

Artigo: A gestão da mudança nos Arranjos Produtivos Locais

Autor: Manuel Garcia Garcia

Resumo:

Os Arranjos Produtivos Locais (APL) são um tipo de rede interempresarial que se tem constituído numa alternativa de desenvolvimento para as Pequenas e Médias Empresas (PME).

A operação em rede propicia através da cooperação entre os participantes do arranjo novas possibilidades tais como: acesso a novas tecnologias, aos agentes crédito e financiamento de projetos, o desenvolvimento e a capacitação de pessoal, lobby para uma maior representatividade dos interesses do segmento, maior poder de negociação junto a fornecedores e prestadores de serviço, participação em eventos do setor com oportunidades de crescimento dos negócios tanto no mercado local como global e o compartilhamento de riscos.

Apesar das oportunidades dos APL's para as empresas integrantes o sucesso depende da participação de cada empresa, e por sua vez, dos seus gestores, que precisam conscientizar-se da opção estratégica de participar da rede, e com isto definir e promover as mudanças para que os resultados propiciados por este ambiente possam resultar nos ganhos potenciais mencionados.

A proposta deste artigo tem como tema o processo de mudança que deve ser promovida nas empresas que participam, ou que venham a participar, de um Arranjo Produtivo Local, as etapas e o estudo de alguns casos de empresas em APL's no Estado de São Paulo com base em dados relatados em trabalhos acadêmicos e dados secundários.

A base teórica fundamenta-se nas forças competitivas de mercado, Porter (1998), na rede como estratégia, e os modelos: de gestão da mudança, Motta (1997), e a Administração estratégica com base em recursos e competências essenciais, Hitt (2002), que se propõe o modelo de transformação organizacional para dar suporte às empresas da rede.

Palavras Chaves:

Clusters, Arranjo Produtivo Local, Mudança Organizacional, Rede como Estratégia, Pequenas e Médias empresas na rede, Transformação Organizacional.

Abstract:

The Clusters have been an alternative of development for Small and Medium Companies. The operation of the companies in net propitiates through the collaboration among the participant companies of the arrangement new possibilities as: access to new technologies, credit and the financing of projects, personnel's training, more power to handle the interests of the segment, more power negotiation with suppliers and service providers, participation in local or international faire with opportunities of growth the business so much in the local market as global and the split the risks.

In spite of the cluster opportunities for the companies the success depends on the behavior of each company and managers that need to become aware of the strategic option of participating in the net, and with this to define and to promote the changes into the companies so that the results propitiated by the cluster environment can result the potential commented above.

We intend to discuss in this article the theme of the management change that should be promoted by the companies that decided to participate of a local productive arrangement (Cluster), the steps of this change and the study of some cases of companies in São Paulo state with base in data in academic papers.

The article is based in the competitive forces of market, Porter (1998), in the understanding of the net as strategy, and the model that combine the proposals of Strategic Management by Motta (1997) and Hitt (2002) based in the changes of Organization Perspectives and analysis of resources, capacity, core competences and Gaps that could be improved by the relation inter-companies in the net.

Keywords: Clusters, Local Productive Arrangement, Net as strategy, Small and Medium enterprises in the net, Strategic Management

Índice:

1. Introdução
2. O ambiente Organizacional
3. Redes e suas Tipologias
4. Cluster e o Arranjo Produtivos Local (APL)
5. Os fatores que influem no dinamismo do APL
6. Os paradigmas e a mudança
7. O modelo de Transformação Organizacional
8. As experiências nos APL's internacionais
9. Os APL's no Estado de SP
10. Considerações Finais
11. Bibliografia
12. Anexos:
 - Anexo-1: Quadros das perspectivas da transformação organizacional
 - Anexo-2: Principais APL's nas regiões administradas do Estado de SP
 - Anexo-3: Base de Dados disponibilizados pelo Sebrae

1. Introdução:

Na composição de uma rede que forma um Arranjo Produtivo Local (APL), vamos encontrar nas empresas que o constituem diferentes estágios da estrutura organizacional e dos seus recursos, e nos níveis de interação e confiança entre empresas, que irão afetar tanto o sucesso como a velocidade com que as empresas interagem, para criar um ambiente cooperativo, e a partir daí, buscar objetivos comuns para desenvolver e possibilitar vantagem competitiva sustentável.

Com a globalização e a acirrada competição as Pequenas e Médias Empresas (PME's) do setor industrial tem nos Arranjos Produtivos Locais (APL's), tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento, uma alternativa de sobrevivência e crescimento com base nas vantagens competitivas da rede em relação a uma empresa isolada.

O artigo se propõe a discutir o processo de mudança a ser conduzido pelos gestores das PME's que optam pela sua atuação em rede como estratégia de desenvolvimento, porem não tem a dimensão tanto dos benefícios e desafios que estarão sujeitos, e em quais aspectos a operação em rede afeta a sua própria organização.

