



IPL
instituto politécnico
de leiria

Uma proposta de modelo para analisar mudanças em arranjos produtivos locais

Roberto de Medeiros Junior

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

Gabriela Gonçalves Fiates

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

Fernando Ribeiro Serra

UNISUL Business School

Universidade do Sul de Santa Catarina

2009



 **Glob
advantage**

Working paper nº 41/2009

working paper

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*
Rua das Olhalvas
Instituto Politécnico de Leiria
2414 - 016 Leiria
PORTUGAL
Tel. (+351) 244 845 051
Fax. (+351) 244 845 059
E-mail: globadvantage@ipleiria.pt
Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

WORKING PAPER N° 41/2009
Setembro 2009

Com o apoio da UNISUL Business School



Uma proposta de modelo para analisar mudanças em arranjos produtivos locais

Roberto de Medeiros Junior

Mestrando do Curso de Mestrado em Administração
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL
Rua Trajano, 219
Centro
roberto.medeiros.junior@hotmail.com
tel: 48 32291932

Gabriela Gonçalves Fiates

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC
Unisul Business School e Mestrado em Administração
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina
Rua Trajano, 219
Centro
88010-010 Florianópolis, SC
gabriela.fiates@unisul.br
tel: 48 32291932

Fernando A. Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio
Unisul Business School e Mestrado em Administração
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina
Rua Trajano, 219
Centro
88010-010 Florianópolis, SC
gabriela.fiates@unisul.br
tel: 48 32291932

&

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy

Uma proposta de modelo para analisar mudanças em arranjos produtivos locais

Resumo

Para fazer uma análise das mudanças e desenvolvimentos realizados em uma organização faz-se necessário à utilização de um modelo robusto e consistente, que leve em conta o método científico para que esta análise seja pertinente e não apenas fruto de senso comum. Ao tratar-se de análise de mudanças organizacionais, têm-se diversos modelos consolidados, entre eles o de Pettigrew (1987), mas fica evidente que estes modelos foram desenvolvidos para tratar de uma única organização, não abrangendo análise de mudanças e desenvolvimentos em conglomerado de empresas, como os Arranjos Produtivos Locais (APL). Este artigo apresenta uma proposta de modelo para analisar as mudanças organizacionais em empresas que formam um APL, baseado no modelo de Pettigrew (1987). Para tanto realizou-se uma revisão bibliográfica das principais características de APL's e do modelo de Pettigrew, paralelamente analisou-se o nível de maturidade das APL's do Estado de Santa Catarina de forma que estas informações identificassem as lacunas existentes no modelo atual. Com base nestas lacunas, foi apresentada uma proposta de modelo para análise de mudanças e desenvolvimentos dos APL's e das empresas que a formam, composto de quatro etapas: análise de conteúdo, análise de contexto, análise de processo e análise da mudança (que confronta as três primeiras etapas).

Palavras-Chaves: Mudança Organizacional, Modelo de Análise, Arranjo Produtivo Local.

1. INTRODUÇÃO

Diversas são as publicações – livros ou artigos – que afirmam que se vive uma época de mudanças sem precedentes, onde as tecnologias da informação e tecnologias de transporte aceleram as mudanças sociais (CASTELLS, 1999) e, por conseguinte organizacionais.

O estudo dos arranjos produtivos locais (APL) tem recebido bastante atenção dos pesquisadores de áreas diversas como, por exemplo, administração estratégica, negócios internacionais e sociologia. Em grande parte, esta pesquisa se concentra no consenso da importância dos APL de diversas formas. Este trabalho, – exploratório e qualitativo - tem como objetivo apresentar uma proposta para análise das mudanças organizacionais em empresas que formam um APL, com base no modelo de Pettigrew (1987). Para tanto abordará inicialmente a teoria dos modelos de análise de mudanças organizacionais, identificando os pontos frágeis quando se transpõem a análise para um conglomerado de empresas e na seqüência serão propostas adaptações no modelo de Pettigrew (1987) para considerar as peculiaridades dos APL.

Com o resultado deste trabalho, pretende-se contribuir com o crescimento teórico da área de mudanças organizacionais com uma proposta que poderá ser utilizada e testada para análise de APL, permitindo uma comparação entre estes. Como consequência prática, permitirá que os APL possam analisar e avaliar como gerenciam suas mudanças e, assim, servir como ferramenta para a identificação e institucionalização das melhores práticas.

