferentes, muitas pessoas com vontade de fazer a diferença, é um ambiente gostoso de troca de informações. Convidamos muitas pessoas, mas poucas têm interesse e disposição pra participar e contribuir (ENTREVISTADO 05)

Sobre a reflexão, se a troca de informações foi mais evidente ou é atualmente, houve unanimidade nas respostas para maior troca de informação entre 2002 e 2005 com o auge da realização dos eventos de modas na região, onde a participação era instigada pelo Sindicato havendo a necessidade e a oportunidade para troca de informações e de crescimento do setor.

Assim, compreende-se que o APL apresentou em períodos passados maiores trocas de informações pelo desenvolvimento dos eventos e pela maior intensidade de associados aos Sindicatos, mas não conseguindo ultrapassar as principais características do terceiro estágio, o de desenvolvimento da rede, pois no quarto estágio de consolidação ou maturidade a troca de informação permeia não somente mecanismos não-estruturados, mas estruturados oriundos da própria rede

para que essas trocas aconteçam, situação essa não apresentada nos discursos dos entrevistados, tendendo para o estágio declínio pela desmotivação dos associados para a troca de informações.

#### 4.2.5 Análise da Dimensão Confiança e Relações Interpessoais na Rede

Conforme relatado por Wegner, Alievi e Begnis (2015), as relações interpessoais ocorrem perante a presença de confiança, esta conquistada gradativamente com o tempo, por meio de mecanismos não-estruturados e estruturados, assim a rede pode ser o veículo para que essas relações interpessoais ocorram. Balestrin e Vargas (2004) complementam afirmando que a confiança e a cooperação se apresentam concomitantes a competição, essas influenciadas pela estrutura da rede e seus aspectos.

Conforme quadro 21, constata-se que na fase de concepção poucas relações interpessoais ocorrem, pela falta de confiança entre os empresários, poucos realmente se conhecem, há então os primeiros *insights* para ações conjuntas e mútuas, que tendem a geração de confiança ou não nos grupos inseridos ou na rede. Já na normalização e formalização da rede pelas reuniões realizadas, pelas trocas de informações e ações convergentes para que a rede aconteça o grau de confiança se eleva, gerando o conhecimento dos demais empresários e maiores relações interpessoais. No terceiro estágio nomeado desenvolvimento, a confiança pode mudar com as políticas para a inserção ou não de novos associados, permanecendo os mesmos a confiança e as relações interpessoais se elevam ainda mais pela continuidade das ações e elos, se houver o aumento de associados geralmente ocorre a polarização da confiança em alguns grupos em maior grau, sendo que os demais tendem a confiança na gestão da rede. Evoluindo ainda mais, o estágio de consolidação e maturidade nas redes é caracterizado pela continuidade da confiança e das relações interpessoais em nível alto, nessa fase há a liberdade entre as empresas até mesmo para visitas entre elas para conhecimento dos processos, produtos, trocas de informações, etc.

No sentido reverso ao desenvolvimento da rede encontram-se as fases de declínio ou degeneração e de dissolução, alicerçadas inicialmente pela observância de distinções entre os benefícios em função dos empresários, gerando desacordos e

insatisfações, da mesma forma, a quebra da confiança com algum grupo, grupos ou com a gestão da rede. Notoriamente ocorrem conflitos e desacordos levando à saída de membros da rede, no último estágio permanecem na rede somente empresários que possuem relações interpessoais fortes e que ainda acreditam na cooperação.

**Quadro 21 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Confiança e Relações Interpessoais na rede**

Estágios	Características
<b>Concepção</b>	O nível de confiança interpessoal tende a ser baixo porque geralmente poucos se conhecem. Há uma grande expectativa de desenvolvimento de ações coletivas e são estabelecidas as primeiras ações de ajuda mútua, que podem influenciar positiva ou negativamente a confiança interpessoal.
<b>Normalização/Formalização</b>	O aumento da confiança interpessoal é perceptível, em razão dos mecanismos formais instituídos e melhor conhecimento mútuo dos participantes.
<b>Desenvolvimento</b>	O aumento da confiança está relacionado ao número de associados. Se a rede permanece com um número reduzido de associados, aumenta o grau de confiança. No entanto, com o aumento do número de associados, há grupos próximos com maior grau de confiança e grupos que passam a confiar na administração da Rede.
<b>Consolidação/Maturidade</b>	O nível de confiança interpessoal é alto e os integrantes têm acesso livre às empresas uns dos outros para trocar informações.
<b>Declínio/Degeneração</b>	Empresas percebem diferentes níveis de benefícios e surgem insatisfações. Ocorrem quebras das relações de confiança entre os empresários e/ou dos empresários com a administração da rede. Conflitos se tornam comuns entre empresários ou entre subgrupos dentro da rede. Começa a ocorrer saída de participantes da rede.
<b>Dissolução</b>	As relações interpessoais limitam-se a empresários que estabeleceram laços sociais além do âmbito da rede. A maioria dos empresários deixa a rede e permanecem somente os mais interessados na cooperação

Fonte: Adaptado segundo Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Quando os empresários foram indagados sobre as relações interpessoais no passado e atualmente e seu nível de incidência, a maioria dos respondentes afirmou que não houve mudanças no nível de relações interpessoais, havendo essas relações e com alto nível de confiança entre os empresários, no entanto abrangendo poucos empresários mesmo quando o número de associados no APL pelo Sindicato era maior, conforme trechos que seguem:



[...] as relações acontecem, somos colegas, amigos e sempre estamos 'trocando figurinhas', não temos como tomar decisões sozinhos, o grupo sempre ajuda, nem sempre estamos certos das nossas prioridades, desde o início que participo do Sindicato à 28 anos, essa relações acontecem dentro e fora do Sindicato à exemplo do João Noma incentivador da origem do Sindicato (ENTREVISTADO 02)

A relação interpessoal depende de cada um, a participação é fundamental para as relações, no setor sempre foi assim, antes tinha mais gente, mas relações sempre ocorreu com poucos, esses geralmente permanecem estão aí com suas empresas, buscaram diferenciação (ENTREVISTADO 08).

Pode-se constatar a necessidade de melhorias nas relações entre os empresários, que não usufruem deste possível benefício e dos demais benefícios oriundos da confiança e das relações interpessoais.

Pelos diversos relatos e observação e demais documentos, averigua-se o APL no estágio três da abordagem do ciclo de vida, estando relacionado ao número de participantes, mas com diferenciações nas relações interpessoais em função dos grupos, cabe atenção aos aspectos da perda de confiança no setor ocorrida por empresários pelo estímulo à participação onde ocorreram perdas conforme fala do Entrevistado 01:

A energia hoje para recuperar esse APL ela terá que ser muito grande, os mecanismos de confiança, porque uma vez que você tinha toda uma modelagem, que você desenvolvia o setor para levar as pessoas a investirem, certo? As pessoas investiram, sendo que no meio do caminho elas foram abandonadas e elas perderam muito dinheiro com isso, elas deixaram um grande ruptura, principalmente financeira na vida das pessoas, hoje quando você vai analisar o perfil do que acontece com a moda principalmente do norte e do noroeste do Paraná, ela é talvez a que mais perdeu do Brasil, é o setor que mais encolheu. E fazer com que essas pessoas acreditem novamente, porque quando você tem (ninguém perdeu dentro do processo, você tem um processo limpo), quando alguém já perdeu, você já tem processo de perda, resgatar essa perda e reincentivar essas pessoas a acreditarem, que eu acho que foi de grande responsabilidade da visão estruturante do setor no Paraná que nós levamos milhares de pessoas a pensarem sobre o setor, a se dedicarem ao setor e daí elas foram abandonadas.

#### 4.2.6 Análise da Dimensão Grau de Normatização da Rede

Para Wegner, Alievi e Begnis (2015) a dimensão grau de normatização progride na rede tendo em vista à adaptação quanto a quantidade de participantes na rede, no primeiro estágio de concepção não há normatizações, essas começam à

existir a partir da formalização da rede. Criando-se processos contratuais de constituição priorizando a formalização dos direitos e deveres dos participantes da rede, bem como, regulamentos ou regimentos internos como normas de conduta, procedimentos para a entrada e saída de membros, para as relações internas e código de ética (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). No estágio de desenvolvimento essas normatizações se consolidam e são vistas como importantes para a continuidade e desenvolvimento da rede. Quando a rede apresenta excesso de normatizações, não havendo seu cumprimento por alguns empresários a rede se caracteriza como no estágio de degeneração, já na dissolução as normas não são mais cumpridas na totalidade pelos empresários, conforme salientado no quadro 23.

