

Avaliação de desempenho em Arranjos Produtivos Locais: A preocupação com a Imersão Social

Marcelo de Souza Correia
marscorreia@gmail.com
UFSC

Resumo: O presente trabalho busca levantar a questão das avaliações de desempenho em arranjos produtivos locais. Existe uma grande preocupação com o desempenho das empresas essa preocupação se dar para tentar corrigir falhas e aumentar a produtividade, com os aglomerados de empresas não é diferente. Vários modelos foram desenvolvidos para medição de desempenho, quase sempre levando em consideração apenas os aspectos econômicos em detrimento dos aspectos sociais. Esses modelos se concentraram em verificar a medição de desempenho de uma empresa, mas com o decorrer dos anos verificou-se que a concorrência não se dar mais apenas entre empresas, no entanto, entre aglomerados de empresas. Dessa maneira algumas metodologias estão sendo colocadas para analisar também o desempenho desses aglomerados, entretanto, essas metodologias acabam incorrendo no mesmo problema, grande parte das avaliações leva em consideração apenas os aspectos econômicos em detrimento do social, por exemplo. Muitas vezes as empresas se unem não apenas com o intuito de ganhar mais, ou não apenas por isso, muitas vezes para que as empresas se unam em alianças estratégicas é preciso ter outras motivações que extrapolam o interesse econômico. Dessa maneira a imersão social que como expoente os estudos de Granovetter, busca analisar os motivos que extrapolam o interesse econômico. Mostrando também os imbricamentos que há nas relações sociais que envolvem as organizações. Autores como Uzzi (1997), buscam ir além argumentando que deve haver diferenciação entre as formas de imersão. Dessa maneira as trocas inter e intra organizações vão além das trocas de capitais ou de interesses econômicos se pautando muitas vezes em laços que se tornam mais

significativos do que o próprio interesse econômico.

Palavras Chave: Arranjo Produtivo - Imersão social - , Desempenho - -

1- INTRODUÇÃO

O tema de redes organizacionais nos últimos anos tem ganhado destaque nos debates acadêmicos e empresariais. Decorrente muitas vezes das transformações estratégicas e estruturais, decorrentes de novos padrões de competitividade das organizações. Com isso, pode-se verificar que o desenvolvimento de ações em conjunto pelas organizações poderá viabilizar a sua sobrevivência. (FACCIN, GENARI, DORION, 2009)

As empresas procuram unir-se em redes para poderem competir no mercado, hoje a competitividade não se dar apenas entre empresas, mas entre aglomerados. Em que cada um busca encontrar seu espaço e mercado para sobressair.

Os tipos de aglomerações de empresas são estudados no mundo todo já há algum tempo, sendo utilizada varias designações para vários tipos de aglomerações, como já citado anteriormente: *cluster*, parques industriais, incubadoras de empresas, redes de empresas, arranjos produtivos locais, redes organizacionais e vários outros.

As ações dos atores envolvidos em uma rede são mais do que uma adaptação passiva, uma vez que esses relacionamentos embutem o enfrentamento de dificuldades comuns e a busca de soluções em conjunto através das diversas capacidades reunidas e daquelas originadas pela sinergia coletiva. (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006).

Assim na literatura acadêmica e empresarial há uma procura de como se medir o desempenho dessas redes, busca-se uma maneira de como mensurar esse grupo de organizações que acabam sendo tão importantes regionalmente. Conhecem-se muitos modelos que conseguem analisar e mensurar o desempenho de uma empresa, mas ainda existe uma carência de forma que consigam analisar um grupo de empresas.

Sugundo Kaplan e Norton (1997) se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação as empresas devem utilizar-se de gestão e medição de desempenhos derivados de suas estratégias e de suas capacidades.

Os modelos que buscam analisar as empresas e os poucos que analisam as redes de empresas acabam se concentrando nas questões econômicas, tratando essas, como se fossem os únicos interesses para as organizações atuarem de forma conjunta. Não levando em conta questões sociais que muitas vezes envolvem esses interesses das organizações.

Fatores sociais também implicam em uma aproximação entre as organizações, assim como os fatores de mercado, podemos dizer que o conceito de imersão social está inter-relacionado com o conceito de mercado. Em outras palavras argumentos sobre imersão social são utilizados para corrigir o absolutismo de mercado. (BALDI, 2004).

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo apresentar os conceitos, abordagens e a importância, para o desenvolvimento econômico e social, dos aglomerados de empresas. Procurando de maneira paralela destacar um importante elemento pouco explorado para analisar o desempenho dessas redes de empresas: a imersão social, que vem sendo abordada em diversas áreas de estudo, como a economia, a sociologia. Outro objetivo é apresentar a relação entre os dois temas, verificando o enfoque do papel da imersão social no contexto dos aglomerados de empresas.

2 – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APL's

Sistemas inovativos e arranjos produtivos locais aprofundam a ideia de interdependência do trabalho e da tecnologia, além, é claro, de considerar as especificidades



da territorialidade e a importância da cooperação. Dessa maneira o potencial inovativo é a principal fonte de vantagens competitivas dinâmicas, tendo como hipótese central a interação entre os agentes que criam externalidades positivas, aumentando a competitividade das MPEs.