O artigo é composto de 4 partes além desta introdução, na primeira – por meio de uma revisão bibliográfica – pretende-se descrever as principais características dos Arranjos Produtivos Locais, as linhas de estudo de Mudanças Organizacionais e apresentar o modelo de Pettigrew (1987). A segunda parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados neste artigo. A terceira apresenta uma proposta de modelo para análise das mudanças organizacionais em APL, a partir de uma análise prévia da maturidade das APL's do Estado de Santa Catarina. E a última parte deste artigo, apresenta possíveis estudos e encaminhamentos científicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção traça os principais conceitos referentes a Arranjos Produtivos Locais (APL's) e Mudanças Organizacionais que serão utilizados como base para elaboração da proposta de modelo de análise de Mudanças Organizacionais em APL's. A partir desta breve revisão bibliográfica apresenta-se o modelo de análise de mudanças organizacionais de Pettigrew (1987).

2.1. Arranjos Produtivos Locais – APL's

O interesse em relação aos conglomerados de empresas vem crescendo e se destacando nestas últimas três décadas, por ser uma alternativa para melhorar a eficiência operacional dos participantes, o que pode levar a crença errônea que o assunto é relativamente novo. Na verdade, quando se fala em conglomerado de empresas – ou conceitos relacionados – está se abordando um assunto centenário, com primórdios no século XIX tendo como um dos pioneiros, Marshall (1996 apud FERREIRA JR; SANTOS, 2006).

Ferreira Jr e Santos (2006) identificam 5 linhas de abordagem para compreensão da formação dos conglomerados: (1) *Nova teoria do crescimento e comércio internacional* focada nas aglomerações produtivas impulsionadas pela ação acumulativa das economias externas locais sem espaço para políticas públicas; (2) *Aglomerações de empresas para alcançar a vantagem competitiva* apresentada nos estudos de Porter (1998) que enfatizam a geração de conhecimento e habilidades emergentes dos vínculos entre as empresas para obter a vantagem competitiva; (3) *Economia da Inovação* abrange a literatura que aborda o desenvolvimento tecnológico e a criação de sistemas de inovação gerados a partir da interação de empresas e seus impactos regionais e nacionais; (4) *Desenvolvimento de distritos industriais* que relaciona a geografia econômica com o desempenho industrial, esta abordagem considera que um movimento do capitalismo é desenvolver aglomerações regionais que somente poderão ser fortes a partir de uma força extramercado (políticas públicas); e (5) *Eficiência Coletiva* conquistada a partir do arranjo entre pequenas empresas e distritos industriais. É nesta última linha que se encontram os APL's.

Rosenfeld (1997, p.10) define um APL como “uma concentração geograficamente limitada de negócios similares, relacionados ou

complementares, com canais ativos para transações de negócios, comunicações e diálogo, que compartilham infraestrutura especializada, mão de obra e serviços, enfrentando oportunidades e ameaças”.

O principal órgão incentivador de APL's no Brasil é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2003), que os define como:

Aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações comerciais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2003, p. 12).

Para possibilitar a geração e desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais, o SEBRAE desenvolveu uma metodologia que está sendo aplicada em todo o território nacional, promovendo a criação de diversos APL's. Em Santa Catarina, por exemplo, já se contabilizam 26 em diversas áreas de atuação.

2.2. Mudanças Organizacionais

As inovações em tecnologia da informação e comunicação (geradas a partir de meados do século XX) e em tecnologia de transporte (a partir do final do século XIX) aceleraram o processo de mudanças, permitindo que mudanças regionais ganhassem proporções globais, afetando e alterando o sistema cultural, político, social e econômico (CASTELLS, 1999). Estas mudanças passaram a exigir que as empresas adotassem uma postura dinâmica para garantir a sua sobrevivência, buscando de forma contínua vantagens competitivas.

A literatura especializada acerca do tema mudanças organizacionais destaca dois grupos de perspectivas que conduzem as discussões sobre a adaptação organizacional: determinista e voluntarista, sendo que a adaptação organizacional pode ser considerada um processo recíproco, onde a organização se adapta para atender a exigência do ambiente que está inserido e o ambiente é moldado pelas organizações nele inseridas (ALPERSTEDT, 2000).

Segundo a perspectiva determinista, a organização apenas se adapta às mudanças do ambiente, pois o ambiente é determinístico sendo ele o responsável por ditar para onde a organização deve se dirigir. No outro extremo

tem-se a perspectiva voluntarista, que defende que a adaptação organizacional é obtida pelo conjunto de decisões tomadas pela própria organização (MILES, 1982). Estes dois grupos de perspectivas possuem diversas abordagens, sendo que algumas são complementares e permitem uma análise congruente, não sendo totalmente antagônicas.