Sabemos que as PME's dependem em muito de seus gestores, que irão carregar o DNA organizacional, com as suas convicções baseada no estagio organizacional que se encontram, e interpretações provenientes do meio externo resultante dos relacionamentos entre empresas da rede.

Segundo Porter (1998), que define rede como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas.

Assim, “as redes estão situadas no âmago da teoria organizacional, e pode-se compreender que uma rede interfirmas constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação, outros), o que é diferente de agrega-los em uma única firma” (Amato,2000, pg46)

Algumas das teorias administrativas que são encontradas nas empresas, bem como o seu processo de gestão, serão sumarizadas para que, através do conhecimento e das suas características, procure-se entender o comportamento das empresas, de seus gestores, e as dificuldades ou barreiras, que podem ocorrer, para a criação de um ambiente que vai da cooperação à competição.

Segundo Ferreira (2002) e Maximiano (2005) temos as seguintes teorias e formas de gestão administrativas:

- ✍ **Teoria Clássica/Taylorista**
Ênfase na racionalização do trabalho, Sistemas e Métodos, Gestor Centralizador, empresa como um sistema fechado
- ✍ **Escola das relações humanas**
Ênfase no Clima organizacional, Gestão de Pessoas.
- ✍ **Burocrática**
Ênfase em rotinas escritas, nos registros, Gestão de tarefas.
- ✍ **Sistêmica**
Ênfase no sistemas de informações, prevalecem as interações, Gestor dos sistemas de trabalho, empresa como um sistema aberto.
- ✍ **Abordagem Contingencial**
Ênfase na combinação de soluções, decisões baseadas na realidade situacional, Gestor de contingências
- ✍ **Desenvolvimento Organizacional (DO)**
Ênfase no desenvolvimento das pessoas, Processos de mudança, Gestor de Mudança
- ✍ **Administração por Objetivos**
Ênfase no cumprimento de metas, pragmatismo, Gestor de resultado
- ✍ **Administração estratégica**
Ênfase no plano estratégico, nos cenários, Gestor estrategista
- ✍ **Administração Participativa**
Ênfase em decisões em grupos, envolvimento das pessoas, Gestor articulador
- ✍ **Administração Japonesa**
Ênfase na Qualidade Total, decisões de consenso, Gestor articulador
- ✍ **Administração empreendedora**
Ênfase no empreendimento, relações baseadas na autonomia, Gestor empreendedor
- ✍ **Administração Holística**
Ênfase na compatibilidade de conceitos, relacionamento que valoriza a flexibilidade, Gestor Facilitador
- ✍ **Administração Virtual**
Ênfase na rede, relações baseadas nas parcerias, Gestor da informação

Como se observa, a ênfase na rede encontra-se em organizações com estágio de estrutura organizacional avançado, o que se encontra nas empresas que participam dos APL's passam em maior ou menor grau por alguns dos estágios organizacionais acima expostos, dificultando o relacionamento, o tempo de maturidade dos APL's e a sua sustentabilidade.

Ter a rede como estratégia, envolve uma transformação organizacional, que tem como base o modelo das Perspectivas de Análise Organizacional (Motta,1997) e da Administração Estratégica baseada em recursos e competências essenciais (Hitt,2002) que são utilizadas para auxiliar no entendimento deste processo de mudança.

O modelo de transformação organizacional baseia-se na análise das seguintes Perspectivas: **Estratégia; Estrutural; Tecnológica; Humana; Cultural e Política**, como forma de “visualizar” o processo de mudança, porem devemos ter em mente que estas perspectivas interferem umas nas outras.

Segundo Mintzberg (2006), “.....Para lidar com as mudanças de forma eficaz você não parte do principio que elas são uma espécie de força gerenciável. Você lida com as mudanças melhorando a si mesmo. E então deve chegar sua vez.....”