No entanto, sistemas produtivos e inovativos locais (SPIL) são aqueles arranjos produtivos que possuem articulações e vínculos consistentes, tendo como resultado a interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando dessa maneira processos inovativos diversos, que geram uma maior competitividade empresarial e capacitação social. Sistemas inovativos são, portanto, arranjos produtivos que possuem certa semelhança com os distritos industriais, em que a capacidade inovativa endógena é criada mediante a combinação das externalidades incidentes com aquelas que surgem como resultado da ação de cooperação entre os agentes locais (LASTRES *et al.*, 2002; CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Segundo Rodrigues (2007) a Red sist desenvolveu, dentro de um referencial evolucionista, os conceitos de arranjo e sistema produtivo e inovativo local, a partir do foco em um conjunto específico de atividades econômicas que permitem as análises das formas interações que conduzem à inovações de produtos e processos.

Dessa maneira pode-se definir como outro tipo de aglomerado de empresa; o arranjo produtivo local, como aglomerações territoriais de agentes econômicos, apresentando vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas e suas variadas formas de representação e associação, além de diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para diversas funções: a formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento (RODRIGUES, 2007).

Para Vargas (2002) os arranjos produtivos locais referem-se aos aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, e que possuindo atividades correlacionadas. Entre os agentes econômicos estão empresas produtoras de bens e serviços, fornecedores, clientes, associações representativas de classe, instituições públicas e privadas.

Para Lastres (2004), o conceito de arranjo produtivo local, entendido como aglomerações territoriais de agentes econômicos, que apresentam um vínculo mesmo que seja incipiente, deve ser representativo de uma unidade de estudo, sendo as suas principais vantagens:

- representar uma unidade prática de investigação que vai além da visão tradicional que é baseada na organização individual, permitindo estabelecer uma ponte entre território e as atividades econômicas realizadas;
- focalização em um grupo de variados agentes e atividades conexas que, usualmente caracterizam qualquer sistema produtivo e inovativo local.;
- cobrir o espaço que simboliza o *locus* real onde ocorre o aprendizado, são criadas as capacitações produtivas e inovativas e fluem os conhecimentos tácitos; e
- refletir o nível no qual as políticas de promoção do aprendizado, inovação e criação de capacitações podem ser mais densas.

Segundo Sceffer (2004) nos arranjos produtivos locais há vinculações entre a proximidade territorial, aprendizado e inovação. Em relação ao território há um conjunto de atividades econômicas em que as empresas se relacionam e ficam inseridas em arranjos inter organizacionais gerando mecanismos de aprendizado. Esses mecanismos são movidos pelo acúmulo de conhecimento, habilidade e experiência e formas de interações com terceiros que vão se acumulando possibilitando a introdução de mudanças técnicas.



Já, os sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que a interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Dessa maneira, assumindo relevância para a geração e difusão de conhecimentos (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Nos APLs, a capacitação empresarial pode ser alcançada, pelo treinamento e capacitação dos seus recursos humanos e, também, pela interação entre atividades comuns com os agentes, isso para fins inovativos (ALMEIDA, 2007). Para a capacitação dos recursos humanos Lemos (2001) sugere que sejam criados cursos e seminários voltados para a difusão de formas de utilização de novas tecnologias (uso de tecnologias da informação, de novos equipamentos e aplicação de técnicas de gestão administrativa, financeira, e de produção), assim como a implementação de programas de bolsas de estágio e intercâmbio entre empresas e instituições de ensino.

Para Almeida (2007), os principais instrumentos sugeridos para intensificar as atividades conjuntas são: (I) promover a articulação entre agentes locais através da criação de portais e redes virtuais de informações; promover reuniões e fóruns de discussões (feiras, comissões de normas técnicas) que estimulem a troca de informações e o comprometimento quanto aos objetivos comuns, assim como as ações conjuntas para compra de insumos e para marketing e comercialização, (II) fazer a disseminação da infraestrutura tecnológica local, (III) incentivo e intensificação do desenvolvimento e aperfeiçoamento conjunto de produtos e processo através de projetos corporativos, consultorias técnicas e certificação por órgãos credenciados; (IV) estimular a valorização de especialidades do arranjo, através da criação de uma marca e de elementos que contribuam para a criação de uma identidade local, (V) incentivo de práticas de patenteamento, ao disponibilizar informações de acesso e estudos sobre os limites e benefícios das formas de proteção às inovações

Ao estudar os aglomerados industriais no Brasil, verificou-se certa similitude com os distritos italianos, em que se denominou por aqui segundo alguns estudiosos de Arranjos Produtivos Locais. Com isso, se faz necessário o entendimento de tal conceito.

Barbosa, *et al* (2004) colocam que o conceito de APL tem como paradigma principal os distritos industriais italianos, em que se destaca a importância do papel da cooperação entre pequenas ou médias empresas concentradas espacialmente em alguns dos elos de uma cadeia produtiva. Assim como Lambranh (2004) observa, os arranjos são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, os quais focam um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes.