Independentemente da perspectiva adotada, a organização deve se adaptar continuamente a fim de garantir sua sobrevivência no contexto dinâmico e de inovação, mas não basta atualmente que a empresa mude ou se adapte. Neste contexto, a proatividade da organização torna-se mais relevante, mais que a sua adaptabilidade, a sua capacidade de antecipar-se e impor seu próprio ritmo ao mercado parece ser a chave para a obtenção de vantagem competitiva.

Van de Ven e Poole (1995) alertam ainda que a idéia de que todo desenvolvimento ou processo de mudança seja considerado como progresso de um estado mais simples e inferior, para um estado mais complexo e superior pode ser apenas uma suposição simplista e incorreta, pois negligencia o possível declínio e involução das organizações. Neste sentido, para permitir que mudanças sejam realizadas de forma a agregar valor e possibilitar a obtenção de vantagem competitiva, faz-se necessário uma análise criteriosa das mudanças passadas e vigentes, tal que seja possível orientar seus caminhos futuros. Na próxima seção será abordado o modelo de análise de Pettigrew (1987) como uma alternativa para permitir tal tarefa.

2.3. Modelo de Análise de Mudanças Organizacionais

Pettigrew (1987) acredita que as mudanças organizacionais são a base que conduz a empresa da realidade atual para a desejada, nesse sentido, propõe que as mesmas sejam analisadas não de uma forma simplória, e assim aponta três dimensões que segundo ele devem ser consideradas: conteúdo, processo e contexto (interno e externo). Segundo o autor, estas três dimensões devem ser consideradas como perspectivas diferentes de um mesmo fato, sendo analisadas de forma complementar e não isoladamente. Pettigrew, McKee, e Ferlie (1988) explicam o significado destas três dimensões:

- Conteúdo refere-se ao foco da mudança que está sendo estudado, é o “conteúdo- tema e tipo” da mudança;

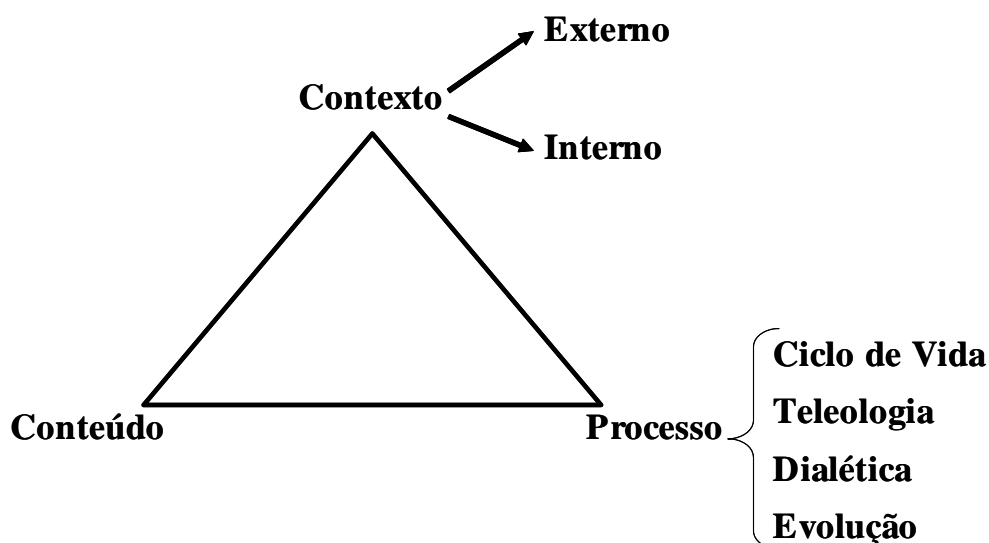
- Contexto diz respeito ao “contorno” da mudança, o que está ocorrendo dentro e fora da organização. Em relação ao interior, são considerados no contexto a estratégia em curso, a estrutura, cultura, gestão, valores e política da organização. Quando se analisa o exterior, a preocupação é focada nos aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais regionais, nacionais e globais;

- Processo refere-se ao como a mudança é conduzida na organização.

Em relação ao processo de desenvolvimento de mudanças organizacionais, Van de Ven e Poole (1995) analisaram 20 teorias diferentes e criaram uma tipologia de quatro famílias básicas – ciclo de vida, teleologia, dialética e evolução – que ao interagirem entre si geram as demais teorias. Estas famílias foram classificadas pelo seu motor com base no modelo da mudança (prescritivo ou construtivo) e nas entidades envolvidas (apenas uma ou várias).

