

# Cultura informacional para arranjos produtivos locais e cadeias produtivas

Marta Lígia Pomim Valentim

Luana Maia Woida

Letícia Gorri Molina

Juliana Cardoso dos Santos

**Como citar:** VALENTIM, Marta Lígia Pomim; WOIDA, Luana Maia; MOLINA, Letícia Gorri; SANTOS, Juliana Cardoso dos. Cultura informacional para arranjos produtivos locais e cadeias produtivas. *In:* FADEL, Bárbara. (org.).



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

**Desenvolvimento regional:** debates interdisciplinares. Marília: Fundepe; Franca: Uni-Facef; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. p. 101-124. DOI: <https://doi.org/10.36311/2009.978-85-7983-048-8.p101-124>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

## CULTURA INFORMACIONAL PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E CADEIAS PRODUTIVAS

Marta Lígia Pomim Valentim  
Luana Maia Woida  
Letícia Gorri Molina  
Juliana Cardoso dos Santos

### Introdução

As organizações são complexas no que tange à sua inserção social, visto que ao mesmo tempo em que fazem parte de uma sociedade e, portanto dela dependem, são empregadoras da mão-de-obra trabalhadora e, assim, influenciam na qualidade de vida local e regional. Para atuarem, dependem de diferentes insumos, mas destacam-se neste capítulo dois insumos fundamentais: a informação e o conhecimento.

A informação e o conhecimento são essenciais para as organizações de qualquer tipo ou natureza porque todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações propriamente ditas, assim como o processo decisório, são apoiadas por informação e conhecimento. No entanto, a informação e o conhecimento dependem das pessoas e do uso que fazem desses dois elementos aplicados à organização.

Nesse contexto, as organizações devem se preocupar com o gerenciamento da informação e do conhecimento, como insumos que podem propiciar valor agregado à organização. Para tanto, há que se compreender o macro ambiente e os diversos microambientes de informação e conhecimento que compõem a organização, observando que, nesse processo, as pessoas interagem tanto no espaço organizacional quanto no conjunto da sociedade.

Além disso, as organizações precisam perceber os complexos contextos – político, econômico, social, tecnológico e cultural:

A relação entre o poder econômico (as organizações) e o poder político (os governos) é extremamente forte, pois historicamente verificamos que essa relação é imbricada a tal ponto que, muitas vezes, não percebemos onde começa um e onde termina o outro. A globalização modificou de tal modo a relação entre o mundo empresarial e o mundo político, que estabeleceu um novo paradigma de poder. Os governos são, cada vez mais, apoiados por grupos econômicos, que definem, de certo modo, o rumo econômico, político e social, tanto no nível macro (país, bloco econômico), quanto no nível micro (município, estado) (VALENTIM, 2008).

A interação existente entre as organizações e a sociedade, assim como o papel que elas têm nesse contexto é real, pois os fenômenos organizacionais se inserem naturalmente na sociedade, uma vez que os indivíduos participam de ambos os contextos, portanto, a sociedade é resultado dessa relação.

Os processos organizacionais dependem de informação e de conhecimento, já que ambos os insumos permitem às pessoas atuarem de maneira mais assertiva, criativa e segura, proporcionando inovação e competitividade à organização. Choo (2003) acredita que a informação e o conhecimento podem propiciar às organizações: melhores condições para adaptarem-se às mudanças ambientais; aprendizagem constante; experiências inovadoras e criativas; ações racionais e decisivas.

A informação precede a comunicação, a tecnologia, o conhecimento e a ação (ILHARCO, 2003). Considera-se a informação insumo do saber e do fazer em diferentes contextos, bem como ela possui diferentes objetivos e, portanto, pode ser aplicada em ações distintas, convergentes e/ou divergentes. No ambiente organizacional, isso se reflete diretamente nos resultados obtidos e nas metas que a organização quer alcançar.

Ressalta-se que para nomeá-la ‘informação’ é necessário que a compreendamos, ou seja, é necessário que haja, por parte do sujeito cognoscente, consenso em relação ao seu significado, pois caso contrário não é informação. Acrescentam-se também como qualidades inerentes ao termo ‘informação’, relevância e propósito, uma vez que o sujeito cognoscente busca informação com um determinado objetivo (consciente ou inconscientemente), assim o sujeito cognoscente infere síntese e contexto a ela (VALENTIM, 2008).

O conhecimento é resultado da apropriação de diferentes informações e percepções e das relações que um sujeito cognoscente estabelece com o seu próprio conhecimento acumulado, elaborando ou reelaborando seu ‘novo’ conhecimento. Esse mecanismo individual é também coletivo, pois o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais (VALENTIM, 2008).

Os fenômenos informacionais podem ser estudados sob diferentes perspectivas, por isso mesmo, no caso das organizações, há a necessidade de se compreender essas perspectivas de forma mais aprofundada. A informação e o conhecimento são, portanto, insumos organizacionais cujas características são inerentes ao ambiente, contextos e sujeitos.