Independentemente da abordagem que se adote na literatura alguns aspectos são comuns sobre os aglomerados, podendo sendo apontados as seguintes por Lemos (1997): proximidade ou concentração geográfica; presença de grupos pequenos de empresas; pequenas empresas nucleadas por uma grande empresa; presença de associações, instituições de suporte; serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc; intensa divisão do trabalho entre as firmas; flexibilidade da produção e de organização; especialização; mão de obra qualificada; competição entre firmas e demais agentes; fluxo intenso de informações, identidade cultural entre os agentes e relações de confiança; complementaridades e sinergias.

Consoante tais benefícios foi elaborado o quadro 1 abaixo, que demonstra de forma esquemática esses benefícios advindos dos aglomerados.

Quadro 1: Benefícios advindo dos Aglomerados. (Fonte: Santos (2007))

Agentes	Benefícios
para as empresas:	<ul style="list-style-type: none"> – compartilhamento de atividades comuns como compra de insumos, treinamento de mão-de-obra, contratação de serviços e logística; – maior acesso à informação tecnológica; – maior acesso a sistemas de informação e assistência técnica; – melhoria de processos produtivos; – ganhos de competitividade e redução de custos, através da qualificação e capacitação das empresas; – agregação de maior valor aos produtos; – acesso a créditos;
para as empresas-âncora:	<ul style="list-style-type: none"> – racionalização das atividades; – redução de custos; – aproveitamento de especialidades externas; – garantia de oferta de insumos adequados; – implementação de novas técnicas nos fornecedores;
para as universidades/instituições técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> – geração de receita; – fortalecimento da instituição; – maior integração com a comunidade empresarial.

Diante desses benefícios, verifica-se a importância, que a formação e manutenção de APLs vêm adquirindo, principalmente no Brasil, contribuindo dessa maneira para uma política de desenvolvimento regional. Corroborando de sobremaneira para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, bem como para o desenvolvimento de regiões, permitindo de certa forma a descentralização dos processos produtivos, que até então ficavam restritos a determinadas regiões.

O Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT adota a classificação dos APLs de acordo com a presença ou ausência de empresas-âncoras e quanto ao seu grau de consolidação (MCT, 2000 *apud* SPINOLA, 2003). Classificação essa que se divide da seguinte maneira:

Arranjos com empresa (s) âncora (s): Possuem características de existência de uma firma motriz, ou âncora, que mantém fortes vínculos técnicos, comerciais e financeiros com um grupo de fabricantes e prestadores de serviços. Sua competitividade deriva da eficiência de toda cadeia produtiva. As unidades menores que estão inseridas nestes tipos de aglomerações podem servir de fornecedoras de serviços ou produto para a grande empresa, ou servir de terceirizada para o desenvolvimento de alguma etapa do processo produtivo.

Arranjo sem empresa-âncora: São aglomerados produtivos formados geralmente por micro, pequenas e médias empresas de um mesmo setor de atividade, com maior ou menor grau de interação/cooperação, em que não há uma grande firma capaz de definir o caminho estratégico do conjunto de empresas. Nesses aglomerados, é estabelecida uma rede entre as empresas, mesmo que não seja formal, capaz de proporcionar o surgimento de economias de aglomerações e a difusão do conhecimento e da informação.

Em relação ao nível de consolidação o arranjo produtivo pode ser classificado como:

Arranjo elementar ou básico: É proveniente da concentração de unidade produtivas com alguma característica em comum (viés setorial configurado), indicando a existência de tradição técnica ou produtiva, inclusive artesanal, com um grau de especificidade ou de originalidade suficiente apenas para garantir sua subsistência. Neste tipo de aglomerado já



existe certa infraestrutura tecnológica e relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com as instituições locais. No entanto, devido aos conflitos de interesse não se tem uma visão estratégica e grau levado de coordenação entre os agentes.

Arranjo em fase de consolidação: É caracterizado pela presença de atividades produtivas comuns no local ou região, pela existência de uma infraestrutura tecnológica, de relacionamentos dos agentes produtivos entre si e com os agentes institucionais locais. Apesar de haver uma maior sinergia ente as ações de seus agentes do que no arranjo elementar, seu grau de coordenação é baixo.

Arranjo consolidado ou maduro: Possui todas as características do agrupamento anterior, além de um alto nível de coesão e organização entre os agentes. Essas aglomerações são formadas por concentração de empresas e organizações de um ramo particular.

Teixeira e Filho (2007) apontam que no Brasil, a dinamização de clusters, aqui denominados Arranjos Produtivos Locais (APLs) é um dos eixos prioritários da nova estratégia de desenvolvimento econômico e social do Governo Federal. Como consequência, um Programa de Arranjos Produtivos Locais foi incluído no plano plurianual de investimentos do quadriênio que vai de 2004 a 2007, envolvendo diversos órgãos governamentais em políticas e ações conjuntas.

Outra característica do sistema local de produção é a presença no APL de uma gama de agentes do sistema produtivo, como Instituições de pesquisa e apoio, tanto privadas quanto públicas, fornecedores, tanto de matéria-prima quanto de equipamentos e tecnologia, mão de obra altamente especializada e prestadores de serviços.