A teoria do ciclo de vida segue a metáfora do crescimento orgânico (início e fim), tendo uma seqüência unitária de passos cumulativos e derivativos. A teoria teleológica considera o desenvolvimento das organizações como proposital e adaptativo, não tendo uma seqüência definida. A teoria dialética pressupõe que as mudanças ocorrem por consequência de uma pluralidade de eventos, forças e valores contraditórios que competem pela dominação e controle. Por último, a teoria da evolução – determinista – afirma que a mudança ocorre por meio de um processo contínuo de variação, seleção e retenção. A figura 01 apresenta o modelo de Pettigrew (1987) enriquecido com Van de Ven e Poole (1995).

Figura 1. Modelo Pettigrew(1987) enriquecido com Van de Ven e Poole(1995)



O modelo de Pettigrew (1987) embora seja abrangente e não prescritivo, é direcionado para análise de mudanças em uma organização, não considerando aspectos particulares que poderiam emergir em uma análise de aglomerações de organizações.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este artigo descritivo pretende propor um modelo para análise de mudanças nos Arranjos Produtivos Locais, a partir de uma análise teórica dos modelos existentes, e de uma análise prévia dos APL's de Santa Catarina definidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O modelo proposto tem como base o modelo de Pettigrew (1987) sugerindo-se algumas adaptações visando contemplar as particularidades de aglomerados de organizações, tais adaptações foram possíveis por meio de uma análise prévia das APL's de Santa Catarina, onde se verificou a melhor forma de aplicar o modelo.

Para realizar esta análise qualitativa prévia de aderência foram analisadas as variáveis: público-alvo, objetivo, resultados pretendidos, resultados realizados e ações realizadas dos APL inseridos no portal do SEBRAE (<http://www.sebrae-sc.com.br>), – as quais permitiram analisar as principais mudanças ocorridas -, no total foram analisados 26 APL's catarinenses.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A formação de Arranjos Produtivos Locais no Brasil foi impulsionada por ações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) buscando fortalecer uma determinada cadeia produtiva localizada em um mesmo território (SEBRAE, 2003). Para compor um APL pelo SEBRAE se faz necessário respeitar alguns critérios iniciais: possuir um mínimo de vinte estabelecimentos vinculados à uma cadeia produtiva, possuir um mínimo de cem pessoas vinculadas a estes estabelecimentos, haver um produto final com características mínimas de homogeneidade e capacidade deste APL de aumentar a exportação ou diminuir a importação, ter capacidade de potencializar o mercado e gerar trabalho e renda na região.

Satisfazendo estes pré-requisitos tem-se a fase de aproximação das empresas que engloba: definição de governança, fomento de identidade territorial e ações de cooperação e interação. O fim desta segunda fase é delimitado pelo início do desenvolvimento de Projeto-Piloto que inclui ações de curto prazo para consolidação das parcerias (entre as empresas e outros atores envolvidos), neste ponto o APL já está formado. As ações de curto prazo englobam: capacitações, consultorias, eventos, definição de indicadores (satisfação cliente, produtividade), rodada de negócios, visitas técnicas, entre outras. A partir deste Projeto-Piloto, o APL inicia sua organização e continua por meio de ações definidas por todas as empresas que o compõem.

Em geral, o objetivo dos APL's de Santa Catarina é melhorar a produtividade e competitividade, por meio de capacitações, consultorias, visitas técnicas e ações de prospecção.

Em Santa Catarina atualmente, existem 26 APL's, sendo que eles estão em estágios distintos, tanto na maturidade quanto no impacto gerado territorialmente, conforme análise apresentada no quadro 1.

Conforme mencionado anteriormente, o enfoque do modelo de Pettigrew (1987) é para mudanças em uma organização, porém com algumas adaptações pode-se utilizá-lo para análise do desenvolvimento organizacional de APL's conforme proposta da próxima seção.