2. O ambiente Organizacional

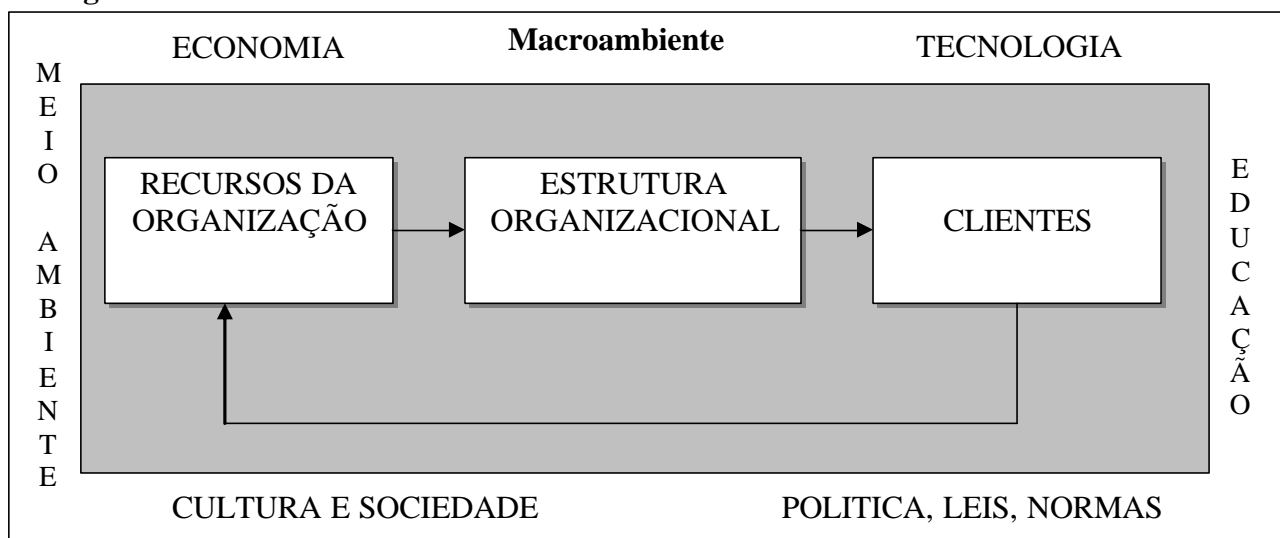
Os desafios e mudanças enfrentadas pelas empresas são cada vez maiores, especialmente para as Pequenas e Médias empresas (PME) em função do seu porte.

Contudo a manutenção e o aumento da vantagem competitiva estão relacionados à capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades tecnológicas, desenvolvimento de novos produtos/serviços, processos de forma a adaptar-se às mudanças do macroambiente (Fig.1), isto é, a Vantagem competitiva está diretamente ligada ao processo de inovação.

De acordo com Porter (1980) apud Shumpeter (1982), a inovação ocorre em tecnologia, métodos, novos produtos, novas formas de administrar e produzir, novas maneiras de comercialização, identificação de novos grupos de clientes, novos esquemas de distribuição, novas formas de alianças estratégicas.

Como a inovação implica em custos e escala isto cria uma forte barreira para empresas isoladas, em especial para as PME's, logo a participação em redes interempresariais constitui-se numa alternativa de alavancar a vantagem competitiva.

Fig.1 - O AMBIENTE ORGANIZACIONAL



As PME's são importantes dentro do contexto atual pela sua capacidade de gerar empregos e contribuir para a produção industrial.

De acordo com a Federação das Empresas do Estado de São Paulo, FIESP, no Brasil 99% das indústrias estão dentro da classificação Micro, Pequena e Médias empresas (MPME), e geram 60% dos empregos.

3. Redes e suas Tipologias

A participação de empresas em redes pressupõe a existência de parcerias.

Parcerias segundo Tavares (2005), implica na existência de interesses comuns e complementares. A parceria inicia-se de um consenso entre as partes sobre a importância de implementação de determinadas ações estratégicas organizacionais.

Uma das barreiras ao desenvolvimento de parcerias é que aqueles que tem mais a contribuir são também os que têm mais para perder. Daí a necessidade de definir quais serão os ganhos recíprocos das partes envolvidas.

Redes segundo Tavares (2005), as pessoas ou organizações precisam estar ligadas em redes ou, genericamente, de relacionamentos, se querem estar em sintonia na busca de um futuro comum. Redes constituem-se em organismos descentralizados que se inter-relacionam, mas sem fronteiras rígidas ou centro.

As redes facilitam e interligam o acesso ao conhecimento, viabilizando e tornando mais acessíveis as transações. Tornando-se cada vez mais descentralizadas, heterogêneas e horizontalizadas. Estão ligadas não geograficamente ou por hierarquia, mas pelos fluxos de informação e complementação de habilidades que fluem pela teia constituída por suas diversas partes.

Na concepção de redes, nenhum de seus integrantes possui, a priori, a sensação de estar no controle. Há um senso de interdependência e um senso de relatividade. Não existe elo com uma responsabilidade maior do que outro. Cada um deve sentir-se no centro da rede.

De acordo com Amato (2005) apud Leon (1998), as redes de empresas são formadas, inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas.

Na formação de redes entre empresas podemos ter as seguintes tipologias conforme os autores:

Tipologias de Redes de empresas

Autor	Tipologia	Comentários adicionais
Grandori e Soda (1995)	-Redes sociais: simétricas e assimétricas -Redes burocráticas: simétricas e assimétricas -Redes Proprietárias: simétricas e assimétricas	-Não há contrato formal -Contrato formal -Formalização de acordos ao direito propriedade entre acionistas e empresas.
Casarotto e Pires (1998)	-Redes top-down: subcontratação, terceirização das atividades de suporte -Redes flexível: consórcios	-Empresas de menor porte fornecem para empresa-mãe -Cada empresa responde por uma parte processo produtivo.
Wood Jr. e Zuffo (1998)	Estrutura modular: cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte -Estrutura virtual: liga temporariamente redes de fornecedores -Estrutura livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas	-Mantem atividade essencial e terceiriza e controla as demais -Clientes, fornecedores e, ou concorrentes ligados temporariamente
Corrêa (1999) e Verri (2000)	-Rede Estratégica: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas atividades -Rede Linear: cadeia de valor (participantes são elos) -Rede Dinâmica: relacionamento intenso e variável das empresas	-Empresas montadoras veículos, vestuário, e calçados esportivos -Indo do fornecedor matéria-prima ao cliente -Modelo mais flexível e aberto de rede. Liderança não é fixa
Porter (1998)	-Cluster: concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva	Clusters são formados quando tanto o aspecto setorial como o geográfico estão concentrados. Encontra-se um amplo escopo de divisão de tarefas entre as empresas, bem como de especialização e para a inovação
Bremer (1996) e Goldman et al (1995)	-Empresa Virtual -Institucional --Funcional	- Pontos de vista institucional e funcional - combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes -Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia de informação