Ainda é interessante observar que segundo Amato Neto (2000), apesar das vantagens dos sistemas locais de produção, muitas das concentrações empresarias ou APLs acabam por se desenvolver principalmente sobre um único produto, por esse motivo, essas empresas se tornam mais sensíveis a mudanças de mercado ou sobre a entrada de novas concorrências principalmente do mercado internacional.

Mesmo com a existência de fortes argumentos que vão a favor desses tipos de intervenções públicas, ainda não existe uma metodologia para instrumentalizar o desenho de desenvolvimento de APLs, nem garantias em relação ao resultado de sua aplicação. Fazendo com que se persistam incertezas e riscos associados ao sucesso desse tipo de política industrial.

Dessa maneira, Macadar (2006) comenta sobre a “ambiguidade semântica” do termo distrito industrial. Noronha e Turchi (2005, p.8), afirmam que os termos “arranjos produtivos locais” e “cluster” sofrem do mesmo mal:

Arranjos produtivos locais podem ser tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo na ambiguidade que o termo em inglês envolve. Rigorosamente, o essencial da definição está i) na especialidade da produção e ii) na delimitação espacial. Com base nesses critérios minimalistas, qualquer concentração de um tipo de produção seja em uma região, município, bairro ou mesmo rua pode ser denominada APL.

Durante o período de 1999-2002 foram realizadas duas pesquisas, consistentes, pela RedeSist, englobando aspectos teóricos e empíricos de 26 arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais brasileiros. Também durante o período de 2002-2004, a mesma Rede desenvolveu para o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma estratégia de ação em reação aos arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas (MACADAR, 2006).

A RedeSist, também não conseguiu fugir da ambiguidade dos termos para definir arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. No “Glossário SEBRAE” elaborado pela



Redesist em 2003, os conceitos de arranjos produtivos locais e de sistemas produtivos e inovativos locais são os seguintes:

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos ainda que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades: pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento.

Sistemas produtivos e inovativos locais: são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local (REDESIST, 2003, p-3-4).

Já na quinta revisão do Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais da Redesist (2005, p.1) as definições se flexibilizaram:

Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – SPILs – são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

SPILs geralmente incluem empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações - e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informações, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

Arranjos Produtivos Locais – APLs – são aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os agentes.

Para Macadar (2006), as definições de 2005 estão mais de acordo com a realidade brasileira e também deixam mais claras as diferenças entre um sistema produtivo e inovativo local e um APL.

A própria RedeSist afirma que o termo aglomeração pode ser utilizado, de maneira genérica, para incluir os diferentes tipos de aglomerados referidos na literatura, tais como distritos industriais, *clusters*, arranjos e sistemas locais de produção, entre outros. Ele é suficientemente abrangente para “envolver diferentes atores, além de refletir formas diferenciadas de articulação, governança e enraizamento.”(REDESIST, 2005, p.5).

Assim, é verificada a importância destes atores no desenvolvimento local e regional, que, entretanto, carecem de uma metodologia de avaliação de seu dinamismo e desempenho. Corroborando com essa ideia Teixeira e Filho (2007) afirmam que:

Deve ser lembrado, também, que os riscos são acentuados ainda pela inexistência de metodologias para dinamizar APLs que tenham sido pesquisadas e testadas na América Latina, como enfatizam Pietroboli e Rbellotti (2005). Geralmente, a pesquisa nesse campo tem sido descritiva (CASSIOLATO E OUTROS, 2000) e tem falhado em promover um entendimento consolidado dos fatores que contribuem para a dinamização dos APLs, ou de como esses fatores podem ser estimulados. No que diz respeito às ações promovidas pelo poder público, nos diversos países da região, várias agências públicas e para-públicas (organizações de suporte) estão envolvidas na implementação desse tipo de política. Porém, cada



organização geralmente usa sua própria metodologia, mesmo quando ela está em um estágio embrionário.

Assim se faz necessário a verificação de seu desempenho e dinamismo através de ferramentas que possam esclarecer e elucidar seus problemas, fazendo com que se tenha um melhor aproveitamento desses instrumentos dinamizados em grande parte pelo Estado para desenvolver uma região.

3 – A IMERSÃO SOCIAL

No que concerne na formação das redes estratégicas, tanto as iniciativas do plano empírico quanto as preocupações teóricas em torno de um melhor entendimento da lógica desses relacionamentos, tem trazido para o campo das estratégias organizacionais uma maior atenção para a imersão social das organizações. (MACIEL, 2007)

A consideração de que a ação organizacional é imersa em redes sociais tem direcionado essa questão no âmbito das relações no interior e entre organizações. Essa visão, quando confrontada com teorias mais estáticas ou estruturalistas, traz as vantagens de uma análise mais dinâmica na apreensão acerca do estabelecimento de estruturas e estratégias nas organizações em um campo organizacional (POWELL, SMITH-DOER, 1994).

Os trabalhos de Granovetter (1985,1992) são fundamentais para os estudos de imersão social. Quando afirma que as concepções da ação econômica, entendida como busca de bens e serviços escassos para a satisfação de determinada necessidade, são vista de forma isolada.

O conceito de *embeddedness*, no que se refere ao comportamento das organizações, pode ser entendido como imbricamento ou imersão de atividades econômica e organizacional dos agentes em um contexto mais amplo de relações sociais (MACIEL, 2007).