Quadro 1. APL's de Santa Catarina

| Arranjo Produtivo Local | Público-Alvo | Objetivo | Resultados Pretendidos | Ações Realizadas |
|--|-------------------------|---|---|--|
| Agricultura sustentável nos Municípios de Lindeiros à Barragem de Campos Novos | Agricultores familiares | Viabilização técnico-econômica de unidades de produção familiar | Elevar renda, volume produzido e comercializado | Capacitação, visitas técnicas, desenvolvimento de novos produtos, prospecção de mercado, consultoria para melhoria do processo |
| Apicultura da Região de Curitibanos | Apicultores | Elevar produtividade e competitividade para garantir a sustentabilidade | Elevar produtividade, volume produzido e comercializado | Capacitação, visitas técnicas e em feiras, prospecção de mercado, consultoria para melhoria do processo e design |
| Apicultura da Região de Videira | Apicultores | Elevar produtividade e competitividade para garantir a sustentabilidade | Elevar produtividade, volume comercializado | Capacitação, visitas técnicas e em feiras, prospecção de mercado, consultoria para melhoria do processo e design |
| Apicultura da Região do Extremo Oeste | Apicultores | Elevar produtividade e valor agregado do produto para garantir a sustentabilidade | Elevar produtividade, volume produzido e inspecionar comercialização | Levantamento de informações, capacitação, visitas técnicas e em feiras, prospecção de mercado, consultoria para melhoria do processo |
| Banicultura da Região de Luiz Alves | Produtores de banana | Diversificação do produto, aumentar renda, melhorar produtividade e a qualidade da produção | Aumentar produtividade e renda, diminuir a perda no manuseio e transporte | Diagnóstico, capacitação, visitas técnicas e em feiras, prospecção de mercado, consultoria para melhoria do processo |
| Banicultura na Região Norte de SC | Produtores de banana | Acesso a novos mercados e melhoria do processo produtivo | Aumentar produtividade e faturamento por hectare, diminuir custos | Diagnóstico, capacitação, visitas técnicas e em feiras, prospecção de mercado, consultoria para melhoria do processo |
| Cachaça | Produtores de cachaça | Desenvolver produtos diferenciados e com alto valor agregado | Aumentar produção, vendas (novos clientes) e exportação | Capacitação, visitas em feiras, prospecção de mercado, consultoria para melhoria do processo |

| Arranjo Produtivo Local | Público-Alvo | Objetivo | Resultados Pretendidos | Ações Realizadas |
|---|---|--|--|--|
| Calçados de São João Batista | Fabricantes de calçados e ateliês | Elevar produtividade e competitividade para garantir a sustentabilidade | Elevar produção e competitividade | Pesquisa para avaliação dos resultados |
| Cerâmica Vermelha | Micro e pequenas indústrias de cerâmica vermelha | Melhoria no processo produtivo para certificação | Aumentar número de peças certificadas | Capacitação e consultoria no processo produtivo |
| Empresas de Base Tecnológica do Oeste Catarinense | Empresas de desenvolvimento de hardware, software e sistemas de automação | Acesso aos novos mercados e mão-de-obra qualificada | Ampliar a carteira de clientes, ampliar número de empresas e produtos | Diagnóstico, capacitação, consultoria em processo produtivo e gestão, promoção de eventos |
| Indústrias de Confeção do Oeste | Indústria de confecção e facções | Promover a modernização, ampliar qualidade, produtividade e expansão do mercado | Aumentar postos de trabalhos, postos de venda e promover a primeira exportação | Capacitação, visitas técnicas e em feiras, prospecção de mercado, consultoria para melhoria do processo |
| Indústrias de Confeção do Sul de SC | Indústria de confecção e facções | Gerar ações inovadoras, melhoria no processo produtivo e internacionalizar as empresas | Aumentar o número de peças vendidas e sistematizar a exportação | Capacitação, visitas técnicas internacional, rodadas de negócio, consultoria tecnológica |
| Indústrias de Confeção e Têxtil do Vale do Itajaí | Indústria têxteis e de confecção | Promover a modernização, ampliar qualidade, produtividade e expansão do mercado | Ampliar vendas e produção, Manter ocupação nos períodos de baixa | Capacitação, consultoria em gestão, missões empresariais, criação do centro de design, promoção de feiras, rodadas de negócio, prospecção de mercado |

| Arranjo Produtivo Local | Público-Alvo | Objetivo | Resultados Pretendidos | Ações Realizadas |
|--|---------------------------------------|---|--|---|
| Indústrias de Confeção do Vale do Itapocu | Indústria de confecção | Aumentar a produção e produtividade com foco no mercado nacional e internacional | Aumentar produção, produtividade e número de clientes | Diagnóstico, capacitação, consultoria, missões empresariais, feiras nacionais. |
| Indústrias de Madeira e Móveis do Alto Vale do Rio Negro | Empresas do setor de madeira e móveis | Fortalecer atuação no mercado interno e externo, desenvolver novos segmentos de mercado | Aumentar faturamento, ampliar atuação no mercado interno e externo | Capacitação, consultoria em gestão e tecnológica, missões empresariais, rodadas de negócio, prospecção de mercado |
| Indústrias de Móveis do Oeste | Empresas do setor de madeira e móveis | Elevar indicadores de competitividade | Ampliar exportação e aumentar faturamento | Capacitação, consultoria em gestão e tecnológica, missões empresariais, rodadas de negócio, prospecção de mercado |
| Leite e Derivados do Oeste Catarinense | Produtores de leite | Elevar a competitividade e a sustentabilidade | Aumentar faturamento e produção | Diagnóstico, capacitação, consultoria em gestão e tecnológica, criação de selo |
| Indústria de Metalmeccânica de Joinville | Empresas do setor metal-mecânico | Elevar a competitividade e a sustentabilidade | Ampliar receita, produtividade e carteira de clientes | Pesquisa para obter os resultados finais (projeto encerrado) |
| Indústria de Metalmeccânica do Oeste | Empresas do setor metal-mecânico | Modernização e melhoria do processo produtivo | Aumentar vendas e número de pessoas ocupadas | Missões nacionais/internacionais e visitas técnicas e em feiras, rodada de negócios, treinamentos e consultorias, consórcio de exportação |
| Indústria de Plástico de Joinville | Empresas do setor de plástico | Aumentar receita e produtividade | Aumentar receita, produtividade e número de clientes | Diagnóstico, consultoria em gestão e tecnológica, capacitação, missões técnicas, exposição em feiras, pesquisa de mercado |