Fonte: Amato (2005): Redes entre organizações, pg82

4. Cluster e o Arranjo produtivo Local (APL)

4.1-Definições de Cluster:

☞ São concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas numa área de atuação particular para competir com outras, não pertencentes ao cluster, ou ainda, para competir com outro cluster (Porter, 1998).

- ≠ Concentrações regionais de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos inseridas num sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta e com forte concentração nos interesses sociais. (Cassarotto,2001).

Benefícios: Cooperação, maior confiança, mais flexibilidade, uso de tecnologia e conhecimento, aumento produtividade, redução de capital a investir em inovação e processo produtivo, pulverização dos custos provenientes de ações coletivas entre as empresas, diminuição de esforços múltiplos.

Dificuldades: A diversidade industrial pode-se tornar uma barreira por falta de objetivo comum; regime de comércio gerado pela desigualdade de padrão dos produtos, as reações entre empresas e sua própria origem; impedimentos ou barreiras governamentais para exportação.

Oportunidades e Ameaças da operação em rede

Oportunidades	Ameaças
Permite acesso a recursos	Perder tecnologia a parceiro
Expandir produção	Gerenciar particularidades
Capacidade de se globalizar	Geração de dependência
Aumentar capacidade de criar	Comportamento oportunístico
Aumentar poder negociação	Perda autonomia
Ganhar poder sobre competidores	Despertar governo para controle antitruste
Adaptado de : Baringer & Harinson (2000)	

4.2-Tipos de Cluster :

Segundo Zaccarelli (2005), podemos classifica-los em três tipos: Simples, Completo e em Evolução

- ≠ **Cluster Simples** – rede de Lojas comerciais
- ≠ **Cluster Completo:** somente aquele que satisfizer as nove condições da Tabela 1, e terá atingido sua evolução plena e seu poder competitivo máximo.
- ≠ **Cluster em Evolução:** intermediário entre os dois tipos anteriores

Para Zaccarelli (2005), o poder competitivo de um cluster completo será obtido quando as nove condições da Tabela-1 forem atendidas, consequência das vantagens competitivas das empresas que estão no cluster em relação às empresas de fora do mesmo.

Tabela-1: Requisitos para o Cluster Completo

N.o	Descrição do Requisito
1	Alta concentração geográfica
2	Existência de todo o tipo de empresas e instituições de apoio , relacionados com o produto/serviço do cluster. Incluindo os Lobbies para defender os interesses do cluster junto ao governo
3	Empresas altamente especializadas – isto gera complementaridade dentro do cluster
4	Presença de muitas empresas de cada tipo – isto gera competição dentro do cluster, com isto evita-se a monopolização e o aumento do poder de uma empresa dentro do cluster.
5	Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos. Com a escala podem surgir empresas especializadas na reciclagem e na transformação em subprodutos, e com isto reduzir-se o lixo gerado
6	Grande cooperação entre as empresas – a cooperação acaba surgindo naturalmente, evidentemente se for organizada poderá ser mais eficaz
7	Intensa disputa: substituição seletiva permanente A disputa interna ao cluster entre empresas é intensa pois pode estabelecer benchmarking, copiar tanto produtos como práticas gerenciais, reduzindo desta forma as vantagens competitivas. Estar no cluster requer que as empresas não se acomodem pois podem ser superadas por outras.
8	Uniformidade de nível tecnológico: a competitividade do cluster depende do equilíbrio entre as empresa em termos no seu nível tecnológico, o de nível tecnológico mais atrasado limitará o crescimento do próprio cluster
9	Cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster Os valores culturais das empresas são absorvidos pela sociedade bem como na valorização dos seus integrantes pela comunidade. Estas condições têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente
-	Estas condições têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente

Fonte: Zaccarelli. Estratégia e sucesso nas empresas, 2005, pg.200

4.3-Definição Arranjos Produtivos Locais (APL):

São aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras 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 (Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais – www.ie.ufrj.br/redesist, Fev. 2003)

4.4-Sistemas Produtivos e inovativos Locais (ASPL):

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. (Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais – www.ie.ufrj.br/redesist, Fev. 2003)

4.5- Potenciais ganhos no APL:

- ✍ Acesso a Tecnologia (Processo Produto, Processo Manufatura, P&D)
- ✍ Acesso a Crédito e Investimentos
- ✍ Acesso a novas práticas organizacionais (benchmarking entre empresas, resultando em melhorias de processo, de qualidade, redução de custos, melhorias produto e serviços)
- ✍ Treinamento dos colaboradores
- ✍ Acesso a mercados e canais de distribuição
- ✍ Maior poder de negociação junto a fornecedores produtos e serviços
- ✍ Maior poder junto aos clientes
- ✍ Lobby para defesa dos interesses regionais junto ao governo
- ✍ Otimização Logística e da administração da Produção para aspectos comuns da rede
- ✍ Maior capacidade para perceber e reagir às mudanças do macroambiente
- ✍ Estreitamento no processo de comunicação entre as empresas do APL, simplificação de procedimentos pela maior confiança no relacionamento de parcerias.
- ✍ Criação de barreiras de entrada para empresas de fora da região para competir no mercado regional

5. Os fatores que influem no dinamismo do APL

O Dinamismo de um APL depende dos seguintes fatores:

- ✍ Confiança entre os atores (empresas da rede)
- ✍ Grau de concentração espacial das atividades e da intensidade das interações entre os atores
- ✍ Formas de concorrência estabelecidas pelas empresas, que estimulam a eficiência produtiva e comercial.
- ✍ Nível de cooperação horizontal (empresas do mesmo segmento produtivo) e vertical (empresas de segmentos distintos)
- ✍ Eficácia das ações conjuntas promovidas por organizações ou instituições diversas (associações patronais, laborais, governamentais, de ensino e pesquisa) na articulação dos diversos agentes para cooperação.

Bases para gerar confiança

- ✍ Confiança calculada: onde se medem as perdas e ganhos ou custos/benefícios do resultado do comportamento dos parceiros.
- ✍ Confiança através da cultura: as semelhanças na maneira de pensar, sintonias e certezas das ações, mecanismos e normas seguidos pelos parceiros.
- ✍ Confiança pelo perfil pessoal: baseada nas semelhanças entre as personalidades, valores morais, ética pessoal, que o parceiro demonstra.

Segundo Zaccarelli (2005): para justificar a cooperação entre empresas, supõe que não há como guardar segredo devido à proximidade das empresas e ao convívio entre os funcionários, logo isto levaria a uma postura de cooperação esperando que a outra parte fique devendo uma cooperação futura.

Classificações dos APL's

- ✍ **Com relação ao nível de agregação e volume de comércio inter e intra-local**
 - Embrionário
 - Em crescimento
 - Maduro

Nos APL's iremos encontrar um arranjo de empresas heterogêneo, quanto:

- ✍ Seu porte
- ✍ Sua forma de organização e administração
- ✍ Quanto ao seu estágio Tecnológico
- ✍ Quanto a sua participação no mercado

6. Os Paradigmas e a Mudança

Como então empresas que tem diferentes características poderem atuar em conjunto criando um ambiente colaborativo?

A forma como este processo ocorre depende da quebra de paradigmas internos a cada empresa.

Segundo Chiavenato (2003) paradigmas são um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer. O paradigma funciona como um modelo, como um padrão que define o comportamento das pessoas.

Para Chiavenato (2003) apud Barker (1986) e Marques (1994) os paradigmas apresentam seis características básicas:

- 1-Os paradigmas são comuns em toda atividade estruturada.
- 2-Os paradigmas são úteis e funcionam como verdadeiros filtros que focalizam as informações importantes e que selecionam o que as pessoas deverão perceber a respeito do mundo que os rodeia.
- 3-Os paradigmas podem tornar-se doenças terminais da certeza. Eles podem tornar-se a única maneira de fazer algo, ou de pensar sobre algo, paralisando as pessoas e impedindo que elas visualizem outras e novas formas potencialmente melhores de fazer a mesma coisa.
- 4-Os novos paradigmas são geralmente criados por pessoas estranhas .
- 5-Os novos paradigmas exigem visão futurista para sua adesão
- 6-As pessoas têm o poder de mudar seus paradigmas

Para mudar de paradigma é necessário a Mudança.

Segundo Chiavenato (2003), mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura.

A organização dentro do enfoque sistêmico, sofre a influência dos fatores do Macro ambiente: Econômicos;Tecnológicos;Culturais/Sociais;Políticos/Legal;Ecológicos, Demográficos e do Ambiente de competição interno ao segmento: Fornecedores; Clientes; Concorrentes; Agências reguladoras

Que por sua vez afeta o Ambiente Interno da empresa

- ✍ Pressão alta administração para responder ao ambiente externo
- ✍ A conscientização da necessidade de mudança
- ✍ A busca de solução: paradigma atual ou com um novo paradigma
- ✍ A Mudança : na estrutura, na tecnologia, no comportamento
- ✍ O feedback na avaliação dos resultados da mudança para a organização
- ✍ Resultados organizacionais alavancados pela rede e a criação de um ambiente de confiança que realimenta o sistema gerando um ciclo de permanente de interações da rede na busca contínua do desenvolvimento e crescimento.