O argumento que acaba surgindo por trás do conceito é de que o comportamento e as instituições estão de tal forma imersos em processos de relações sociais, que trata-los como aspectos independentes levaria a series de limitações na apreensão da dinâmica das atividades organizacionais (GRANOVETTER, 1985).

Para Maciel (2007), Granovetter colocar que a sociologia contemporânea tem uma concepção de homem supersocializada, ou seja, as pessoas muito sensíveis às opiniões dos outros e obedientes a sistemas de normas desenvolvidos consensualmente.

Uma economia imersa é caracterizada, principalmente, pela reciprocidade e pela redistribuição, enquanto que uma economia não-imersa é caracterizada por uma esfera institucional distinta, chamada “mercado” (BALDI).

Granovetter (1985) define imersão social como residindo em algum lugar entre a ação sub e sobre-socializada. Ele se centrou na confiança e na trapaça, argumentando que o processo de mercado era apropriado à análise sociológica, uma vez que o comportamento econômico esta imerso em redes de relações interpessoais. Sua preocupação residia no fato de que é necessário estabelecer um adequado elo entre as teorias de nível macro e nível micro. Para estabelecer isso, faz-se necessário ter completo entendimento das relações sociais nas quais as ações econômicas estão imersas.

As visões de sobre-socializada e sub-socializada apresentam uma concepção de ator atomizado. No caso da visão, sobre socializada, atomização resulta do fato de que as relações sociais continuas possuem apenas efeitos periféricos sobre o comportamento, em função de serem guiadas pelos padrões de comportamento cuja origem está internalizada. Na visão sub-socializada, atomização resulta do fato de que a ação é guiada pelo auto interesse. Assim,



o comportamento dos atores está imerso nos sistemas contínuos das relações sociais. O comportamento deles é afetado pelo comportamento de outros grupos e pela história dessas relações (BALDI, 2004).

Granovetter (1985), afirma que o nível de imersão do comportamento econômico é mais baixo em sociedades não reguladas pelo mercado e que esse nível mudou menos com o processo de “modernização”, sustentando também que esse nível sempre foi e continua a ser mais substancial do que o considerado pelos formalistas e economistas.

No entanto, em seu trabalho Granovetter (1985), não ficam explícitas as formas em que as relações sociais afetam a ação econômica. As implicações de seu argumento são vistas indeterminadas em face do desequilíbrio entre proposições relativamente específicas de teorias econômicas e um estabelecimento de maior espectro em relação à forma pela qual os laços sociais afetam a ação econômica (MACIEL, 2007).

Partindo desse pressuposto Uzzi (1997), argumenta que deve haver uma diferenciação entre as formas de imersão social: imersão na estrutura da rede e imersão no contexto social. Para ele, o *embeddedness* estrutural centra no modo em que a qualidade e a arquitetura da rede de relacionamentos de trocas materiais afetam a atividade econômica; ao passo que outras formas de *embeddedness*, cognitivo, político e cultural, assentam-se em perspectivas construcionistas e também contingenciais da ação econômica.

Em relação a essas formas de imersão (Maciel 2007, p.09) afirma que,

A despeito das alternativas de análise a partir de diversas formas ou mecanismos de *embeddedness*, a literatura, em geral, destaca duas principais e mais contrastantes abordagens para a consideração do fenômeno, que refletem duas facetas para a análise da imersão social; em *embeddedness* estrutural e institucional.

Powell e Smith–Doer (1994), defendem uma posição que considere essas duas abordagens na busca de investigação que possam colocar um exame tanto na forma como no conteúdo da rede, buscando aprofundar a apreensão das ênfases estrutural e institucional, assim como os pontos comuns entre as duas correntes de investigação.

Alguns autores ampliam a concepção de imersão social de Granovetter ao fazer a preposição que ela à natureza da ação econômica no que se refere a quatro mecanismos: cognitivo, cultural, estruturas sociais e instituições políticas (ZUKIN e DiMAGGIO, 1990).

Os mecanismos cognitivos, cultural e político refletem uma perspectiva social-construcionista, o mecanismo estrutura reflete a necessidade de se compreender como as estruturas de redes e as qualidades afetam a atividade econômica.

4- Avaliação de desempenho

O motivo que leva as organizações a utilizarem as ferramentas de medição de desempenho é o fato que, por meio delas, de acordo com Almeida et.al. (2004), conseguem:

- identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela empresa;
- realizar comparações de desempenho com seus concorrentes;
- rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.

Dessa maneira cada vez mais preocupadas em focar nas suas potencialidades as organizações procuram fazer uma auto-avaliação, para tentarem identificar como estão suas potencialidades.

Para Lobato (2007), como o crescimento das empresas e a globalização, as decisões têm serias consequências para a sociedade e para o meio ambiente. Com o intuito de tornar o



sistema ainda mais complexo, hoje, as decisões são tomadas levando em consideração toda cadeia de valor, e não, só de dentro de uma empresa. Assim, essa complexidade levou as empresas e a sociedade a buscarem novas formas de avaliação de desempenho, a figura (1), apresenta de maneira qualitativa, esse aumento de complexidade.