| Arranjo Produtivo Local | Público-Alvo | Objetivo | Resultados Pretendidos | Ações Realizadas |
|--|---|--|---|--|
| Rota da Amizade | Empresas de hospedagem, restaurantes, entretenimento, turismo e eventos | Elevar a competitividade e a sustentabilidade | Aumentar a taxa de ocupação e o tempo de ocupação | Diagnóstico, capacitação, prospecção de mercado, rodada de negócios |
| Rota dos Tropeiros | Empresas de hospedagem, restaurantes, entretenimento, turismo e eventos | Elevar a competitividade e a sustentabilidade | | Diagnóstico, capacitação, prospecção de mercado, rodada de negócios, consultoria tecnológica |
| Setor de Automecânicos e metalmecânicos do Extremo Oeste | Empresas do setor auto-mecânicas e eletro-metal-mecânica | Desenvolvimento de produtos diferenciados, modernização do sistema de gestão e produção | Aumentar vendas, números de clientes e ocupação dos colaboradores | Diagnóstico, capacitação, prospecção de mercado, rodada de negócios, consultoria tecnológica, selo verde |
| Turismo Costa Esmeralda | Empresas de hospedagem, restaurantes, entretenimento, turismo e eventos | Elevar a competitividade e a sustentabilidade, aumentando número de turistas na região | Aumentar número de turistas e hospedes | Diagnóstico, capacitação, prospecção de mercado, rodada de negócios, consultoria tecnológica |
| Turismo da Grande Florianópolis | Empresas de hospedagem, restaurantes, entretenimento, turismo e eventos | Elevar a competitividade e a sustentabilidade, principalmente nos meses compreendidos entre março e dezembro | Aumentar número de turistas e hospedes | Diagnóstico, capacitação, prospecção de mercado, rodada de negócios, consultoria tecnológica |
| Turismo da Serra Catarinense | Empresas de hospedagem, restaurantes, entretenimento, turismo e eventos | Elevar a competitividade e a sustentabilidade, reduzindo a sazonalidade | Aumentar número de turistas e hospedes | Diagnóstico, capacitação, prospecção de mercado, rodada de negócios, consultoria tecnológica |

4.1. Proposta de Modelo de Análise

Em virtude da forma de criação, condução e resultados de um APL – conforme apresentado no quadro 01 -, propõe-se que um modelo de análise das mudanças organizacionais empreendidas durante o desenvolvimento de um APL, deva contemplar a realização de quatro macros etapas (conforme figura 02):

- Análise de conteúdo: quando será identificado o desenvolvimento da proposta da formação da APL, porém considerando cada organização que a compõem;
- Análise de contexto: análise do ambiente externo que influencia no APL e no ambiente interno de cada empresa que emerge o próprio ambiente interno do APL;
- Análise de processo: a partir da análise dos processos de mudanças empreendidas por cada uma das organizações que compõem o APL será analisado o processo predominante no APL;
- Análise da mudança: análise das conclusões em relação ao desenvolvimento com base nas análises dos aspectos de conteúdo, contexto e processo, confrontando os aspectos das mudanças identificadas nas três macro etapas anteriores.