### **Cultura Organizacional e Cultura Informacional**

As organizações têm um modo próprio de ‘olhar o mundo’. Nesse contexto, a forma convencional de agir dos indivíduos de uma determinada organização, denomina-se cultura organizacional. Se, por um lado, os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado, a própria organização, em termos sistêmicos, influencia na forma pela qual cada indivíduo age no seu cotidiano. A



cultura organizacional perpassa toda a organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização.

Para Morin (2003) cultura é

[...] o conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faire*, saberes, normas, interditos, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos, que se perpetua de geração em geração, reproduz-se em cada indivíduo, gera e regenera a complexidade social.

Apesar de essa definição ser mais geral, insere-se perfeitamente no contexto organizacional, sem que isso se constitua em um problema teórico-prático, uma vez que a linha de argumentação de Morin pretende a interação de diferentes áreas do conhecimento, com o fim de compreender melhor o ambiente sociocultural das pessoas. Nesse sentido, o autor apresenta uma abordagem que contribui com o ambiente organizacional, inclusive os competitivos.

Usar e aplicar informação e conhecimento nos distintos processos organizacionais depende essencialmente de uma cultura organizacional positiva em relação a isso, ou seja, sem que haja uma cultura organizacional que valorize o uso e a aplicação da informação e do conhecimento nas atividades cotidianas e na tomada de decisão, certamente as pessoas não exercerão essa prática.

A cultura informacional assume papel determinante frente à importância da informação e das tecnologias de informação e comunicação (TICs) para as organizações atuais. Trata-se do fulcro organizacional, em outras palavras, é o elemento que equilibra, relaciona e sustenta todos os processos. Pode-se definir a cultura informacional como

Uma cultura na qual o valor e a utilidade da informação em conseguir sucesso operacional e estratégico é conhecido, onde a informação forma a base da tomada de decisão organizacional e a informática é facilmente

explorada permitindo um Sistema de Informação efetivo (CURRY; MOORE, 2003, p. 94).

Estabelecer uma cultura organizacional que favoreça o comportamento individual e coletivo voltado ao uso e aplicação da informação e do conhecimento não é fácil, primeiramente, porque as pessoas acreditam que compartilhar informação e conhecimento, significa perder a propriedade intelectual da idéia; em um segundo momento porque as pessoas acreditam que compartilhar informação e conhecimento, significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a conhecer determinado assunto, possibilidade ou cenário.

A cultura é o que permite aprender e conhecer, mas também é o que impede de aprender e de conhecer fora dos seus imperativos e das suas normas, havendo, então, antagonismos entre o espírito autônomo e sua cultura (MORIN, 2003).

Trabalhar a cultura organizacional visando ao uso e aplicação de informação e conhecimento demanda tempo, energia e planejamento. Nesse sentido, as organizações precisam realizar inicialmente um diagnóstico sobre os fluxos formais e informais existentes. Após o diagnóstico é necessário mapear de que forma a informação e o conhecimento são acessados, compartilhados/ socializados entre as pessoas, quais são os setores envolvidos e, com qual finalidade, houve a socialização/compartilhamento. A cultura organizacional é um processo dinâmico que influencia na ação de todos os indivíduos que atuam em uma determinada organização.

Nesse sentido, torna-se necessário abandonar uma abordagem ingênua e idealista da cultura, uma vez que a cultura organizacional é um processo social de controle e, portanto, deve ser planejada e praticada em seus processos sociais: comunicação, aprendizagem, socialização e liderança.

Algumas organizações recorrem a técnicas que incentivam uma cultura organizacional positiva em relação ao uso e aplicação da informação e

do conhecimento nesse ambiente, entre elas, destacam-se os seguintes: aumentos salariais, benefícios, prêmios etc., aos indivíduos que tenham um comportamento positivo em relação ao uso e aplicação da informação e do conhecimento nas atividades e processos organizacionais. Contudo, tais mecanismos de motivação não possuem resultados efetivos, se a organização não divulgar de forma sistemática aos indivíduos suas intenções, metas, objetivos e políticas instituídas sobre o comportamento adequado frente à informação e ao conhecimento.

Além disso, uma cultura organizacional positiva em relação ao uso e aplicação de informação e de conhecimento passa, também, por treinamentos e capacitação contínua, inclusive em tecnologias de informação e comunicação, uma vez que essas ferramentas são essenciais para apoiar as atividades e os processos organizacionais.

A cultura organizacional estabelece princípios, valores e crenças essenciais para o uso e aplicação da informação e do conhecimento na organização, portanto, pode afetar profundamente as estruturas organizacionais, as relações humanas e a atuação dos indivíduos em relação ao negócio da organização.

Segundo Schein (2001), a cultura organizacional é um processo de construção da realidade coletiva, conduzido por um líder, que define os melhores elementos e processos culturais, assim como os comportamentos inerentes ao clima organizacional, visando motivar os indivíduos por meio de relações de compartilhamento de informações, conhecimento, experiência e condutas que visam atingir o objetivo organizacional.