Os processos de mudança na empresas:

- ✍ Mudanças contínuas: Kaizen (Chiavenato, 2003, p117-123)
- ✍ Mudanças “planejadas”: O desenvolvimento Organizacional (Ferreira, 2002, p66-76)
- ✍ Mudanças radicais: reengenharia organizacional (Chiavenato, 2003, p182-230)

O papel do gestor e das lideranças (Chiavenato, 2003, p247-269)

-Preparação das pessoas para as mudanças organizacionais

- ✍ Resistências
- ✍ Processo de mudança
- ✍ Suporte para a mudança
- ✍ Os agentes da mudança nos APL's
- ✍ Trabalho em equipe

Empresas precisam reinventar-se para sobreviver e permanecer competitivas, a passagem de competir isoladamente para competir a partir de uma rede como o APL, requer da empresa adaptações e mudanças para poder criar um ambiente que propicie o utilizar-se do “poder” da rede e ao mesmo tempo em que compartilhe conhecimentos, experiências, informações, com seus parceiros, de modo a que o ambiente de confiança ajude a acelerar as mudanças que conduzam a uma melhor condição de competição e sobrevivência.

Segundo Kotter (2001), o processo de mudança passa por várias etapas, exige tempo e perseverança, pular etapas pode comprometer resultados.

Os erros em qualquer etapa de mudança podem ter impactos sobre as próximas etapas, subestimar-las pode conduzir a comprometimentos do processo de mudança.

Aspectos a serem considerados dentro da perspectiva estratégica do relacionamento

-Tipo parceiro

-Complementaridades

-Natureza do relacionamento

-Qualidade do relacionamento

-Expectativa do relacionamento (empresa/parceiros e parceiros/empresa)

7. Modelo de Transformação Organizacional

A rede como uma estratégia competitiva é uma das alternativas viáveis à PME, e a configuração em arranjos produtivos locais (APL) tem sido utilizado como uma alternativa de desenvolvimento e geração de emprego no atual contexto de competição e globalização, a busca pela inovação é que produz a vantagem competitiva sustentável, e para que isto ocorra as empresas e seus gestores precisam entender a importância de adaptar-se a si e às suas empresas neste contexto, a velocidade com que consigam trabalhar em conjunto e se relacionar com atores do APL irão possibilitar a mudança para um novo patamar de maturidade do APL, e por sua vez da própria competitividade.

A Fig.2 ilustra o modelo proposto de transformação organizacional, tendo por base a Análise Organizacional com base nas Perspectivas proposta por Motta (1997), ver Quadros I a IX do anexo-1, e a Administração Estratégica com base nos recursos, capacidades e competências essenciais proposta por Hitt (2002).

As Perspectivas são formas de “ver” a organização sob diferentes filtros, considerando-se que no modelo real todas as perspectivas estão presentes e interferem umas sobre as outras. O objetivo destas análises é criar um caminho para que se possa considerar os vários agentes do processo de mudança e como os mesmos podem afetar a organização.