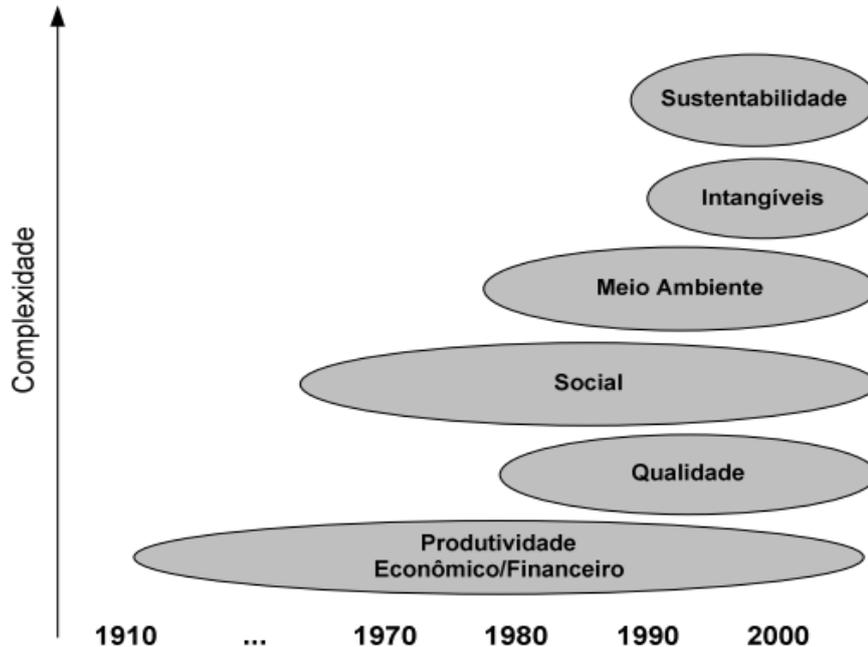


Figura 1: Aumento da complexidade nos modelos de avaliação de desempenho empresarial (Fonte: Lobato, 2007.)

Os primeiros modelos de medição de desempenho eram muito focados na parte quantitativa financeira das empresas não levando em conta outros aspectos. No entanto, existem críticas sobre esses primeiros sistemas de medição, Noble (1997), ressalta que as principais críticas aos sistemas de medição de desempenho tradicionais são:

- Deixam passar algumas medidas, já que os relatórios financeiros são usualmente fechados mensalmente, ao passo que existem decisões que são tomadas em um ou dois meses prioritários. Os resultados financeiros são, em algumas vezes, muito antigos para serem úteis;
- Tentam quantificar o desempenho e outros esforços de melhoria somente em termos financeiros. Muitos destes esforços são de difícil mensuração possuindo significantes impactos no sucesso global, como redução de tempos e fidelidade ao esquema de produção;
- Possuem um formato predeterminado. Todo registro é inflexível e ignora o fato de que cada departamento ou agente tem suas únicas e próprias características, prioridades e contribuições.

De acordo com Neely (2005) a abordagem acerca das avaliações de desempenho é um assunto antigo, que continua em evidência anos depois dos primeiros artigos publicados a seu respeito. A primeira edição da publicação “*Administrative Science Quarterly*”, de 1956, continha um artigo intitulado “As consequências disfuncionais da medição”, no qual Ridgway (1956) explorou os pontos fortes e fracos de se utilizar uma única ou múltiplas medidas de desempenho, lamentando a forte tendência para estabelecer numericamente as muitas possibilidades de variáveis com as quais o gerenciamento deve lidar. Alguns anos antes, em 1952, Chris Argyris em seu clássico texto “O impacto do orçamento sobre as pessoas”

reportou a preocupação dos gestores em não medir esforços para, ao final do mês, cumprir na produção todas as metas estabelecidas e encomendas recebidas.

4.1 ALGUMAS METODOLOGIAS DESENVOLVIDAS

Para Lobato (2007), foi no início do século 20 que surgiram os primeiros indicadores e procedimentos de controles contábeis desenvolvidos pela *DuPont* e *General Motor*. Nessa época surgiram indicadores econômicos e financeiros, que são até hoje, utilizados, como o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

Para Martins (1999), as pesquisas sobre medição de desempenho tiveram um aumento considerável durante a década de 1990, contribuindo para esse crescimento as pesquisas desenvolvidas por Robert S. Kaplan – Kaplan (1983) e Kaplan (1984) – da Harvard Business School. Johnson e Kaplan (1991) também tiveram um papel importante em alertar para a necessidade de novas pesquisas na área.

No levantamento efetuado por Martins (1999), alguns modelos de avaliação de desempenho foram encontrados. Segue o quadro2 elaborado pelo autor:

Quadro 2 - Novas propostas de novos modelos de sistemas de medição de desempenho apresentadas na década de 1990. (Fonte: Martins, 1999).