Recorre-se a Freitas (*Apud* ALIGLERI, 2001), para explicar alguns dos componentes da cultura organizacional. Ressalta-se que se trata de uma lista sucinta, com ausência de outros processos considerados também fundamentais, como a socialização, por exemplo.



- *Valores*: em geral as organizações possuem um número reduzido de valores, mas são mantidos por um longo período de tempo por serem constantemente enfatizados;
- *Crenças e Pressupostos*: são usados como sinônimos para expressar o que é aceito como verdade nas organizações e por isso tendem a tornarem-se inquestionáveis;
- *Ritos, Rituais e Cerimônias*: atividades planejadas em que são expressos certos gestos, linguagem e comportamentos salientando uma visão consensual para a ocasião;
- *Estórias e Mitos*: informam sobre a organização, sustentando os valores organizacionais;
- *Tabus*: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido;
- *Heróis*: personagens que sistematizam as forças da organização;
- *Normas*: são regras que defendem o comportamento que é esperado e aceito pelo grupo, podendo ou não estar escrito;
- *Processo de comunicação*: é a rede de relações e papéis informais e formais criados pelos membros da organização.

Observa-se que, na representação do ambiente organizacional, exposto na Figura 1, há interação entre os componentes da cultura organizacional, demonstrando que mesmo as estruturas sociais menos perceptíveis estão em constante interação entre si e com o ambiente externo organizacional. Este é o contexto sociocultural das organizações.

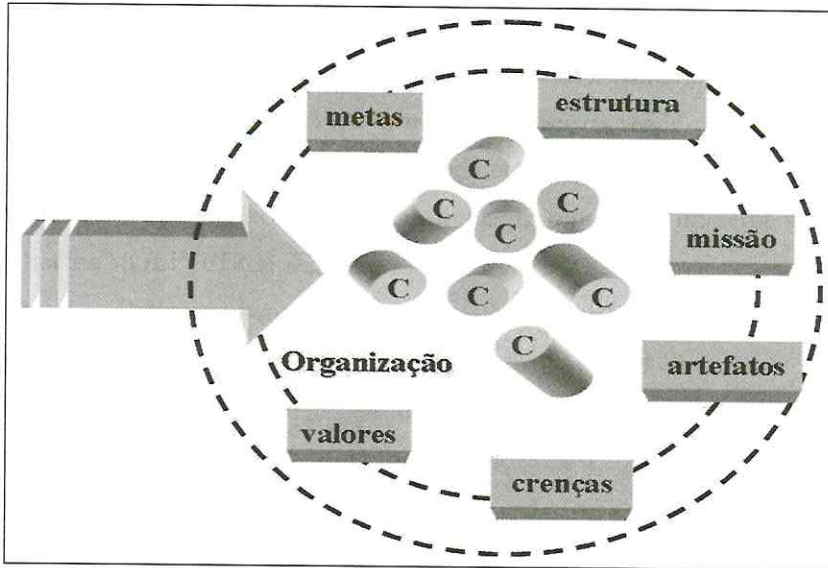


Figura 1: Contexto Cultural

Fonte: Valentim, 2006.

A cultura organizacional é essencial para se obter um comportamento positivo em relação à: construção de conhecimento; socialização de informação e conhecimento; compartilhamento de dados, informação e conhecimento; uso e aplicação de dados, informação e conhecimento; e uso e aceitação das tecnologias de informação e comunicação.

Como já mencionado anteriormente, compreende-se a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que, por sua vez, é construído coletivamente, isso implica em haver lideranças positivas e negativas, em relação aos pressupostos estabelecidos. A influência dos líderes junto a um determinado grupo de pessoas da organização pode ser modificada, a partir dos próprios indivíduos e do surgimento de novas lideranças. No entanto, a organização influencia diretamente nessa construção, uma vez que a cultura organizacional reflete o modelo de gestão organizacional.

As situações vivenciadas por grupos organizacionais e entendidas como “de sucesso” ou “de destaque”, são imediatamente copiadas em todos os níveis da organização. Essa atitude constitui-se em um fator essencial para a construção da cultura organizacional e, também, para a modificação da cultura organizacional, uma vez que ocorre sem a percepção das pessoas que estão envolvidas nesse processo, ou seja, de forma natural. Contudo, deve-se mencionar que é possível reformulá-la, procurando adaptá-la ao contexto no qual a organização quer atuar.

A cultura organizacional também é construída por meio de alianças estratégicas, isto é, os indivíduos se aliam às pessoas que, de alguma forma, possam contribuir com as atividades cotidianas e com a tomada de decisão. Assim, a interação se dá de forma mais efetiva com um determinado número de indivíduos que compartilham os mesmos problemas e as mesmas expectativas.

Esse tipo de relação, muitas vezes, constrói jargão próprio e estabelece códigos que os outros grupos não conseguem reconhecer. Por isso, a importância dos líderes estabelecerem relações com outros grupos de forma que a comunicação possa ser fluída e consistente.