**Quadro 22 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Grau de normatização da Rede**

<b>Estágios</b>	<b>Características</b>
<b>Concepção</b>	Ainda não existem normatizações das atividades da rede.
<b>Normalização/Formalização</b>	Início da formalização e criação de normas para as atividades cooperativas.
<b>Desenvolvimento</b>	Ocorre aumento do grau de normatização da rede, especialmente se houver ampliação do número de participantes. A normatização começa a se consolidar, sendo percebida como importante para o avanço da rede, especialmente se aumenta o número de participantes.
<b>Consolidação/Maturidade</b>	Estruturas, processos e rotinas estão bem definidos. A rede possui normatizações para a maioria das atividades e estas foram institucionalizadas. Passa a ser necessário criar outros instrumentos, como sistema de avaliação e controle.
<b>Declínio/Degeneração</b>	A rede atinge um excesso de normatização. As normas da rede são ignoradas por alguns empresários e deixam de ser cumpridas, gerando quebras de confiança e desgaste nas relações interpessoais.
<b>Dissolução</b>	Quebra total das normas estabelecidas. A rede não tem mais autoridade para cobrar as regras dos empresários que ainda continuam associados.

Fonte: Adaptado segundo Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Para os empresários do APL, as normatizações são regidas diretamente pelo sindicato, não apresentando maiores regulamentações para a participação dos empresários, assim como, para o reconhecimento dos limites na instituição, seus direitos e deveres e demais incumbência caso necessário, conforme retratado nas falas a seguir:

O que temos é o contrato com os empresários para filiação no Sindvest somente, no passado tivemos uma postura de crescimento do sindicato, sendo receptivos a todos, fazíamos campanhas nos shoppings, isso deu resultado. Hoje não vejo desta forma, aparece que está tudo bem, mesmo com a diminuição dos filiados (ENTREVISTADO 07).

As normas são realidades pelo Sinveste e pela ASAMODA hoje, no passado também era assim (ENTREVISTADO 12).

Nunca nos preocupamos muito com isso, não havia um critério, nós queríamos englobar todo mundo, nos eventos, nas feiras, quem quisesse participar a gente sempre incentivava a participar, nunca com uma avaliação ou critério (ENTREVISTADO 02).

Conota-se a partir das exposições a fragilidade dos atos, assim como a falta de implementação de ferramentas ou mecanismos de normalização, apresentando somente o contrato para ser associado, o estatuto do sindicato e a normatização dos processos administrativos. Assim, a governança pode maximizar o entendimento dos associados e não-associados sobre os atos decisões, diretrizes e continuidade do APL e setor, gerando o entendimento dos diversos papéis e sua importância. Conforme fala do entrevistado 03 manifesta-se o entendimento da não prática do estatuto vigente, denotando a necessidade de adaptação e adequação para sua operacionalização junto a rede.

Há no sindicato um estatuto bem organizado, com todas essas questões de normatização e diretrizes, só que o estatuto o que está escrito ali não fica viável colocar em prática até hoje (ENTREVISTADO, 03).

Portanto, pela análise dos estágios propostos e suas características conclui-se que o APL ocupa o estágio de consolidação e maturidade sobre as normatizações vigentes, no entanto, a criação e ampliação dos instrumentos de regulamentação, normatizações e diretrizes precisam atender outras funcionalidades para a operacionalização e institucionalização dos movimentos que são necessários ou que direcionam o crescimento e a confiança dos empresários, da gestão e da rede em si.

#### 4.2.7 Análise da Dimensão Níveis de Serviços Ofertados

Na última dimensão níveis de serviços oferecidos na rede versa-se sobre toda a concepção da rede desde seu início, quando do interesse da concepção sendo ela natural, induzida ou arquitetada pela procura pelo compartilhamento de

informações, de conhecimentos, tecnologias e facilidades frente a competitividade do mercado (PACAGNAN, 2006). Assim como Alves, Pereira e Klein (2013) elencam demais fatores para essa concepção como a cultura de colaboração e ajuda, a reputação e o status dos participantes, o desenvolvimento e o fortalecimento do poder, a percepção e o entendimento da equiparidade na interdependência dos membros, como também dos interesses comuns e sua manifestação e mediação dos atores mais fortes ou da gestão profissional da rede.

Assim, na fase de concepção começam as primeiras definições sobre os serviços que serão oferecidos a partir das atividades e articulações da rede. Após a consolidação da rede e sua consolidação é realizado o planejamento dos serviços, mas ainda sua execução, nesse momento os empresários já denotam as potencialidades e oportunidades oriundas da rede, serviços como palestras, treinamentos, direcionamentos técnicos e compras em conjunto já são possíveis. No estágio de desenvolvimento amplia-se ainda mais os serviços pelo engajamento da rede e sua influência junto aos fornecedores, entidades e parceiros, passando e definindo-os como o padrão. Logo no estágio de consolidação ou maturidade há o aporte aos benefícios e serviços anteriores, visa-se sua permanência, ampliação e profissionalização, a rede para atuar como central de negócios em todas as áreas pertinentes a rede. Quando há a diminuição dos serviços na rede, recai nos empresários a busca por seu próprio interesse e não mais na coletividade, restringindo suas estratégias e esforços para a rede, por fim no estágio de dissolução não há mais serviços para os membros da rede (WEGNER, ALIEVI, BEGNIS, 2015), de acordo com o quadro 24.

**Quadro 23 - Sinopse da abordagem do modelo de ciclo na dimensão Níveis de Serviços Ofertados na rede**

<b>Estágios</b>	<b>Características</b>
<b>Concepção</b>	O grupo ainda está definindo os serviços que serão oferecidos aos participantes. É comum iniciar pela realização de compras conjuntas
<b>Normalização/Formalização</b>	Planejamento dos serviços aos associados e fase inicial de implementação. Percebem os potenciais benefícios de ampliar os serviços da rede além das compras conjuntas. São realizadas palestras, treinamentos e algumas ações de mídia. Em redes do varejo, o foco inicial é a realização de compras conjuntas.
<b>Desenvolvimento</b>	Ocorrem contatos com fornecedores e a rede estabelece parcerias. São realizados cursos, palestras, treinamentos e os participantes passam a adotar padrões definidos pela rede, como layout de lojas, marca da rede e identificação visual.

<b>Consolidação/Maturidade</b>	Ampliação e profissionalização da oferta de serviços aos associados. A rede passa a operar como uma central de negócios, com soluções e serviços para quase todas as áreas dos participantes.
<b>Declínio/Degeneração</b>	Diminui significativamente o nível de utilização dos serviços da rede por parte dos empresários. Os interesses individuais passam a ser mais importantes do que os coletivos.
<b>Dissolução</b>	Não ocorre mais oferta de serviços por parte da rede.

Fonte: Adaptado segundo Wegner, Alievi e Begnis (2015).

Algumas falas se destacam pela clareza e entendimento primeiramente do desenvolvimento do setor e da sua configuração até o recebimento de APL, também pela capacidade de análise dos serviços oferecidos no APL no tempo e seu contexto de acontecimento, nas presenças das seguintes entrevistados:

O setor sempre manteve e mantém uma atenção especial sobre formação de mão de obra. Sobre a formação do próprio empresário então o APL do Sindvest mantém uma estrutura praticamente de um calendário anual de aprimoramento e de formação do empresário e dos funcionários deste empresário do setor. Aí bem do dia a dia, específico para o setor: custos, gestão estratégica, design, com um fortalecimento muito grande nas palestras de design, todo calendário de design brasileiro passa por Maringá, ou participamos de outros eventos em caravana. É, acesso à tecnologia, feira de base de tecnologias de máquinas, certo? de design, é, representação institucional frente aos órgãos governamentais. Nós somos eu acho o único praticamente APL que tem uma sede do PEIEX (Projeto de Extensão Industrial Exportadora) dando consultoria dentro do próprio setor. Basicamente o que a gente não faz, nós não temos um central de compras, porque não faz sentido (no meu ponto de vista), não há ganho de escala no setor, certo? (ENTREVISTADO 01).