Modelo	Fonte
- SMART – “ <i>Performance Pyramid</i> ”	- Cross e Linch (1990); McNair <i>et alli</i> (1990)
- Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo	- Azzone <i>et alli</i> (1991)
- Sistema de <i>Feedback</i> de Gestão do Desempenho	- Graddy (1991)
- <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	- Kaplan e Norton (1992); Kaplan e Norton (1993); Kaplan (1994); Kaplan e Norton (1996a-b)
- Modelo para Medição do Valor Adicionado	- Barker (1993)
- Estruturas de Indicadores de Gestão	- Muscat e Fleury (1993)
- Sete Critérios do Desempenho	- Sink e Tuttle (1993)
- Medição do Progresso da TQM	- Cupello (1994)
- Matriz do Objetivo de Desempenho	- Das (1994)
- Desempenho Quantum	- Hronec (1994)
- <i>Performance Measurement Questionnaire</i> (PMQ)	- McMann e Nanni (1994)
--	- Rummler e Brache (1994)
--	- De Ron (1995)
- Modelo de Medição de Desempenho para Manufatura Classe Mundial	- Kasul e Motwani (1995)
- Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	- Lee <i>et alli</i> (1995)
- Modelo de Medição de Desempenho	- Rose (1995)
- Prêmio da Qualidade “Malcolm Baldrige”	- Bemowski (1996), Best (1997) e Brown (1997)
- Medição de Desempenho para Gestão por Processos	- De Toni e Tonchia (1996)
- Sistema de Medição de Desempenho Integrado	- Bititci <i>et alli</i> (1997)
- Sistema de Medição de Desempenho Proativo	- Daniels e Burns (1997)
- Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	- Ghalayini <i>et alli</i> (1997)



- <i>Accountability Scorecard</i>	- Nickols (1997a)
- <i>Strategic Scorecard</i>	- Slater <i>et alli</i> (1997)

O grande número de métodos de avaliação de desempenho, além desses modelos, se deve, de acordo com Radnor e Barnes (2007), justamente às mudanças históricas: ao número de tarefas que se ampliaram, desde o Taylorismo, à ampliação de processos também para fora da organização, ao longo da cadeia de abastecimento (abrindo espaço para a reengenharia de processos), ao aprofundamento de medidas, alinhando os processos operacionais aos processos estratégicos e à expansão da gama de medidas que passou a não fundamentar-se somente em **custo**, mas, além disso, em **confiabilidade**, **rapidez**, **flexibilidade** e **qualidade**, não só efetuando a medição, também a gestão das operações.

5 - Relação entre Arranjos Produtivos e Imersão Social

A análise dos sistemas ou dos Arranjos Produtivos locais investiga os intercâmbios físicos (produtos e componentes), mas privilegia as trocas de informações e conhecimentos específicos entre os atores locais que se encontram em uma determinada concentração de empresas de um setor. Interando-se com especialistas, fornecedores, institutos de pesquisas e treinamentos, entre outros; reforçando o compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis complementares as principais atividades do arranjo (GUERRERO, 2004).

A competitividade de Arranjos Produtivos pode ser potencializada por intermédio da eficiência coletiva baseada na formação de alianças conjuntas. Essas alianças não ocorrem exclusivamente pelo interesse econômico, ou pelo menos, não apenas baseado neste interesse, há fatores muitas vezes sociais que influenciam nesse processo de formação de redes organizacionais.

Questões sociais e institucionais impulsionam muitas vezes as decisões dessas organizações, assim, Scott (1992) salienta que forças externas moldam os arranjos operacionais internos, da mesma maneira que as organizações moldam o ambiente. Em parte, as organizações escolhem em quais ambientes entrar e sair, e se relacionam estrategicamente com ele.

No entanto, as estruturas e práticas organizacionais, além do ambiente, penetram de certa forma um no outro, dessa forma um entendimento mais profundo só é possível quando são combinadas diferentes visões de relacionamento entre eles (MACIEL, 2007).

Ao se procurar avaliar os aglomerados e seus interesses de interação a importância de se levar em conta o ambiente social é imprescindível, levando em consideração que as questões sociais influenciam na dinâmica econômica. Afirmar que o comportamento está politicamente imerso, significa dizer que ele é moldado pela luta pelo poder que envolve atores econômicos, tais como o Estado e as classes sociais (ZUKIN; DiMAGGIO, 1990).

Como lembram Daft e Weick (1984), as organizações devem fazer as interpretações do seu ambiente. Com frequência, faz-se necessário que os decisores organizacionais adentrem em um conjunto de eventos presentes em seu contexto ambiental para que, a partir deles, possam construir sentido no interior das organizações e manter ou transformar esses significados fora delas.

Tendo como base essa raciocínio, faz-se necessário ao se avaliar um aglomerado de empresas verificar o ambiente em que se esta inserido verificar as relações sociais que as envolvem, as imersões que esta inseridas para se ter um melhor entendimento da dinâmica que acompanham esse tipo de estrutura.



Assim, pode-se afirmar que questões como a confiança, a estabilidade, a durabilidade dos relacionamentos e o fechamento da rede são elementos chaves na busca de altos níveis de confiança, e de normas de cooperação. (PUTNAN, 2002).

Então para que dentro dessas redes possam haver uma cooperação e/ou “coopetição” (empresas que cooperam e competem entre si), o requisito do ganho econômico não é o único fator que provoca essa união é necessário uma sinergia e uma relação de confiança entre os atores envolvidos para que interação seja proveitosa.