A cultura informacional é um conjunto de pressupostos básicos composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento, uso e aplicação de dados, informação e conhecimento no âmbito organizacional.

### **Comunicação organizacional e comunicação informacional**

Para Megginson, Mosley e Pietro Jr. (1986), a comunicação é o “processo de transferir significado sob a forma de idéias ou informação de uma pessoa para outra”. Esse intercâmbio de significados implica mais do que o uso de uma linguagem ou um meio de transmissão em comum (escrita,

fala), mas inclui as atitudes, os gestos, os modos de vestir, os objetos do ambiente, os espaços existentes, entre outros aspectos.

Kunsch (2003) acredita que os processos e os fluxos organizacionais se viabilizam graças ao sistema de comunicação da organização, uma vez que permite a realimentação do sistema, pois caso contrário, a organização pode entrar em um processo de entropia e morte, portanto, o sistema comunicacional é essencial para o processamento das atividades administrativas, bem como para a interação da organização com o ambiente externo.

Defende-se que a comunicação informacional é um processo contínuo que alimenta, reconhece, gera, usa e compartilha dados, informação e conhecimento existentes no ambiente organizacional, entendido aqui de forma lato (ambiente interno e externo) (VALENTIM, 2007).

Nesse contexto, a comunicação informacional é o fator que permite às pessoas da organização interagir com o coletivo, bem como propicia participar ativamente dos processos que são desenvolvidos nesse âmbito. Davenport e Prusak (1998) explicam que a comunicação é um recurso essencial para que as pessoas acessem, usem e apliquem informação e conhecimento no dia-a-dia organizacional. Para esses autores, algumas ações são essenciais:

- Comunicar que a informação é valiosa.
- Tornar claras as estratégias e os objetivos da organização.
- Identificar competências informacionais necessárias.
- Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional.
- Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional.
- Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional.



- Apresentar a todos os problemas do gerenciamento da informação.

O ciclo informacional depende essencialmente da comunicação, certamente neste contexto as TICs são ferramentas que auxiliam e agilizam a interação entre pessoas e setores.

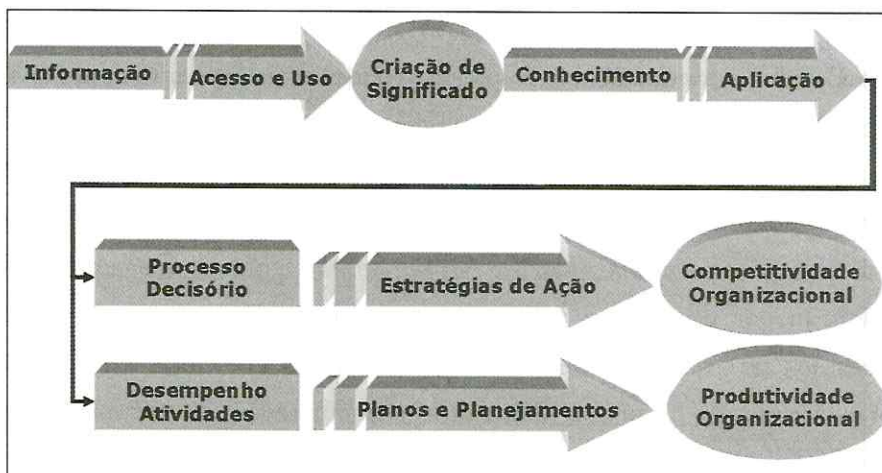


Figura 2: Ciclo Informacional.

Fonte: Valentim, 2009.

O ambiente organizacional necessita de condições que amenizem a complexidade dos processos existentes, nesse âmbito e a informação e o conhecimento são elementos que proporcionam a diminuição da complexidade organizacional.

### Arranjos produtivos locais e cadeias produtivas

A acirrada competitividade global alterou as condições de mercado e de concorrência, esse fato influenciou diretamente no desenvolvimento



das empresas de micro, pequeno e médio porte, que precisaram buscar novas estratégias de sobrevivência.

A globalização altera a competição organizacional e influi em vários aspectos econômicos modificando a relação de forças entre seus atores, entre elas destaca-se a cooperação entre empresas, institutos de pesquisa, universidades e associações, visto que este tipo de aliança estratégica gera um forte diferencial competitivo para as organizações envolvidas.

Nesse contexto, surgem os arranjos produtivos locais (APLs), considerados aglomerações de empresas voltadas a um mesmo segmento de negócio, cujo objetivo maior é o fortalecimento da estrutura de produção, de comercialização e de inovação. Além disso, o compartilhamento de conhecimento, também, se constitui em uma forma de aprendizagem constante e de desenvolvimento. Caporalli e Volker (2004) explicam que um APL é “formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou negócio, onde enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais - entre empresas e demais instituições envolvidas”.