✍ **Perspectiva Estratégia: a rede como estratégia.**

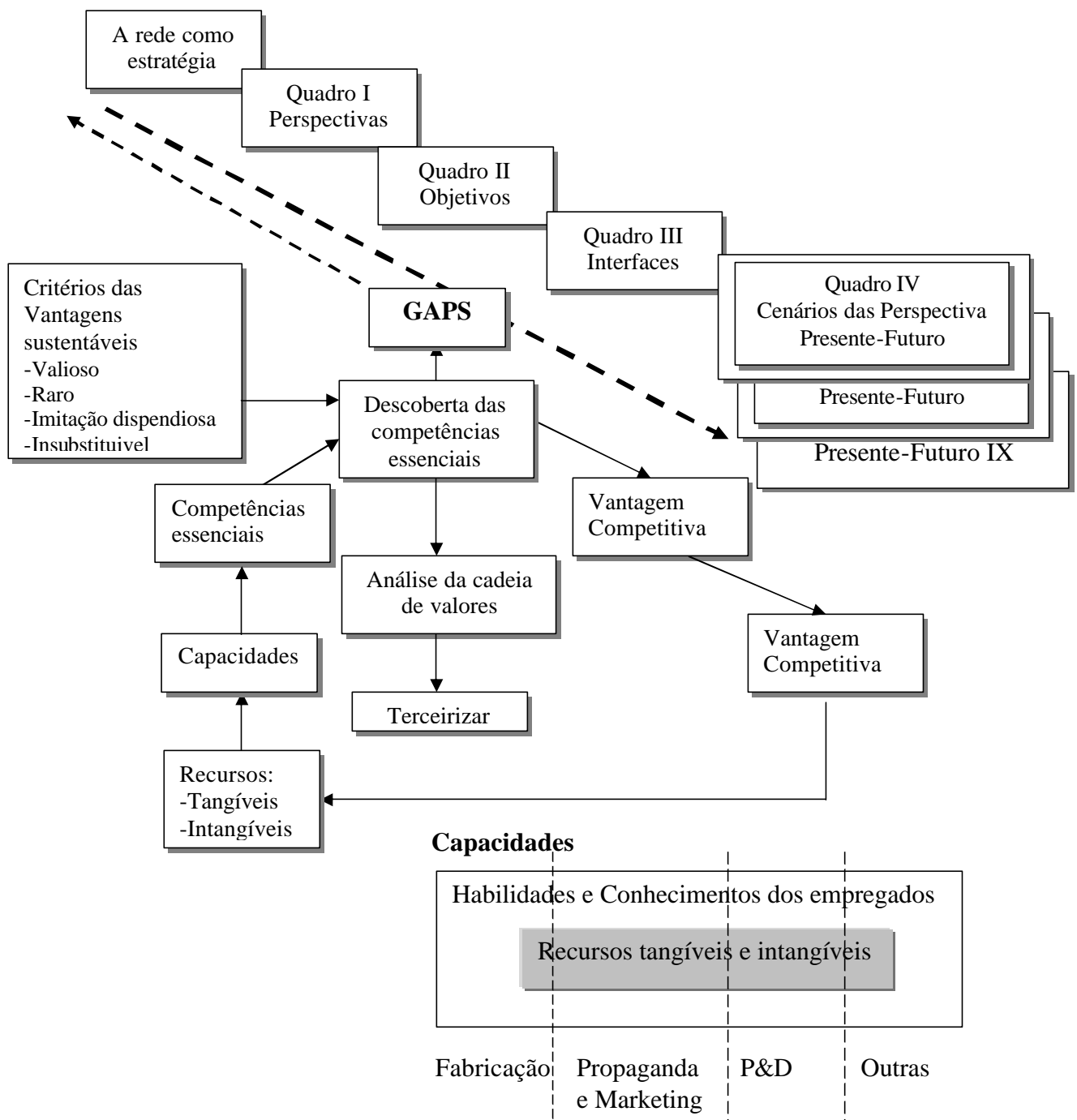
✍ Analisar: Recursos (tangíveis e Intangíveis), Capacidades, as Competências essenciais e os **Gaps** que podem ser desenvolvidos com a rede.

✍ Analisar os impactos nas demais dimensões (Estrutural, Tecnológica, Humana, Cultural e Política) de modo a dimensionar o nível das mudanças e as ações para atingi-las, e com

isto, assegurar as vantagens competitivas, que produzam o desenvolvimento da empresa e da rede, e da sustentabilidade dos negócios.

Modelo de Análise: A composição das Dimensões organizacionais (perspectivas) com a análise interna das competências essenciais, buscando identificar Gaps que podem ser desenvolvidos ou complementados pela estratégia em rede.

Fig.2 – Modelo de Análise Proposto para transformação organizacional



8. As experiências nos APL's internacionais (Plonski, 2003)

8.1-Confeções da Ilha da Madeira, Portugal

As confeções bordadas da Ilha da Madeira são reconhecidas como as melhores do mundo, no gênero.

Histórico:

- ✍ 1860: inicia-se com Elizabeth Phelps, com sua habilidade de bordar transposta para uma atividade de produção artesanal e pelas relações familiares conseguiu fornecer os produtos para a Inglaterra.
- ✍ Década 1940: fortalece-se a venda para o mercado americano
- ✍ 1970: queda da venda devido aos produtos chineses
- ✍ 1990: retomada da venda para Europa

Estrutura atual:

- realizada em domicilio sendo regulamentado em Portugal por legislação especial
- 15 mil mulheres, envolvendo 43 empresas de bordado que se organizam em torno do Instituto do bordado, tapeçarias e artesanato da Madeira (IBTAM) – organismo oficial da secretaria regional dos recursos humanos que coordena toda a atividade artesanal da região autônoma da Madeira.
- A concorrência dos produtos orientais tem forçado a atividade de confeções bordadas a se reestruturar, de um lado, incorporando modelos de gestão mais modernos e, de outro, acompanhando mais de perto o comportamento mutante do mercado.
- Serão investidos até 2006 pelo governo 6.5Milhões de euros apenas em programas voltados a recursos humanos.

Papel de Outras instituições:

Centro de estudos têxteis aplicados (Cenestap) : associação de utilidade pública, ligada a instituições ligadas ao setor têxtil e do vestuário.

A missão é ser uma unidade de inteligência estratégica a serviço dos interesses de longo prazo da indústria têxtil e do vestuário, além de contribuir para a orientação, dinamização e integração das ações de promoção da competitividade do APL nos mercados domésticos, europeu e internacional.

Desafios e Oportunidades:

- ✍ Estabelecimento de programas eficientes de recrutamento de trabalhadores reduzindo a dependência atual de subcontratação de serviços.