Nós fizemos da década de 90 um trabalho muito forte para que as universidades assumissem esse papel, então a UEL a UEM com os cursos de moda e sua criação para a região daí em Cianorte pela UEM, principalmente para curso de criação da moda e modelagem, aí o trabalho muito forte com o SEBRAE e SENAI né, com os cursos técnicos, num trabalho conjunto que nós fizemos com a Federação da Indústria (FIEP) e daí nós montamos o planejamento do setor (97 ou 98) (ENTREVISTADO, 02).

Já tivemos quatro lançamento de coleção no ano, para o polo com uma mídia bacana, com mais de 1200 convidados por lançamento sendo muita coisa e também o concurso 'Paraná Criando Moda' que fechamos ele em 2015 na 15ª edição que era para promover a competitividade entre os alunos de moda, então dentro do APL fomentamos curso de moda na Unicesumar que saiu de dentro dessa casa, através de solicitação que a Universidade particular oferecesse a graduação em Moda, também conseguimos através da UEM para a extensão Cianorte o curso de moda, o curso de engenharia de produção em Maringá pela UEM e o curso de engenharia de produção têxtil em Goioerê pela UEM. Além disso, foi criado o Vestpar que era a associação focada à exportação, onde as empresas que apresentavam potencial para exporta se juntavam, criando assim o consórcio de exportação, hoje eles já exportam sozinhos. Sempre tivemos parcerias como o MTE através da prefeitura sempre esse apoio com financeiro e metodologias para qualificação e atualização da mão-de-obra através do recurso do FAT nós conseguimos muitos cursos de qualificação para o setor e hoje nós estamos é focando na parte técnica com cursos de acordo com a demanda dos empresários (ENTREVISTADO 03).

Em face dos relatores e demais instrumentos de coleta de dados, observa-se que o APL permeia o estágio de desenvolvimento do modelo, onde há parcerias, assim também a realização de palestras, workshops e treinamentos de forma planejada contemplando todo o calendário anual do setor e da moda, sendo um padrão de serviços ofertados para os empresários, sendo receptivos às demandas por eles geradas. O estágio é atingido de forma parcial, pois não há a identificação das ações de forma geral que represente as ações que são realizadas para o desenvolvimento da APL, bem como, sua eficiência frente ao conhecimento dos empresários, sua participação de demandas.

#### 4.2.8 Concatenação da análise parcial de cada dimensão do APL

Por fim, conforme análise realizada do pertencimento do APL sobre cada dimensão e seus referidos estágios, no quadro 25 externa-se a sintetização da análise parciais.

**Quadro 24 – Quadro síntese do pertencimento do APL no modelo de ciclo de vida**

Dimensões	Concepção	Normalização ou Formalização	Desenvolvimento	Consolidação ou Maturidade	Declínio ou Degeneração	Dissolução
Gestão da Rede				X		
Governança da rede				X		
Participação e Comprometimento					X	
Troca de Informações			X			
Confiança e Relações interpessoais			X			
Grau de Normatizações				X		
Níveis de Serviços				X		

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Predominantemente o APL se revela no estágio de consolidação e maturidade, onde exprime quatro das setes dimensões (Gestão da rede, Governança da rede, Grau de normatizações e Níveis de serviços) neste estágio revelando suas principais características. A mesma evolução não incorre para as dimensões troca de informações e confiança e relações interpessoais sendo diagnosticadas no terceiro estágio que é o desenvolvimento. Enfim, a dimensão participação e comprometimento se encontra no estágio de declínio e degeneração pelas características expressas, deste modo há a necessidade da reestruturação conforme pormenorizado por Wegner, Alievi e Begnis (2015), não somente dessa dimensão, mas de todas as dimensões em vista à possibilidade de maior desenvolvimento de algumas dimensões, da avaliação e revisão das dimensões no estágio de maturidade mas concebendo sua tendência, onde umas expressão também características já do estágio de declínio, tal como para a dimensão participação e comprometimento atualmente no estágio de declínio e degeneração.

Conforme elencado nas falas abaixo:

Sempre recebemos a informação que nosso APL é forte, com uma maturidade anterior as propostas do governo para nós, mas é interessante sabermos em que aspectos isso acontece ou se é isso mesmo (ENTREVISTADO 05).

Por estarmos sempre envolvidos nas ações do sindicato e do APL, na minha concepção isso só ocorre junto, mas claro que entendemos diversos fatores que poderiam acontecer aqui, muitos deles já ocorreram no passado, mas não temos o entendimento do porquê das coisas, é assim mesmo que acontece, então todo estudo, à academia com suas bases podem nos ajudar na compreensão dos elos falhos que muitas vezes não entendemos (ENTREVISTADO 11).

Nosso APL é um dos únicos do Brasil que apresentou todas as fases estruturantes para seu sucesso, primeiro pela presença de mão-de-obra qualificada e isso foi pensado aqui pelo grupo, com as parcerias, segundo pelo alto oferecimento de designs que são importantíssimos para a moda, e nesse caso temos nossa marca enquanto região e por último tínhamos a visibilidade dos grandes eventos que levava para país toda nossa moda, atrelado a isso uma das maiores incubadora de comércio para à pronta entrega pelos shoppings atacadista. E agora como estamos? O que faremos? Estamos no caminho certo? eu particularmente não consigo perceber a sequência para que isso mude (ENTREVISTADO 07).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem como propósito resgatar os objetivos de pesquisa elencados, ratificando o cumprimento deles e deslindando o problema de pesquisa. Para tanto, o capítulo trará as principais implicações teóricas e práticas do estudo, as sugestões para estudos futuros e por fim as limitações do estudo.

### 5.1 CONCLUSÕES

Valendo-se inicialmente pelo interesse do pesquisador no entendimento do que tange à temática ciclo de vida em redes de cooperação interorganizacionais, o estudo teve como objetivo à compreensão da dinâmica de desenvolvimento das redes em especial do arranjo produtivo local de confecções do estado do Paraná dos municípios de Maringá e Cianorte sobre o enfoque do ciclo de vida de redes.

Para o cumprimento desse objetivo, foram propostos quatro objetivos específicos, sendo dois deles especificamente oriundos da intervenção no campo, os demais de forma mista perante o referencial teórico levantado e desenvolvido, bem como, pelas congruências do campo para suas conclusões. Para a observância do objetivo específico “a” sobre a caracterização da rede de confecções fita-se a seção 4.1, sendo desdobrada em três subseções da 4.1.1 a 4.1.3, transcrevendo-se sobre a caracterização pormenoriza dos municípios em estudo e do APL. Já o objetivo “b” foi cometido a seção 4.2, com a identificação da rede em cada um dos estágios pelas subseções 4.2.1 a 4.2.8. Para elucidação dos objetivos “c” e “d” há à concomitância entre o empreendimento na fundamentação teórica apresentado nas seções 2.2 e 2.3, tal como, na seção 4.2 e suas partições.

Além do estudo de caso, foram realizadas pesquisas em artigos, jornais, livros e eventos sobre à temática em voga para a realização do referencial teórico, o qual pelas diversas citações enaltecem a lacuna teórica vigente na teoria de redes por sua não observação anteriormente, assim também, como a concepção de ciclo de vida pode contribuir para o entendimento e delineamento das possíveis estratégias e ações para o desenvolvimento das redes.

Desta forma, além de elencar os pontos já sabidos pelos demais estudos e seu fortalecimento, pretendeu-se à averiguação de fatores característicos da rede

em estudos, especificadamente quando indagados sobre os elementos críticos pertinentes ao desenvolvimento da rede que podem gerar fatores estruturantes de análise, as interrogativas permearam fatores como a entrada e saída das empresas da rede, quais foram os impactos sobre a rede e em que momento isso ocorreu, da mesma forma para fatores que influenciaram a trajetória da rede e a perspectiva dos empresários no que tange a projeção do APL para o futuro.