Para Santos (2007), o APL é uma

[...] forma de aglomeração industrial territorial geradora de vantagens competitivas para as empresas nele localizadas, quando comparadas às empresas dispersas no território [...] busca destacar a vínculo das unidades produtivas com o território, seja na relação específica de produção e distribuição, seja pela presença de externalidades resultantes da interação com agentes públicos e privados, voltados para capacitação tecnológica, gerencial e financeira.

Essa “aglomeração” empresarial proporciona a construção de conhecimento especializado, direcionado às características das empresas participantes do APL, sua área de atuação, serviços e produtos desenvolvidos,

além de criar mecanismos de atuação e preservação do grupo, bem como o desenvolvimento de ações referentes ao ambiente em que se encontram.

O *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE) compreende os APLs como aglomerações empresariais localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva, bem como mantém algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com os outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2009).

Cassarotto Filho et al. (2001) também defendem que os APLs são fenômenos vinculados às economias de aglomeração territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais e explicam que os APLs são: "[...] redes cooperativas de negócios caracterizadas por concentração territorial por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre vários atores".

Os arranjos produtivos locais constituem-se em um tipo particular de agrupamento de pequenas e médias empresas em torno de um negócio comum a todas, sendo de relevante o relacionamento formal e informal entre as empresas e com outras instituições (ARRANJOS, 2006). O agrupamento de distintas empresas em APLs possibilita a obtenção de vantagens locais e internacionais, estimula a inovação a partir do desenvolvimento de pesquisa básica ou aplicada.

A constituição de um APL voltado a um determinado segmento econômico propicia às empresas que dele fazem parte, vários benefícios e as fortalece individualmente. Os APLs se constituem em estruturas de cooperação, que bem gerenciados podem ter uma inserção de destaque no segmento econômico em que atuam, visto que tanto os problemas de produção, quanto os problemas de mercado são enfrentados conjuntamente. A pesquisa industrial pode ser compartilhada, assim como é possível explorar as melhores práticas industriais, eliminando os gargalos e debilidades individuais.

A socialização do conhecimento gerado nesse âmbito influencia nos resultados obtidos pelas empresas que participam do APL, bem como influi na qualidade e produtividade dos produtos e serviços desenvolvidos.

Caporalli e Volker (2004) defendem que nesse tipo de sistema as organizações envolvidas podem ter atividades consideradas como similares e/ou complementares, predominando uma parceria e um relacionamento entre os seus diferentes participantes: empresas produtoras de serviços e produtos, centros de pesquisa, organizações de capacitação e treinamento e unidades de pesquisa e desenvolvimento, sejam públicas e/ou privadas.

Esse contexto proporciona um ambiente de aprendizado que Santos (2007) define como:

[...] um processo permanente, cumulativo através do qual as firmas ampliam seus conhecimentos, aperfeiçoam seus procedimentos de busca e refinam suas habilidades em desenvolver, produzir e comercializar bens e serviços. Os processos de aprendizagem nunca são automáticos, requerem um investimento específico de recursos, de diferente qualidade e magnitude.

As ações e as práticas de atuação de um APL proporcionam um ambiente de constante troca de informações e experiências, fator que possibilita o desenvolvimento de um aprendizado coletivo entre as empresas participantes e as organizações educacionais e de pesquisa que fazem parte do processo. Para tanto, a cultura informacional deve ser estimulada.

O *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social* (BNDES), em um estudo realizado sobre o desenvolvimento de APLs, menciona que

Nas cidades onde os APLs são parte importante da economia, a política parece ser feita de maneira muito mais consensual. É uma política onde há como referência constante alguns princípios ou interesses comuns. É uma política mais baseada no diálogo e união de formas do que o normal na política brasileira, que se funda fortemente na divisão entre “nós” e “eles” (BNDES, 2007).

Nesse contexto, considera-se o APL uma estrutura estratégica, que possibilita o desenvolvimento da região no qual está inserido, bem como propicia o estabelecimento de políticas econômicas regionais mais realistas e direcionadas às necessidades prioritárias das empresas que dele fazem parte, obtendo resultados mais competitivos. Além do aspecto econômico, o APL envolve a sociedade local, colaborando e atendendo as demandas locais de trabalho, cujo reflexo final é a melhoria da qualidade de vida da população local.

O BNDES (2007) considera que

[...] as aglomerações de empresas que desenvolveram atividades cooperativas e um processo de criação e difusão do conhecimento enraizado na localidade podem ser uma grande chance para o desenvolvimento nacional e regional em um mundo globalizado, onde os movimentos de capitais e de mercado estão cada vez mais livres.

Os APLs são formados pelos setores empresarial, educacional e de pesquisa. Sua atuação se desenvolve, por meio de um trabalho cooperativo, cujas ações estão relacionadas à análise e discussão da realidade da região ao qual o APL está inserido, visando conhecer as potencialidades e dificuldades que o setor pode enfrentar. Dessa maneira, com a participação de todos os setores, desenvolvem-se ações que auxiliam tanto no desenvolvimento das empresas participantes, quanto na preparação de recursos humanos capacitados e qualificados para atuar nas empresas. Essa forma de atuação proporciona o crescimento e o progresso regional de forma mais efetiva e consistente, visto que gera novos postos de trabalho e, também, o aumento de divisas regionais e locais.