Figura 2. Etapas da análise de desenvolvimento de APL

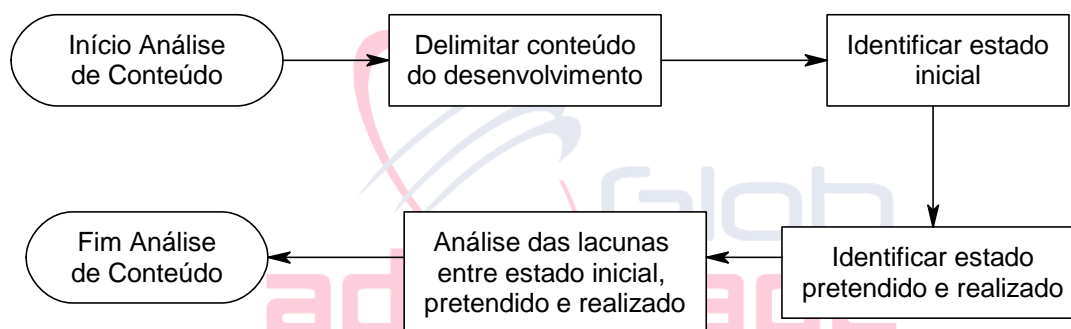


A análise de conteúdo tem como objetivo estudar o desenvolvimento específico proposto pela APL e o resultado efetivamente alcançado (figura 03), sendo composta pelas etapas:

- Delimitar conteúdo do desenvolvimento: por meio da análise de dados secundários (relatório SEBRAE, relatório consultorias, projeto-piloto, etc) e primários (entrevista abertas com os participantes iniciais da APL) delimitar o objetivo inicial, definir exatamente qual o desenvolvimento proposto para justificar a existência da APL;

- Identificar estado inicial: descrever qual o estado inicial da APL e de cada empresa a partir de dados primários (entrevistas abertas) confrontados com dados secundários (Projeto-piloto);
- Identificar estado pretendido e realizado: a partir da gama de dados primários e secundários, isolar qual o desenvolvimento pretendido e qual o nível de desenvolvimento alcançado;
- Análise das lacunas entre estado inicial, pretendido e realizado: realizar uma análise minuciosa, envolvendo as organizações que compõem o APL, para identificar as lacunas entre o desenvolvimento pretendido e o realizado, bem como possíveis causas destas adaptações.

Figura 3. Etapas da análise de conteúdo



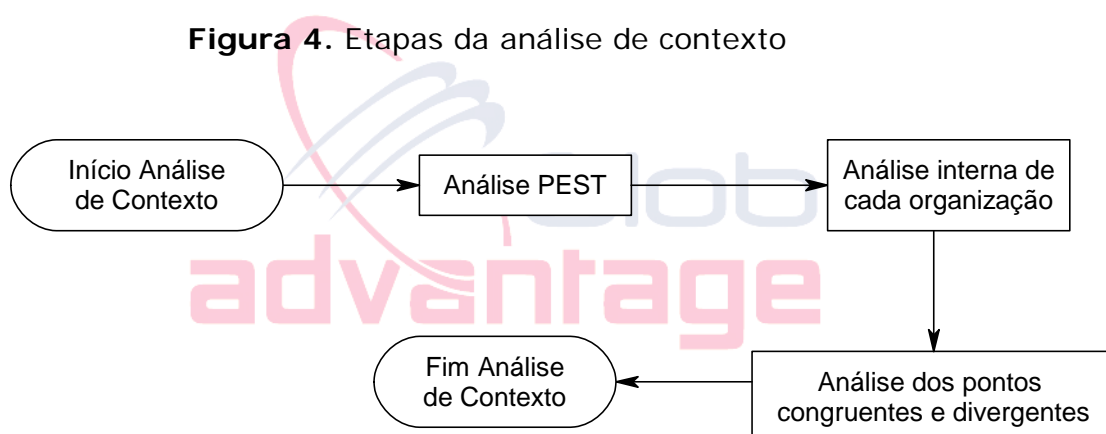
Após análise de conteúdo, passa-se à análise de contexto externo e interno (figura 04):

- Análise PEST: identificar e analisar fatores *políticos-legais* (política internacional do governo, regulamentação comercial, regulamentação técnica, etc); *econômicos* (taxa de juro, fontes de financiamento, política cambial, inflação, sistemas de tributação da atividade da empresa, sistemas de tributação do rendimento dos clientes, política de rendimentos e aspectos sociais, incentivos à atividade empresarial, política de emprego e formação profissional, ambiente econômico genérico, etc); *sócio-culturais* (fenômenos de opinião/moda, fatores demográficos, fatores sociais, fatores culturais, hábitos de consumo, hábitos de compra, etc) e *tecnológicos* (influência da tecnologia na produção,

influência da tecnologia no mercado, influência na tecnologia na comercialização, etc) vigentes do início do APL até o momento final definido para análise.