Igualmente Santos e Silva (2018) reforçam que as pesquisas sobre as abordagens de ciclo de vida nas redes se justificam pelas dificuldades que as redes encontram na sua continuidade nas suas operações e sobrevivência, assim como, na existência de diversas lacunas nas estratégias de governança, de ações práticas e de limitados conhecimentos sobre o desenvolvimento e como ocorre a dinamicidade das redes. Portanto, visa-se o auxílio para os gestores das redes na identificação do estágio que sua rede se encontra, oportunizando pela descrição de cada dimensão de análise os conhecimentos e possíveis práticas das características que permeiam o avanço da rede e ações preventivas e preditivas para a estruturação de cada dimensão e a consolidação da rede em si.

Assim como nos demais modelos, a rede apresentou pelos primeiros empresários do segmento em suas respectivas cidades à atitude e proatividade pela busca deste novo ramo, pelo crescimento e desenvolvimento auferidos pelos precursores e tomadas de decisões com solidez e coesas, houve gradualmente na região a qualificação da mão-de-obra, esta realizada inicialmente pelas próprias indústrias, bem como, o reconhecimento e entendimento dos processos de fabricação e de sua cadeia de suprimentos.

Estes exemplos se disseminam, gerando a criação e polarização de indústrias de confecções, tanto para algumas famílias específicas como para o investimento de outros empresários ou de novos empresários muitos oriundos dos estabelecimentos precursores. Desta forma, com o desenvolvimento do setor na região, por meio de reuniões informais e por indicações de demais empresários surgem as primeiras associações que depois de momentos de maturação migram para entidades sindicais. Estas pautadas no interesse da classe, sendo entidades estruturadas com seus respectivos conselhos executivos, administrativo e equipes de trabalho, assim como de governança junto ao demais membros, esta de forma compartilhada, corroborando para as afirmações de Wegner, Alievi e Begnis (2015) sobre o interesse dos empresários para a cooperação, levando-os a discussão da

temática, das atividades a serem realizadas e sua consolidação pela formalização.

Impera-se a partir daí a busca por maior competitividade do setor, para tanto a vinculação com demais entidades faz-se importante tanto para a qualificação dos profissionais do “chão de fábrica” as costureiras, mas também para a demanda pelas instituições públicas e privadas de ensino superior de novos cursos para a região, estes orientados para o setor como a formação de engenheiros de produção, engenheiros têxteis, designs e graduados em moda. Tal como, para a organização e realização de eventos de moda para a promoção do setor, de concursos entre os alunos de ensino superior para à criação de concepções inovativas e competitivas em moda para o destacamento do setor no cenário nacional. Cominando outrossim, estratégias para a exportação por empresas do APL pela criação de associação específica para este fim.

Na contemporaneidade, estas ações de serviços ofertados pela rede na fase de consolidação e maturidade apresentam diferentes ações frente às mudanças e comportamento do mercado, oferecendo cursos de qualificação e aperfeiçoamento principalmente para os empresários, da mesma forma, a realização de congressos para à atração de informações e provisão de discussões ou debates sobre o contexto do setor, inovações e tecnologia atinente à indústria da moda, a continuidade dos concursos com os estudantes de design, moda e confecções municiando a descoberta de talentos, seu incentivo e divulgação, também factível à projeção do estado como criador de moda; a execução de eventos de desfiles para os lançamentos das coleções da pronta entrega; a prática de missões empresariais para a visitação em feiras nacionais e o contínuo de palestras tocantes ao setor. A vista disto, à prática evidenciada na rede legitima o exposto pela abordagem do ciclo de vida, sobretudo na carência da reestruturação dos benefícios e suas ações para o atendimento das necessidades e expectativas dos membros do APL ou da rede.

As mudanças e adaptações do APL são vigentes nas suas práticas no tempo, levando-a para a governança da rede por uma organização administrativa (profissionalizada), notoriamente não há distinção entre reuniões do sindicato ou do APL especificamente, sendo de responsabilidade da vice-presidência do sindicato de Maringá às incumbências dos assuntos do APL, bem como sua coordenação, havendo formalmente o cargo de gerência do APL para sua governança. Nesse sentido, há a convergência com os estágios propostos, suas dimensões e características.

Observa-se no sentido da participação dos empresários ao contexto do associativismo que o APL apresentou nuances, essas orientadas pelos conselhos executivos e administrativos, “hora” determinado ao recrutamento de novos empresários, gerando assim receptividade, facilidades e pouca normatização para seu pertencimento, em outros momentos sem ações ou pretensões para essa estratégia, como na atualidade que sua inserção ocorre pela necessidade ou dificuldade do empresário em determinada área, o qual busca no sindicato a resolução da problemática, havendo então o direcionamento para o contexto do associativismo. O reconhecimento dos membros do APL ou seus participantes remetem diretamente aos associados e contribuintes do sindicato, não havendo uma política para sua manutenibilidade pela natureza da constituição jurídica do arranjo, também não havendo pessoas ou lideranças que estabeleçam ou motivem tais ações juntos ao setor e demais empresários.

Um dos dificultadores elencados no estudo para a não participação ou maior adesão do APL conota-se pela cultura empresarial baseada em micro e pequenas empresas familiares que vislumbram melhores resultados para sua empresa, mas não estão dispostos a participar, se dispor aos movimentos que o setor oportuniza e carece. Desta forma, constata-se menor participação atualmente dos empresários em relação ao passado, por conseguinte seu menor comprometimento com o APL, não havendo com a continuidade da rede à adaptação ou políticas de normatizações para à entrada e saída dos associados, bem como, seus direitos e deveres junto aos demais membros, o que implica conforme abordagem do ciclo de vida no estágio de declínio e de degeneração fortalecendo o entendimento tanto da participação, do comprometimento e das normatizações para as redes e suas características.

Nos quesitos troca de informações, confiança e relações interpessoais há a convergência direta com à abordagem do modelo de ciclo de vida segundo Wegner, Alievi e Begnis (2015), estando coerente os estágios, as dimensões de análise no tempo e suas características. O APL de confecções apresentou desde seu início pouca demanda por parte dos empresários na troca de informação, na criação de confiança e das relações interpessoais, não que elas não existam, mas encontram-se de forma tímida e num grupo pequeno de empresários, precisando ser estimuladas para sua ocorrência. Quando realizada a troca de informações ela é geralmente oriunda de iniciativa própria do empresário que se apresenta como curioso frente aos círculos de debate onde está inserido, assim encontrando pela

confiança apresentada à abertura de outros empresários para sua efetivação.

Tratando-se das relações interorganizacionais de forma geral, se apresenta também de forma tímida, pequena que precisa de estímulos para sua prática, não havendo geralmente o interesse pelas relações entre empresas, conotando a cultura dos empresários pelo comportamento individualista frente as demais empresas, sendo que um jargão foi repetido por alguns empresários que o “segredo é a alma do negócio”, sendo oportuno os cases empresariais como os momentos empresariais realizados mas quando realizado com empresários de outras regiões, havendo pouca participação para demonstração dos cases da própria região e à pouca participação ou adesão dos empresários nessa situação.

Neste sentido, um dos primeiros fatores de contribuição do ciclo de vida se encontra quando da realização do campo nas afirmações de muitos dos empresários independentemente de ter possuído, possuir ou não um cargo junto ao APL, no entendimento sobre sua atual realidade em comparação com o que pode ou acontece com o APL e com os demais do mesmo ramo e até mesmo com outras redes.

Desta forma, o ciclo de vida das redes propicia aos membros ou participantes e sua governança o entendimento no tempo da sua rede, pois conforme diagnóstico apresentado anteriormente do APL, há a possibilidade da compreensão do estágio de pertencimento da rede, assim também, das dimensões que norteiam à cooperação em cada estágio, gerando a oportunidade de análise das ações realizadas para cada dimensão, isso independentemente da rede ser induzida ou não, pois em cada dimensão de análise a rede poderá manifestar diferentes níveis de desenvolvimento, que cominam na percepção do que foi realizado, do que está sendo realizado pelo grupo, portanto no que poderá ser feito para sua continuidade ou mudança pela inferência do que seria característico em cada estágio. Desse modo, o ciclo de vida passa a ser um modelo do desenvolvimento das redes e das inclinações que medeiam a estagnação ou declínio das dimensões e por conseguinte da rede.