A economia brasileira necessita de caminhos alternativos e inovadores. Nesse contexto, os APLs se destacam, visto que centram seus objetivos na obtenção de vantagem competitiva, na cooperação, na identificação de oportunidades e ameaças, no fomento e desenvolvimento do



setor melhorando os pontos fracos e fortalecendo os pontos fortes, e potencializando a excelência do setor/segmento.

Essas aglomerações de empresas têm como propósito promover um ambiente favorável ao desenvolvimento e geração de riquezas, tornando micros, pequenas e médias empresas competitivas frente ao cenário internacionalizado, visto que os APLs estimulam o crescimento econômico regional em que a competição é a realidade que vivenciam, e impactam fortemente o desenvolvimento das economias que buscam se inserir nos mercados internacionalizados. Destaca-se que a competição tem sofrido profundas alterações, ou seja, a competição baseada simplesmente no menor preço tem cedido espaço para a competição baseada em qualidade, cuja capacidade inovativa da empresa é fundamental.

Atualmente, visando sustentar a vantagem competitiva os APLs

[...] têm um papel fundamental no desenvolvimento econômico, tecnológico e social de uma região, beneficiando todas as empresas e engajando comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas. Tudo isso possibilita a geração de competências às empresas, competitividade e inserção em novos mercados inclusive externos (ARRANJO, 2008).

Os APLs têm ganhado mais destaque e influenciado fortemente o desenvolvimento regional, bem como têm se tornado referência no que tange à competitividade organizacional, visto que propiciam significativo crescimento econômico local e regional, cujos efeitos incidem sobre toda a sociedade. Essa prática proporciona forte interação entre distintos setores da sociedade e gera relações cooperativas entre diferentes organizações, estimula a sinergia entre os envolvidos e forma alianças que promovem e fortalecem as estratégias competitivas de determinado setor/segmento, uma vez que os APLs traduzem a noção de eficiência coletiva.



Os arranjos produtivos locais são muito mais que simples pólos produtivos, visto que se caracterizam pela cooperação em busca do desenvolvimento sustentável, compartilham inovações tecnológicas, e se unem para qualificar mão de obra, investir, comprar, vender etc., com o objetivo de conquistar novos mercados, reduzir custos e melhorar a produtividade, de forma que os resultados da cooperação são visíveis, porquanto as empresas aproveitam as vantagens proporcionadas pela aglomeração e as ações conjuntas permitem viabilizar soluções de infraestrutura e treinamento (ARRANJOS, 2006).

No ambiente de um APL, a competição entre as empresas que o compõe continua existindo, contudo, essa relação é mais voltada à ‘coopetição’, isto é, uma relação mais madura que visa a benefícios mútuos, uma vez que a cooperação é necessária para inovar, pois fortalece o setor como um todo, rompe velhas formas de trabalho e estimula o surgimento de novos tipos de emprego.

Os APLs “[...] representam a reunião geográfica de indústrias do mesmo segmento e atividades complementares”, e com o relacionamento cooperativo entre as empresas é possível desenvolver novas competências, obter sustentabilidade, ter agilidade no mercado e atrair excelentes opções de investimento (ARRANJOS, 2006, p. 7).

As análises realizadas sobre desenvolvimento regional recebem a influência dos APLs, assim como se tornaram referência para a formulação de políticas setoriais, justamente pelos potenciais efeitos multiplicadores dessa forma de organização empresarial, cujos resultados de crescimento econômico local são contundentes. Os APLs promovem a capacidade das empresas em formar um ambiente marcadamente pela interação, porquanto cooperam entre si e envolvem diferentes setores da sociedade.

A competitividade das empresas vinculadas a um APL é maior, porque consolida redes organizacionais que fomentam o desenvolvimento, uma vez que esse tipo de sistema produtivo leva à geração de sinergia,

incrementando o desenvolvimento econômico e tecnológico de um determinado setor, por meio de articulações de diferentes naturezas e, portanto, se fortalecem frente aos outros sistemas ou redes organizacionais.