6 – Considerações finais

A abordagem do tema em redes, em um contexto organizacional, vem tendo um destaque nos últimos anos, já que as mesmas permitem a adequação de empresas em um ambiente mercadológico cada vez mais competitivo, além de proporcionar vantagens às flexibilidades às organizações envolvidas.(FACCIN, GENARI e DORION, 2009).

Dessa forma ao se tentar explicar ou interpretar a realidade desses aglomerados, tendo apenas uma visão econômica se torna limitada a interpretação dessas redes, pois elas estão inseridas em um contexto social, em que seus atores estão se relacionando constantemente, assim, diversos fatores influenciam nessa interação e na própria cooperação entre as empresas da rede, como a confiança, como o a força dos laços dessas relações, Granovetter (1973).

Alguns autores como Uzzi (1997), sustentam duas formas de estruturação das trocas entre organizações. Essas trocas podem ocorrer em grupos de indivíduos com laços de troca impessoais e que se deslocam continuamente entre agentes do mercado, ou, por meio de redes de parceiros, sustentada por relacionamentos sociais mais próximos, e que proporcionam certa estabilidade à configuração de elementos da rede.

Observamos dessa maneira que as trocas inter e intra organizações vão além das trocas de capitais ou de interesses econômicos se pautando muitas vezes em laços que se tornam mais significativos do que o próprio interesse econômico.

Dessa forma a emergência dos temas permite que a comunidade acadêmica e empresarial reconheça como elementos que possam possibilitar um melhor entendimento sobre a dinâmica econômica e social, uma vez que abrangem a estrutura e as relações existentes na sociedade.

Por fim, embora se tenham apresentado uma série de abordagens relacionadas aos temas citados, pode-se analisar que existe uma série de possibilidade de pesquisas no sentido de aprofundar os conceitos e metodologias relacionados às ligações entre redes organizacionais e imersão social.

7 – REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. Capacitação, sensibilização e informação em arranjos e sistemas de MPME. In: Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos no Brasil. Brasília: SEBRAE; FINEP; CNPq, 2002.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Ciência, tecnologia e inovação: desafio para a sociedade brasileira – Livro Verde. Coordenado por Cylon Gonçalves da Silva e Lúcia Carvalho Pinto de Melo. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia / Academia Brasileira de Ciências. 2001, 250p.

AMARAL FILHO, J. A grande transformação e as estratégias de desenvolvimento local. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLITICA, 7 ed., 2002, Curitiba – PR. Anais.

BALDI, M. A imersão social da ação econômica dos atores do setor coureiro- calçadista do vale dos sinos: uma análise a partir dos mecanismos estrutural, cultural, cognitivo e político. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

BURT, R. S. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 339-365, 1997.

CABRAL, A. C. de A.. Novos Arranjos cooperativos: Alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado globalizado. In: Competitividade, Alianças Estratégicas e gerencia internacional / Suzana Braga Rodrigues – Organizadora. São Paulo: Atlas, 1999, p. 123-146.

CASARATTO FILHO, N.; PIRES, L. H.. Redes de pequenas e medias empresas e desenvolvimento local: estratégia pra conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001. 173p.

CASSIOLATO, J.; MACHADO, M.; PALHANO, A.. A institucionalização das políticas das MPME: uma análise internacional. In: **Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos no Brasil.** Brasília. SEBRAE; FINEP; CNPq, 2002 p.17-61.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2. p. 284-295, 1984.

DEBIASI, F.. Modelo de identificação e mapeamento de clusters para elaboração de proposta de desenvolvimento regional. Florianópolis, 2001. 153p. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

GRANOVETTER, M.. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v.6, p. 1360-1380, 1973.

_____, Ação econômica e estrutura social: O problema da Imersão. *American Journal of Sociology*, v.91, n. 3, nov. 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

MACIEL, C. de O.. Práxis estratégica e imersão social em uma rede de organizações religiosas. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná.

MARTINS, R. A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Curso de Pós-Graduação em Engenharia.

MITIDIERI, T. da C.. Redes de empresas, cooperação local e aglomerado competitivo: a base do desenvolvimento regional do vale do rio dos sinos – um estudo de caso. Florianópolis, 2003. 107p. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Movimento Brasil Competitivo (MBC); Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE Nacional). Cooperar para Competir – o novo desafio da competitividade. Organizado por: José Fernando Mattos; Marcello Vernet de Beltrand e Roberto de Sarquis Berté. Porto Alegre; MBC/SEBRAE 2002, 66p.

NEELY, A. *The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next.* *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, pp.1264-1277, 2005.

PORTER, M. E.. Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 551 p.



IX SEGeT 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

REDESIST – Curso de formação em Arranjos Produtivos Locais, novembro/2002, Porto Alegre. Acordo Sebrae – RedeSist.

REDESIST – Glossário de Arranjos Produtivos Locais, julho/2002/ Sarita Albagli e Jorge Brito – Organizadores. Brasília – DF.

SCOTT, W. R. Organizations rational, natural, and open systems. 3. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm network: the paradox of embeddedness. Administrative Science Quarterly, v.42, p. 35-67, 1997.