Num segundo momento, o ciclo de vida como ferramenta de análise poderá interpor em maiores reflexões sobre cada dimensão e sua dinâmica, como exemplo porque é característico na estrutura de gestão das redes a familiarização ou aproximação no tempo de desenvolvimento das redes com à gestão corporativa, com seus executivos e com os desmembramentos das demais gerências nas

atividades específicas, administrativas e operacionais. Tendendo para uma gestão profissional. Interpelando assim para a compreensão se esse modelo seria ou é o melhor parâmetro para a continuidade de uma rede.

De modo igual, para a dimensão governança da rede há predominantemente nos primeiros estágios à forma compartilhada pelos empresários providos pela atração de empresas correlatas e possível concomitância à demais entidades privadas e governamentais (STORPER; HARRISON, 1991), como o SEBRAE, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) para os setores industriais do Paraná, uniformemente, para as Secretarias de Desenvolvimento Econômico, Social e Cultural nas esferas federativa, estadual e municipal e demais associação pertinentes ao ramo de atuação. Evidencia-se nos relatos a descontinuidade da participação e governança dessas entidades no desenvolvimento da rede, que geravam conhecimentos, análises e reflexões sobre o andamento da rede e sua articulação frente ao setor e demais setores.

Notoriamente o APL apresentava a indução pela participação e governança juntamente com o SEBRAE e com a FIEP, sendo que esta prática não é mais exequível no APL. Averigua-se então, que o conhecimento e a compreensão de que não há geralmente uma continuidade das instituições para o desenvolvimento das redes, carecendo assim, o fortalecimento da governança própria da rede, bem como, de fatores relevantes para sua continuidade como demonstrado e salientado no modelo de ciclo de vida das redes, com seus estágios, dimensões e características.

Salienta-se ainda, que à predominância da rede investigada está no estágio de consolidação e maturidade, não obstante da realização de medidas para o aperfeiçoamento das dimensões deste quadrante, do mesmo modo para a necessidade de reestruturação para as demais pertencentes aos estágios de desenvolvimento e declínio. Isto posto, cabe a rede e sua governança a reflexão sobre à base teórica que compõe esse estudo, assim como, de suas convenções para a continuidade da rede e por conseguinte de seu sucesso.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Visto que a presente pesquisa não sana ou elucida as possíveis discussões sobre o tema, pode-se utilizá-la como base para outras intromissões científicas, colaborando com a convergências dos modelos em análise e suas implicações, assim como, para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais e demais redes adequadas a diagnósticos e inferências. Pelas limitações do escopo temporal das pesquisas de nível *stricto sensu* no Brasil averigua-se novas oportunidades para pesquisas futuras como:

- a) Realização de pesquisa em outros arranjos ou estudo de casos múltiplos tanto no Estado do Paraná, como em outros estados, de modo a instigar as dimensões e características de cada arranjo e de sua região;
- b) Perante a mudança vigente das entidades públicas quanto aos APL e sua descontinuidade ou foco em determinados setores, realizar estudos sobre a perspectiva governamental sobre os APLs do Paraná e demais estados;
- c) O desenvolvimento de modelo teórico quantitativo para o modelo de ciclo de vida por meio de técnicas estatísticas e suas convergências para tomada de decisão nas redes interorganizacionais.
- d) E a investigação dos arranjos frente a dinâmica social nas suas comunidades locais, por sua influência no modo ou realidade dos arranjos e seu desenvolvimento.

## 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Mediante a realização do campo algumas limitações ficaram evidentes para a compreensão do APL, a primeira se refere a divisão natural do APL, hoje caracterizado pela junção principalmente de duas regiões com predomínio de dois municípios com uma única coordenação do APL em Maringá, mas com atuações distintas já no nível de gerência do APL, pois um gestor fica localizado em Maringá e outro em Cianorte, com práticas distintas, com incentivos de atuações, estruturas e

ações diferenciadas; as decisões que remetem ao desenvolvimento do APL e do setor são tomadas pelas diretorias em momentos distintos e fomentados pelas entidades que são os sindicatos isolados (SINDIVEST e SINVESTE), quando há a integração nas reuniões do APL, ela é provida somente pela participação do gestão do APL de Cianorte nas reuniões em Maringá, sendo assim, meio de comunicação para os demais empresários da sua região.

Um segundo fator limitante ao estudo é o tempo e o fomento financeiro para a prática da pesquisa, o contato com o campo indiretamente ocorreu desde julho de 2017 principalmente em contatos com a Sra. Rosângela Corrêa atual gestora do APL em Maringá e Sr. Oséias de Souza Gimenes gestor do APL em Cianorte, que via telefone colaboraram no delineamento do objetivo do trabalho, bem como, para os objetivos específicos e entendimento das características do APL frente as pesquisas anteriores e à atual; na figura do Sr. Luís Fernando W. Ferraz coordenador desse APL foi solicitado a liberação e validação do estudo junto a rede e demais empresários. As entrevistas foram realizadas em uma semana de forma organizada, com programação prévia perante disponibilidade principalmente do pesquisador, pois os custos para essa prática não são fomentados por nenhum programa da esfera estadual ou federal. Não que haveria a necessidade de um maior quantitativo de entrevistas, mas pela facilidade nas práticas da pesquisa que é tão carente em nosso país, reforço também o quesito tempo frente a liberação de somente dois meses para entrega do trabalho final junto ao professor orientador e à secretaria acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM/UNICENTRO).

A proposta inicial para o campo era à aplicação dos dois métodos de pesquisa para coleta de dados, à aplicação do roteiro de entrevista e de questionários fechados, sua prática não foi exequível pelas características de não adesão dos empresários ou membros do APL, dada a justificativa primeiramente da não cultura e importância à pesquisa, segundo pela participação anterior em outros trabalhos, mas sem o devido retorno dos resultados ou *feedbacks* para os interessados e por pouca disponibilidade de tempo.

Por fim, sob a perspectiva teórica muitas outras análises poderiam ser aplicadas sob as concepções do modelo de ciclo de vida, sua realização não ocorreu pelo não pertencimento ao escopo do trabalho.



## 6 REFERÊNCIAS

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do setor 2017**. São Paulo: ABIT, abril. 2018. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 19 Fev. 2018.

ALVES, J. N. **O processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais**. 2016. 239 f. Tese (doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul: UFSM, 2016.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L.L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **REGE – Revista de Gestão**. v. 20, n. 1, p. 3-20, 2013.

AHLSTRÖM-SÖDERLING, R. SME strategic business networks seen as learning organizations. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 4, p. 444-454, apr. 2003.

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, P. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, L. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, p. 500-523, 2000.

ATLAS BRASIL, ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO DO BRASIL. **Perfil do município de Maringá**. Brasília: PNUD, IPEA e FJP, 2018. Disponível em: <[http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/maringa\\_pr](http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/maringa_pr)>. Acesso em: 10 Maio 2018

ATLAS BRASIL, ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO DO BRASIL. **Perfil do município de Cianorte**. Brasília: PNUD, IPEA e FJP, 2018. Disponível em: <[http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/cianorte\\_pr](http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/cianorte_pr)>. Acesso em: 11 Maio 2018.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. Porto Alegre: UNISINOS, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projetos de pesquisa**: propostas

metodológicas. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. **Desenvolvimento regional**: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2011.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business**. v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

BEST, M. H. **The new competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990. Disponível em: <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 06 Fev. 2017.

BRENNER, T.; SCHLUMP, C. Policy measures and their effects in the different phases of the cluster life cycle. **Regional Studies**, v. 45, n. 10, p. 1363-1386, may. 2011.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena Empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2013.

CASTRO, M. **Contexto institucional de referência, governança de redes e processos de cooperação e competição: estudo em arranjos produtivos locais do Estado do Paraná**. 2013. 291 p. (Tese de Doutorado). Doutorado em Administração. UFPR, Curitiba, 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHILD, J; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: Managing alliances; networks; and joint ventures. *Academy of Management Review* 27: 445-456, 1998.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DAVIDSON, E. J. **Evaluation methodology basics**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

D'AUNNO, T. A.; ZUCKERMAN, H. S. A life-cycle model of organizational federations: the case of hospitals. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 3, p. 534-545, jul. 1987.