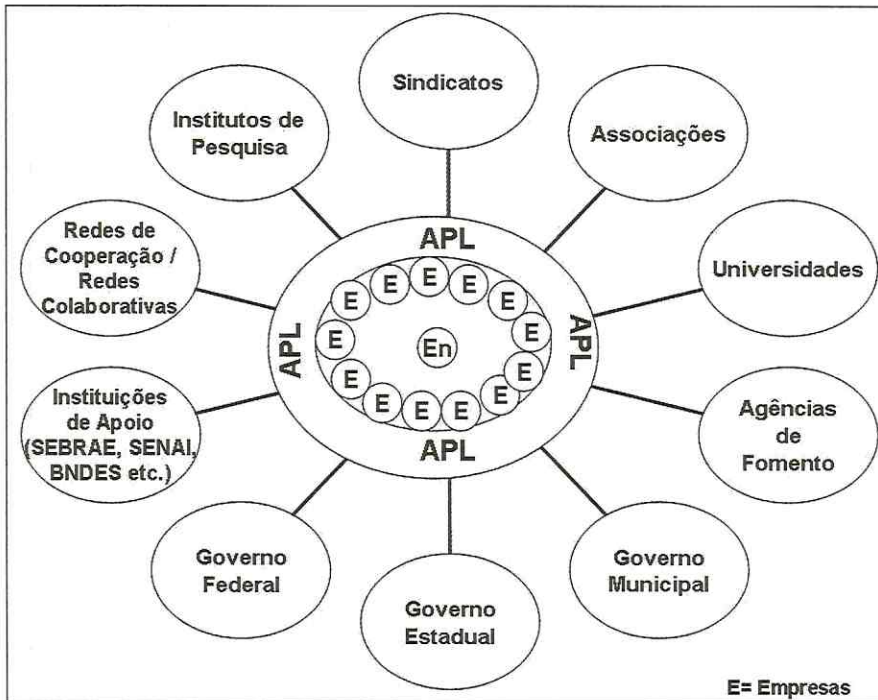


Figura 3: Estrutura de APLs.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os APLs possuem diversas formas de cooperação que podem se caracterizar como uma mistura adequada de cooperação e competição, cujos arranjos se constituem em mecanismos que auxiliam e fomentam o desenvolvimento de determinado setor, gerando vantagem competitiva. Ressalta-se que os APLs são concentrações regionais/locais de empresas que possuem elos verticais, horizontais e multilaterais e, portanto, desenvolvem atividades coordenadas com um fim em comum.

Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000, p.14) e Albagli e Brito (2008, p. 3) defendem que os APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais cujo centro é um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos entre si, mesmo que incipientes. Há participação e interação de empresas prestadoras de serviços, produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, instituições públicas e privadas que formam recursos humanos, desenvolvem pesquisa básica e aplicada, tecnologias de diferentes naturezas, além do setor financeiro e dos governos em diferentes níveis.

Desse modo, a proximidade geográfica e a especialização se constituem no ponto de partida, para formar novas estruturas econômicas de aglomeração. Schmitz (1997, p.173) acredita que a eficiência coletiva é fundamental para atuar no mercado internacionalizado, uma vez que “[...] a vantagem competitiva derivada de ação conjunta”. Além disso, o conceito de arranjos produtivos locais é um fenômeno em evolução que vem se consolidando.

Lemos (2003, p.80-81) explica que

[...] o termo arranjos produtivos locais pode ser definido como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. Já os sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social.

Os APLs melhoram a competitividade das empresas, por meio do aprendizado coletivo e das ações conjuntas. Ganham relevância os aspectos relacionados ao compartilhamento do conhecimento tácito, a formação das redes de cooperação, bem como o aprendizado por meio da interação

constante entre fornecedores, produtores e consumidores que são elementos constitutivos de um arranjo produtivo local.

Além da identidade econômica, os APLs propiciam uma identidade sociocultural própria; vantagem local, regional e internacional; capital intelectual e social, eficiência individual e coletiva; conhecimento tácito individual e coletivo compartilhado/socializado; mão-de-obra mais bem qualificada para ocupar postos de trabalho; melhor negociação com fornecedores de insumos e matéria prima; competência técnica e especializada, entre outras vantagens (ARRANJOS, 2006, p. 71).

Para a existência de um APL são necessárias algumas condições como, por exemplo, um número significativo de empresas e demais agentes relacionados; especialização dos agentes em determinada atividade produtiva; existência de atividades correlacionadas à cadeia produtiva; articulação do sistema local interno e externo; interdependência forte entre as empresas e os demais agentes; existência de comunidade e forte identidade local ou regional que favoreçam cooperação, solidariedade e reciprocidade; e presença de instituições locais comunitárias e públicas capazes de compreender e sustentar o sistema e de promover seu desenvolvimento favorecendo a inovação (ARRANJOS, 2006, p. 158).

Os APLs auxiliam as empresas que fazem parte do sistema a desenvolver novas competências, obter sustentabilidade, correr riscos de forma planejada atraindo opções de investimento para o negócio/setor, aumento de competitividade (ARRANJOS, 2006 p. 184).

Além disso, geram maior sinergia entre as empresas, cujos empreendimentos passam a ser auto-sustentados e tenham condições de usufruir as próprias capacidades tecnológicas e comerciais, incrementando a qualidade e produtividade empresarial, bem como possam ter inserção rápida no processo de internacionalização (ARRANJOS, 2006, p. 251).

A cooperação e a competição explicam o sucesso dos APLs, uma vez que as empresas que os compõem alcançam mais rapidamente a



competitividade através da cooperação, aprendizado coletivo, conhecimento e capacidade inovativa que é associada à capacidade produtiva

com o objetivo de estimular o desempenho e a competitividade através do crescimento econômico, e social os APLs criam alianças entre agentes sociedade e empresas estimulando a capacidade de competição do conjunto e fortalecendo o capital social (ARRANJOS, 2006, p. 255).