- Análise interna de cada organização: identificar e analisar a estratégia em curso, a estrutura, cultura, gestão, valores e política de cada organização, antes da formação da APL e durante todo o processo de formação da APL até o limite definido para análise;
- Análise dos pontos congruentes e divergentes: a partir da análise interna individual, verificar quais fatores são comuns ou congruentes e quais são divergentes, sempre considerando o que é relevante ao desenvolvimento que está sendo analisado.

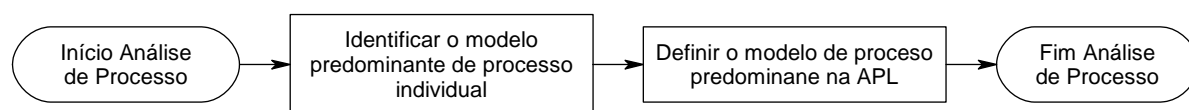
Figura 4. Etapas da análise de contexto



Ao finalizar a análise de contexto, tem-se início a última análise individual: a análise de processo (figura 05), que engloba apenas duas etapas:

- Identificar o modelo predominante de processo individual: por meio de dados primários (entrevistas), definir o modelo de processo (ciclo de vida, teleologia, dialética e evolução) predominantemente utilizado por cada organização que compõem a APL;
- Definir o modelo de processo predominante na APL: por meio de dados primários (entrevistas) confrontados com dados secundários (relatórios), identificar o modelo de processo predominante na governança da APL.

Figura 5. Etapas da análise de processo



A última etapa da análise de mudança é denominada análise da mudança, que irá analisar o desenvolvimento considerando todos os aspectos (conteúdo, contexto e processo), dessa forma, é possível desenvolver uma análise sistêmica e não superficial do desenvolvimento alcançado com a APL.

Como mencionado anteriormente, o processo descrito – baseado no modelo de Pettigrew (1987) – propõem uma forma sistêmica de analisar o desenvolvimento de APL's, considerando as particularidades (cada organização) e os fatos emergentes da formação do APL.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar as mudanças organizacionais a partir de um modelo consolidado é fundamental para que o resultado da análise não seja permeado de crenças do senso comum. Entre os diversos modelos de análise de mudança e desenvolvimento, este artigo se concentrou no de Pettigrew (1987), que considera três dimensões (conteúdo, contexto e processo) para efetivar uma análise apurada em uma organização. O objetivo declarado deste trabalho foi extrapolar o modelo de Pettigrew (1987), apresentando um novo modelo para analisar as mudanças e desenvolvimentos de Arranjos Produtivos Locais.

Além do estudo do próprio modelo de Pettigrew (1987) e da teoria de conglomerado de empresas, realizou-se um estudo dos APL's de Santa Catarina, para que fosse entendido como estas APL's se desenvolvem e assim proposto um modelo mais próximo desta realidade.

O modelo proposto possui quatro etapas encadeadas: (1) análise de conteúdo que identifica o desenvolvimento da proposta da formação da APL considerando cada organização que a compõem; (2) análise de contexto

interpreta o ambiente externo que influencia no APL e no ambiente interno de cada empresa que emerge o próprio ambiente interno do APL; (3) análise de processo que procura entender como se deu o processo de mudança em cada organização para emergir o processo predominante no APL; (4) análise da mudança que confronta as três primeiras etapas, realizando a análise considerando as três dimensões propostas por Pettigrew (1987).

Este modelo tende a atender o objetivo proposto neste artigo, mas sua comprovação somente se dará a partir de sua aplicação em diversos APL's, assim sugere-se como pesquisas futuras que o modelo seja aplicado na análise de APL's e até mesmo em outras formas de conglomerados de empresas.

6. REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. Santa Catarina: UFSC, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Vol. 1. 10º ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- FERREIRA JR, Hamilton de Moura, SANTOS, Luciano Damasceno. **Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: O Caso do Pólo de Informática de Ilhéus (BA)**. Revista Econômica Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 411-442, Mai./Ago. 2006
- GREY, Christopher. O Fetiche da Mudança. Revista de Administração de Empresas. V. 44 (1), Pág. 10-25, Janeiro-Março, 2004.
- MILES, R.H.; CAMERON, K.S. Coffin nails and corporate strategies. New Jersey: Prentice Hall inc., Englewood Cliffs, 1982.
- PETTIGREW, A. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.
- PETTIGREW, A; McKEE, L.; FERLIE, E. **Understanding change in the NHS**. Public Administration, v. 66, p. 297-317, 1988.
- PORTER, M. E. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review, v. 76, n. 6, p. 77-90, Nov./Dec. 1998.

SEBRAE. Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais. Jul. 2003.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. **Explaining development and change in organizations**. *Academy in Management Review*, v. 20, n. 3, p. 510-540, Jul. 1995.