DEAN, J.; HOLMES, S.; SMITH, S. Understanding business networks: Evidence from the manufacturing and service sectors in Australia. **Journal of Small Business Management**, v. 18 n. 10 p.78-84, jan. 1997.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Eds.). **The Sage Handbook of qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 11-27, apr. 1987.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/50/1/25.short>> Acesso em: 17 abr. 2017.

EBERS, M.; OLIVER, A. L. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

FAGGION, G. A.; BALESTRIN, A.; WEYH, C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, v. 12, p. 57-65, jul. 2002.

FAULKNER, D. Cooperative strategy: strategic alliances and networks. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy: Volume II – corporate strategy**. England: Oxford University Press. Cap. 23, p. 118-158, 2003.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCO, M. J. B.; BARBEIRA, M. R. R. S. **A knowledge management system as a mechanism to foment interorganizational networks**. Iberoamerican Journal of Strategic Management, v. 8, n. 2, p. 04-30, jul.-dez. 2009.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26 n. 3 p. 431-445, jul. 2001.

GODOI, C. K; BANDERIA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K; BANDERIA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2010.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K; BANDERIA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 375-401, 2010.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, v.16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, University Chicago Press, Chicago, v. 78, Issue 6, p.1930-1938, 1973.

\_\_\_\_\_. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, University Chicago Press, Chicago, v. 91, Issue. 3, p. 481-510, 1985.

\_\_\_\_\_. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482007000100010.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100010.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2017, 13:49.

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

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HERNANDEZ, C.; GONZALEZ, D. Study of the start-up ecosystem in Lima, Peru: analysis of interorganizational networks. **Journal of Technology Management and Innovation**. v. 12, n. 1, p. 71-83, abr. 2017.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, abr. 2018. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Panorama do município de Maringá.** Rio de Janeiro: IBGE, abr. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/maringa/panorama>>. Acesso em: 30 abr. 2018, 15:18.

\_\_\_\_\_. **Panorama do município de Cianorte.** Rio de Janeiro: IBGE, mai. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/cianorte/panorama>>. Acesso em: 07 mai. 2018, 07:14.

IDEB. INSTITUTO DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **IDEB resultados e metas.** Brasília: INEP, set. 2016. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=8587>>. Acesso em: 08 mai. 2018, 12:47.

IPARDES. INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Arranjos produtivos locais do Estado do Paraná:** identificação, caracterização e construção de tipologia. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local de confecções do município de Maringá:** nota técnica. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2006b.

\_\_\_\_\_. **Arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte:** nota técnica. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2006c.

\_\_\_\_\_. **Caracterização, Análise e Sugestões para Adensamento das Políticas de Apoio a APLs Implementadas nos Estados:** O caso do Estado do Paraná. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2008.

\_\_\_\_\_. **Identificação e mapeamento das aglomerações produtivas do Paraná:** atualização 2008. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral/IPARDES, 2009.

\_\_\_\_\_. **Perfil avançado do município de Maringá.** Curitiba: IPARDES, abril, 2018. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=309&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=309&btOk=ok)>. Acesso em: 24 abr. 2018, 09:38.

\_\_\_\_\_. **Perfil avançado do município de Cianorte.** Curitiba: IPARDES, abril, 2018. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=319&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=319&btOk=ok)>. Acesso em: 24 abr. 2018, 22:53.

JAP, S. D.; ANDERSON, E. Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 260-275, 2007.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1,

p. 31-41, jan.-feb. 1988.

JIANG, X.; LI, Y.; GAO, S. The stability of strategic alliances: characteristics, factors and stages. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 173-189, jun. 2008.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, mar. 2000.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.; **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LIMA, P. E. S. **Redes interorganizacionais**: uma análise das razões de saída das empresas parceiras. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2007.

LOTIA, N.; HARDY, C. Critical perspectives on collaboration. In: CROPPER, S.; EBERS, M. HUXHAM, C.; RING, P. S. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, p. 366-389, 2008.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MILES, R. and SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms, **California Management Review**, v. 28, n. 2, p. 68-73, 1986.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, cap. 1, p. 1-22, 1992.

OLIVEIRA, D. C., **Análise de conteúdo temático-categorial**: uma proposta de sistematização. Rev. Enferm, v. 16, n. 4, p. 569-576, out.-dez. 2008.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, apr. 1990.

PACAGNAN, M. N. Alianças estratégias e redes colaborativas com alternativa. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. especial, p. 79-103, 2006.

PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p. 153-175, jul.-ago. 2016.

PERROW, C. Small-firms networks. In: Nohria, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks**

**and organizations:** structure, form, and action. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, v. 24, p. 57-76, ago. 1998.

PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In. MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, p. 39-60, 1998.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. **Network and economic life**. In N. Smelser & R. Swedemberg. The handbook of economic sociology. Princeton: Princeton University Press, 1994.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quartely**. v. 41, n. 1, p. 116-145, mar. 1996.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. **Public Administration Review**, v. 61, p. 414-423, jun. 2001.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, jun. 2007.

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W. A evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. v. 1, n. 3, p. 63-86, jan.-abr. 2014.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan. 1994.

SANTOS, H. dos; SILVA, S. Nível de desenvolvimento abordados em um modelo de ciclo de vida de redes de cooperação empresarial. **Revista Espacios**, v. 39, n. 4, p. 9, 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento das centrais e redes de negócio 2011**. Brasília: Autor. 2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa rede de negócios**. Brasília: Autor. 2012.

SINDVEST. SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE MARINGÁ. **Histórico**. Maringá: SINDVEST, 2018. Disponível em: <<http://www.sindvestmaringa.com.br/sindicato>>. Acesso em: 08 abr. 2018, 08:34.

SPEKMAN, R. E. et al. Alliance management: a view from the past and a look to the

future. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. 747-772, nov. 1998.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage. p. 435-454, 2000.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, Amsterdam, v. 20, n. 5, p. 407-422, 1991.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacional: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006, 253 f. Tese (Doutorado – Escola de Administração), Programa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

VERSCHOORE, J. R. S.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração – eletrônica (RAUSP-e)**, v. 1, n.1, p. 1-21, jan. 2008.

VERSCHOORE, J. R. S.; BULGACOV, S.; SEGATTO, A. P.; BATAGUA, W. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. Ver. **Adm. Mackenzie (RAM)**, v. 15, n. 3, p. 14-20, mai./jun. 2014.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, out. 1979.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge University Press, 1994.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. O ciclo de vida das redes empresarias: uma avaliação do estágio de desenvolvimento de redes no sul do Brasil. XVI **Seminários em Administração (SemeAd)**, São Paulo, 2013.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. The Life Cycle of Small-firm Networks: na evaluation of brazilian business networks. **Brazilian Administration Review (BAR)**, Rio de Janeiro, vol. 12, n. 1, p. 39-42, jan./mar. 2015.

WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; ALIEVI, R. M.; MAEHLER, A. E. The dynamics of cooperation: proposal of a life cycle model of small-firm networks. **Revista Gestão & Regionalidade**. v. 32, n. 94, p. 118-130, jan.-abr. 2016.

WEGNER, D.; BORTOLASO, I. V.; ZONATTO, P. A. F. Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 18, n. 62, p. 525-544, out.-dez. 2016.



WEGNER, D.; MACHLER, A. E. Desempenho de empresas participantes de rede interorganizacional analisando a influência do capital social e da capacidade absorptiva. **Revista Gestão e Planejamento**. v. 13, n. 1, p. 191-211, mai.-ago. 2012.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

XAVIER FILHO, J. L. et al. Desistência de cooperação em redes interorganizacionais: reflexões inspiradas na ação social weberiana. **Revista em Administração Mackenzie**. v. 16, n. 6, p. 159-189, nov.-dez. 2015.

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

ZINELDIN, M. Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. **Managerial Auditing Journal**, v. 17, n. 9, p. 546-558, set. 2002.