Os APLs também podem ser entendidos como articuladores do desenvolvimento local, porquanto fomentam a integração sócio-econômica do país, proporcionam a criação de novos negócios, diminuem os riscos, geram potenciais inovações entre outros fatores fundamentais para competitividade atual. Além disso, estão inseridos em cadeias produtivas e, portanto, devem ter um olhar mais amplo em relação às oportunidades e ameaças existente. Compreender a extensão do segmento econômico é fundamental para o sucesso do APL, principalmente no caso de APLs muito especializados.

### **Considerações finais**

A cultura informacional necessita ser trabalhada em contextos de cooperação, uma vez que a comunicação é relevante para ambientes colaborativos. A construção de conhecimento ocorre de forma individual, contudo é na relação com outras pessoas e contextos que o conhecimento é gerado. Portanto, os ambientes colaborativos e/ou cooperativos como no caso dos APLs, mesmo quando há competição, prescinde de uma cultura informacional e comunicacional que possibilite o compartilhamento e socialização constante de informação e conhecimento, promovendo um ciclo dinâmico e retroalimentador do sistema.



Os atores que compõem um APL, de distintos tipos de organização, possuem culturas informacionais próprias e, portanto, carregadas de princípios, pressupostos, crenças e mitos que, muitas vezes, obstruem o processo dinâmico de colaboração e cooperação. Nesse sentido, os gestores de APLs necessitam aplicar métodos e técnicas que desenvolvam uma cultura informacional positiva para as ações de colaboração. Caso contrário, haverá uma comunicação truncada e lenta, bem como o planejamento e as ações conjuntas não contarão com o apoio de todos os atores envolvidos.

Os APLs se constituem em estruturas econômicas de desenvolvimento locais/regionais, que envolvem vários setores/segmentos da sociedade local/regional, conforme mencionado anteriormente. Por isso mesmo, dependem de uma cultura que envolva todos os atores que fazem parte do APL, propiciando maior consistência, confiabilidade e credibilidade às ações de gestão necessárias ao desenvolvimento das empresas que compõem o APL.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; BRITO, J. *Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossário de Arranjos Produtivos Locais*. Rio de Janeiro: RedeSist, 2008.

ALIGLERI, L. M. Cultura organizacional e as influencias da cultura brasileira: a incompatibilidade cultural na adoção de tecnologia gerencial estrangeira. *Revista de Estudos Organizacionais*, Maringá, v.2, n.1, p.63-80, jan./jun. 2001.

ARRANJO produtivo local. Disponível em:  
<<http://www.ielpr.org.br/apl/FreeComponent1575content6082.shtml>>.  
Acesso em: 18 nov. 2009.

ARRANJOS produtivos locais no Paraná: APLs. Curitiba: IEL, 2006. 349 p.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Arranjos produtivos locais e desenvolvimento*. 2007. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/s\\_apl.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/s_apl.html)>. Acesso em: 18 nov. 2009.

CAPORALLI, R.; VOLKER, P. (Orgs). *Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais*. Projeto Promos – Sebrae – BID. Brasília: Sebrae, 2004.

CASSAROTO FILHO, N. et al. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.; SZAPIRO, M. *Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. In: SEMINÁRIO LOCAL CLUSTERS, INOVATION SYSTEMS AND SUSTAINED COMPETITIVENS, IE\_BNDES, Nota Técnica 5, Rio de Janeiro, 2000.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture - an exploratory model. *International Journal of Information Management*, n.23, p.91-110, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

ILHARCO, F. *Filosofia da informação: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*. Lisboa: Universidade Católica, 2003. 207p.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

LEMOS, C. *Micro pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. 263 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal do Rio de Janeiro/ COOPPE.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986. 543p.

MORIN, E. *O método 5: a humanidade da humanidade*. 2 ed. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 2003. 309p.

SAINSAULIEU, R.; KIRSCHNER, A. M. *Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. 464p.

SANTOS, L. D. *Sistemas e arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus/Ba*. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 18 nov. 2009.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191p.

SCHIMITZ, H. Eficiência coletiva: caminhos de crescimento para indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.18, n.2, p.164-200, 1997.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. *Arranjos produtivos locais - APL*. 2009. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/empresas\\_rede/acao\\_territorial/apl](http://www.sebraesp.com.br/empresas_rede/acao_territorial/apl)>. Acesso em: 18 nov. 2009.

VALENTIM, M. L. P. *Cultura informacional para arranjos produtivos locais e cadeias produtivas*. Franca: UNI-FACEF, 2009. (Slides - aula proferida no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNI-FACEF)

VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 268p.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: FUNDEPE, 2007. 278p.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: ferramenta ou processo? I CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. *Anais Eletrônicos...* Curitiba: FIEP/IBICT, 2006. p.1191-1202. (CD-ROM)