ZHOU, X.; SUN, H.; ZHANG, H. Identification and Judgment of logistics industrial cluster life cycle stages. **BioTechnology**: An Indian Journal, v. 10, n. 9, 2014.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu \_\_\_\_\_, RG nº. \_\_\_\_\_, estou sendo convidado(a) a participar de um estudo intitulado: DINÂMICA DE COOPERAÇÃO: UMA ANÁLISE DO MODELO DE CICLO DE VIDA NO SETOR DE CONFECÇÕES DO ESTADO DO PARANÁ, cujo objetivo é compreender as práticas interorganizacionais, bem como, o modelo de ciclo de vida pertencente e suas características.

Sei que para o avanço da pesquisa a participação de voluntários é de fundamental importância. Caso aceite participar desta pesquisa, eu responderei a um questionário/entrevista elaborado pelos pesquisadores.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, meu nome e qualquer outro dado confidencial serão mantidos em sigilo. A elaboração final dos dados será feita de maneira codificada, respeitando a ética da confidencialidade.

Estou ciente de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, nem sofrer qualquer dano.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são: Prof. Dr. Marcos de Castro (orientador) e Sandro Rolak (acadêmico), com quem poderei manter contato pelo telefone (042) 99862-3136.

Estão garantidas todas as informações que eu queira saber antes, durante e depois do estudo. Li, portanto, este Termo, fui orientado(a) quanto ao teor da pesquisa acima mencionada e compreendi a natureza e o objetivo do estudo para o qual fui convidado a participar.

Concordo, voluntariamente em participar desta pesquisa, sabendo que não receberei nem pagarei nenhum valor econômico por minha participação.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador



## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Arranjo Produtivo Local do Município:
Entrevistado:
Cargo que exerce no APL:
Cargos exercidos anteriormente:
Tempo de participação no APL:

CARACTERIZAÇÃO DO APL
Segmento de atuação:
Data de início das reuniões para constituição da rede:
Data de lançamento da rede:
Nº de associados na época do lançamento:
Nº de associados em 2018:
A rede fez parte de algum programa ligado ao governo estadual ou Sebrae?

DIMENSÕES DE ANÁLISE
1. <b>GERAL.</b> Quais são as atividades e projetos que a rede desenvolve atualmente?
2. <b>SERVIÇOS OFERECIDOS.</b> Quais são os serviços que a rede oferece aos seus associados?
3. <b>SERVIÇOS OFERECIDOS.</b> Todos os associados utilizam esses serviços?
4. <b>GESTÃO.</b> Como está estruturada a gestão da rede? Quem é responsável pelas atividades administrativas da rede?
5. <b>GESTÃO.</b> Em relação ao início da rede, você diria que a gestão está mais estruturada e profissionalizada? Explique.
6. <b>GESTÃO.</b> Há pessoas que lideram a rede e mobilizam os participantes? Ocupam cargos na diretoria?
7. <b>PARTICIPAÇÃO.</b> Como é, atualmente, a participação dos associados nas atividades realizadas pela rede?

8. <b>PARTICIPAÇÃO.</b> Já houve níveis mais altos de participação dos associados nas atividades da rede?
9. <b>PARTICIPAÇÃO.</b> O que levou a essas mudanças?
10. <b>COMPROMETIMENTO.</b> Como é, atualmente, a adesão dos associados às ações desenvolvidas pela rede?
11. <b>COMPROMETIMENTO.</b> Já houve níveis mais altos de adesão às ações da rede ou você acredita que atualmente é o nível mais alto? O que levou a essas mudanças?
12. <b>GOVERNANÇA.</b> Existem regras claras sobre como devem ser tomadas as decisões dentro da rede, regras sobre os incentivos e punições que os empresários podem receber, regras sobre como monitorar as empresas da rede?
13. <b>GOVERNANÇA.</b> Essas regras são de fato cumpridas ou são apenas uma formalidade?
14. <b>GOVERNANÇA.</b> Houve mudanças em relação a essas regras desde que a rede foi criada?
15. <b>TROCA DE INFORMAÇÕES.</b> Por favor, descreva como e com que frequência acontecem as trocas de informações entre os associados da rede.
16. <b>TROCA DE INFORMAÇÕES.</b> Você acredita que em outros momentos da rede os associados trocavam mais informações ou informações mais estratégicas?
17. <b>TROCA DE INFORMAÇÕES.</b> Na sua opinião, o que explica essa mudança?
18. <b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS.</b> Atualmente, como são as relações pessoais entre os associados?
19. <b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS.</b> Existem conflitos dentro da rede que prejudicam o andamento das atividades?
20. <b>NORMATIZAÇÃO.</b> Os processos e rotinas da rede estão todos descritos? Há documentos em que todas as atividades que são realizadas pela rede estão mapeadas?

EVENTOS CRÍTICOS
21. Houve entradas ou saídas de empresas da rede, desde que ela foi criada?
22. Em que momentos aconteceram essas entradas e saídas de empresas?
23. Que impactos isso teve para a rede?
24. Na sua opinião, aconteceram eventos (fatos) críticos (bons ou ruins) ao longo da existência da rede que influenciaram a trajetória da rede? Pode citar esses eventos?
25. Como você projeta o futuro da rede?

## **ANEXOS**



## ANEXO A – FASE DO MODELO DE CICLO / SUAS DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS SEGUDNO WEGNER, ALIEVI, BEGNIS E MAEHLER (2015)

### FASE DE CONCEPÇÃO DA REDE

<b>Gestão da rede</b>	Ocorrem reuniões do grupo de empresários para que possam se conhecer. Não existe gestão formalmente instituída. À medida que surgem demandas ou problemas, os associados vão definindo coletivamente os processos e soluções. Os mais participativos tendem a ser cotados para assumir cargos na diretoria.
<b>Governança da rede</b>	As “regras do jogo” estão em fase de definição. Os agentes externos, com maior conhecimento sobre o modelo de cooperação, direcionam a estruturação da governança.
<b>Participação e comprometimento dos associados</b>	Alta participação nas atividades presenciais e comprometimento de parte dos empresários, em função do grau de motivação com as potencialidades do trabalho conjunto. Outros esperam para ver os resultados antes de se comprometer.
<b>Troca de informações entre associados</b>	Ocorrem reduzidas trocas de informações estratégicas. Todos se esquivam de revelar dados sobre faturamento, preços de compra e fornecedores. A troca de informações é sobre aspectos mais operacionais e conhecimentos explícitos sobre a área de atuação.
<b>Confiança/relações interpessoais</b>	O nível de confiança interpessoal tende a ser baixo porque geralmente poucos se conhecem. Há uma grande expectativa de desenvolvimento de ações coletivas e são estabelecidas as primeiras ações de ajuda mútua, que podem influenciar positiva ou negativamente a confiança interpessoal.
<b>Grau de normatização da rede</b>	Ainda não existem normatizações das atividades da rede.
<b>Nível de serviços oferecidos aos associados</b>	O grupo ainda está definindo os serviços que serão oferecidos aos participantes. É comum iniciar pela realização de compras conjuntas

## **FASE DE NASCIMENTO/FORMALIZAÇÃO DA REDE**

<b>Gestão da rede</b>	É proposto o modelo de gestão, com a composição de uma diretoria, conselhos e equipes de trabalho, com a participação dos associados. Alguns processos já estão instituídos, como o processo de tomada de decisões e aspectos operacionais da rede. Os participantes percebem a necessidade de maior normatização e formalização das atividades. A manutenção da rede é realizada através de mensalidades dos associados.
<b>Governança da rede</b>	Existe uma estrutura de governança definida, mas não plenamente implementada (as regras do jogo cooperativo foram criadas, mas nem todas são seguidas). A diretoria eleita tende a conduzir as atividades cooperativas e o modelo adotado é a governança compartilhada, em que os próprios empresários são responsáveis pelas atividades.
<b>Participação e comprometimento dos associados</b>	É possível que tenha ocorrido saídas de empresários do grupo – aqueles que não se enquadraram nas exigências legais ou não concordaram com os rumos definidos para a rede. Entre os que permaneceram a participação nas atividades presenciais e o comprometimento são altos.
<b>Troca de informações entre associados</b>	O aumento do nível de confiança interpessoal, devido ao contato prolongado e a formalização da rede, estimula maior troca de informações. As trocas se intensificam nas reuniões e atividades conjuntas desenvolvidas pela rede. Ocorrem visitas às empresas para estreitar laços e potencializar a troca de informações.
<b>Confiança/relações interpessoais</b>	O aumento da confiança interpessoal é perceptível, em razão dos mecanismos formais instituídos e melhor conhecimento mútuo dos participantes.
<b>Grau de normatização da rede</b>	Início da formalização e criação de normas para as atividades cooperativas.
<b>Nível de serviços oferecidos aos associados</b>	Planejamento dos serviços aos associados e fase inicial de implementação. Percebem os potenciais benefícios de ampliar os serviços da rede além das compras conjuntas. São realizadas palestras, treinamentos e algumas ações de mídia. Em redes do varejo, o foco inicial é a realização de compras conjuntas.

## **FASE DE DESENVOLVIMENTO DA REDE**

<b>Gestão da rede</b>	Estrutura e processos de gestão foram definidos e são aperfeiçoados. A liderança do presidente e integrantes da diretoria é importante para o desenvolvimento da rede. A gestão ainda é muito dependente da diretoria, mas funcionários são contratados para realizar tarefas operacionais.
<b>Governança da rede</b>	Ocorrem melhorias na estrutura de governança da rede, a partir da percepção dos participantes sobre a necessidade de aperfeiçoar processos decisórios e regras da cooperação. O modelo de governança compartilhado tende a ser mantido.
<b>Participação e comprometimento dos associados</b>	A participação nas atividades presenciais e comprometimento com as ações coletivas dependem dos resultados das ações coletivas e do número de associados - normalmente há um grupo mais participativo. Quando a rede rotiniza a oferta de serviços que geram benefícios aos associados tende a ocorrer uma redução no nível de participação.
<b>Troca de informações entre associados</b>	Os participantes percebem que o desenvolvimento da rede depende de relações interpessoais transparentes. Há grandes oportunidades de troca de informações e experiências, surgindo laços sociais fortes dentro do grupo. A própria rede institui mecanismos de troca de informações.
<b>Confiança/relações interpessoais</b>	O aumento da confiança está relacionado ao número de associados. Se a rede permanece com um número reduzido de associados, aumenta o grau de confiança. No entanto, com o aumento do número de associados, há grupos próximos com maior grau de confiança e grupos que passam a confiar na administração da Rede.
<b>Grau de normatização da rede</b>	Ocorre aumento do grau de normatização da rede, especialmente se houver ampliação do número de participantes. A normatização começa a se consolidar, sendo percebida como importante para o avanço da rede, especialmente se aumenta o número de participantes.
<b>Nível de serviços oferecidos aos associados</b>	Ocorrem contatos com fornecedores e a rede estabelece parcerias. São realizados cursos, palestras, treinamentos e os participantes passam a adotar padrões definidos pela rede, como layout de lojas, marca da rede e identificação visual.

## **FASE DE CONSOLIDAÇÃO/MATURIDADE DA REDE**

<b>Gestão da rede</b>	A rede profissionaliza sua gestão, contratando um Gestor Executivo e/ou funcionários para gerenciar as atividades, liberando os empresários participantes das atividades e decisões operacionais. Os diretores eleitos concentram o processo decisório. Esta passagem é um fator crítico de sucesso, pois envolve transferência de poder para uma unidade central de coordenação e para profissionais que não são gestores eleitos.
<b>Governança da rede</b>	Todos os aspectos da governança estão definidos e foram implementados. A governança passa para um modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR).
<b>Participação e comprometimento dos associados</b>	A participação e o comprometimento dos associados dependem significativamente das “cobranças” dos colaboradores da rede, pois as atividades operacionais são executadas por funcionários contratados. Há um grupo de empresário mais comprometido e participativo, enquanto outros usufruem dos benefícios da rede sem maior participação.
<b>Troca de informações entre associados</b>	Além dos mecanismos não-estruturados, a rede possui mecanismos estruturados para troca de informações. Nesta fase são necessários novos instrumentos para estimular a troca de informações. Ocorre um distanciamento entre os associados fortemente influenciado pela distância física ou pela expansão territorial.
<b>Confiança/relações interpessoais</b>	O nível de confiança interpessoal é alto e os integrantes têm acesso livre às empresas uns dos outros para trocar informações.
<b>Grau de normatização da rede</b>	Estruturas, processos e rotinas estão bem definidos. A rede possui normatizações para a maioria das atividades e estas foram institucionalizadas. Passa a ser necessário criar outros instrumentos, como sistema de avaliação e controle.
<b>Nível de serviços oferecidos aos associados</b>	Ampliação e profissionalização da oferta de serviços aos associados. A rede passa a operar como uma central de negócios, com soluções e serviços para quase todas as áreas dos participantes.

## **FASE DE DECLÍNIO/DEGENERAÇÃO DA REDE**

<b>Gestão da rede</b>	As estruturas, processos e rotinas da rede não passaram por ajustes e aperfeiçoamentos, gerando desmotivação dos participantes. Surgem subgrupos com interesses próprios que tentam influenciar a gestão. Lutas internas pelo poder e espaço na gestão da rede. Fornecedores percebem a desestruturação da rede e buscam minar as atividades da rede.
<b>Governança da rede</b>	Os mecanismos de governança passam a gerar desgaste entre os participantes. A governança da rede não evoluiu para acompanhar o desenvolvimento da rede ou então ocorreu um retrocesso, com nova concentração do poder decisório em poucos empresários e funcionários da rede sem autonomia.
<b>Participação e comprometimento dos associados</b>	O nível de participação e comprometimento dos associados é baixo. A maioria dos empresários prioriza ações individuais em seu próprio negócio ao invés de objetivos e ações coletivas. Interesses individuais interferem nos interesses coletivos.
<b>Troca de informações entre associados</b>	Os empresários sentem-se desmotivados para trocar informações uns com os outros. O nível de troca de informações cai a níveis inferiores aos do início da rede. O tema preferencial é de críticas à rede. Ocorrem ruídos e falhas de comunicação.
<b>Confiança/relações interpessoais</b>	Empresas percebem diferentes níveis de benefícios e surgem insatisfações. Ocorrem quebras das relações de confiança entre os empresários e/ou dos empresários com a administração da rede. Conflitos se tornam comuns entre empresários ou entre subgrupos dentro da rede. Começa a ocorrer saída de participantes da rede.
<b>Grau de normatização da rede</b>	A rede atinge um excesso de normatização. As normas da rede são ignoradas por alguns empresários e deixam de ser cumpridas, gerando quebras de confiança e desgaste nas relações interpessoais.
<b>Nível de serviços oferecidos aos associados</b>	Diminui significativamente o nível de utilização dos serviços da rede por parte dos empresários. Os interesses individuais passam a ser mais importantes do que os coletivos.

## **FASE DE DISSOLUÇÃO DA REDE**

<b>Gestão da rede</b>	Embora ainda possa existir uma diretoria, esta não consegue gerenciar a rede. Não há gestão estruturada ou há falta de propósito nas ações desenvolvidas.
<b>Governança da rede</b>	As regras de governança não são mais seguidas.
<b>Participação e comprometimento dos associados</b>	Não há mais comprometimento dos empresários e a participação é quase nula. Presença somente dos idealizadores e fundadores da rede.
<b>Troca de informações entre associados</b>	Não ocorre mais troca de informações no âmbito da rede. As trocas continuam acontecendo somente entre os empresários que estabeleceram relações sociais que extrapolam a rede.
<b>Confiança/relações interpessoais</b>	As relações interpessoais limitam-se a empresários que estabeleceram laços sociais além do âmbito da rede. A maioria dos empresários deixa a rede e permanecem somente os mais interessados na cooperação.
<b>Grau de normatização da rede</b>	Quebra total das normas estabelecidas. A rede não tem mais autoridade para cobrar as regras dos empresários que ainda continuam associados.
<b>Nível de serviços oferecidos aos associados</b>	Não ocorre mais oferta de serviços por parte da rede.