- ✍ Aumento do numero de marcas nacionais, reduzindo a dependência individual do rótulo “bordado da Madeira”
- ✍ Redução na dependência externa de matérias-primas e equipamentos de tecnologia avançada.
- ✍ Modernizar os processos produtivos sem perder características artesanais
- ✍ Intensificar a cooperação empresarial
- ✍ Acoplar os programas de modernização e promoção das confecções bordadas a programas similares de outros APLs na Ilha, como flores e vinhos, e destes à política local de turismo.

8.2- Cerâmica de Sassuolo, Itália

A maior concentração de empresas de revestimentos cerâmicos da Itália encontra-se na região da Emilia-Romagna, em dez municípios da província de Modena.

Histórico:

- ✍ Indústria com base em tradição de séculos na produção de cerâmica de revestimento, caracterizados pelo trabalho artesanal.
- ✍ Década 1960: instalação de produtores de equipamentos, transformando a produção artesanal para industrial.
- ✍ 1970: inicia-se a ampliação de mercados com a exportação para outros mercados. Surge a preocupação com o design e o marketing e a criação de uma marca forte.
- ✍ 1980: inicia-se uma forte concentração via aquisições, com o crescimento do porte da empresas, passando de 500 empresas para 150 nos dias atuais.
- ✍ 1990: inicia-se a concorrência com a industria espanhola, que a suplanta mas a industria italiana ainda tem uma marca muito forte.
- ✍ 2003: venda de 588 milhões de revestimentos, 70% para exportação, representando 5.2 Bilhões de euros.
- ✍ 2005: 150 empresas, 32 mil funcionários. Como 80% das empresas estão situadas numa área de 80Km², que resulta em problemas relacionados ao meio ambiente, implicando numa limitação ao crescimento geográfico para novas industriais.

O APL possui uma estrutura bastante diversificada, além das plantas produtoras de revestimento (processo produtivo bastante integrado), empresas produtoras de máquinas e equipamentos (líder mundial em tecnologia), coloríficos e empresas produtoras de outros insumos e serviços de apoio.

A cooperação entre as empresas da-se principalmente de forma vertical, ou seja, ao longo da cadeia produtiva.

Durante muito tempo, tentou-se constituir um consórcio para vendas conjuntas, porém sem sucesso. O que existe hoje é uma cooperação bem sucedida para promoção dos produtos, sendo a Cesaie, organizada pela Associação Nacional dos produtores de Cerâmica, em Bolonha, uma das mais importantes feiras de exposição de cerâmica no mundo.

Outras entidades de Apoio:

Instituto de pesquisa voltado para a indústria de cerâmica: Centro Cerâmico de Bolonha (CCB) – dirigido por um consorcio universitário criado em 1976, que atua em pesquisa, qualidade e assistência técnica.

Cerform: escola profissionalizante local, que se dedica exclusivamente ao treinamento para a indústria cerâmica.

Assopiastrelle: associação patronal do APL, representa, conecta e informa e dá assistência às empresas italianas de cerâmica.

Desafios e Oportunidades:

- ✍ O APL de Sassuolo não tem mais condições de crescer geograficamente. As restrições ambientais e físicas não permitem a implantação de novas indústrias no local. A solução é a exportação de plantas prontas construídas com equipamentos italianos.
- ✍ O desestímulo a produção de esmaltes e resinas, a Itália, e o APL de Sassuolo, tem conferido ênfase gradativa aos bens de capital. A Exportação de maquinas e equipamentos cerâmicos têm movimentado 1.4milhão de euros em 2003.
- ✍ A indústria de maquinas e equipamentos é o motor deste tipo de industria, uma vez que os colorificios difundem mais inovações no design, visando à diferenciação dos produtos.

8.3-Cerâmica de Castellon, Espanha

Tem longa tradição na fabricação de revestimentos cerâmicos, originária da época da ocupação árabe.

Histórico:

- ✍ 1950: modernização da indústria com as prensas importadas da Itália.
- ✍ 1960: introdução de novas tecnologias de fornos (túnel)
- ✍ 2000: consolidação do APL de Castellón

Atualmente a Espanha ocupa o segundo lugar na produção mundial de revestimento cerâmico (China é o primeiro produtor).

O APL abrange uma área de sete municípios, ancorados pelo de Castellón, composto por 226 unidades industriais de cerâmica, 28 fabricantes de coloríficos. Essas unidades estão concentradas em uma área de 300km², sua produção conjunta corresponde a 94% de toda a produção espanhola de revestimentos. As unidades dedicadas a esmaltes e resinas correspondem a 95% da produção total. A Espanha superou a Itália no design de revestimentos cerâmicos. Uma outra vantagem competitiva da Espanha em relação à Itália é o fato de cerca 80% da argila necessária ao processamento industrial do APL estar disponível regionalmente, num raio de 150Km de Castellón. Entre as empresas industriais, predominam empresas de, no máximo, 50 empregados, que freqüentemente se unem em pequenos grupos de fabricas vizinhas no intuito de obter maior representatividade em relação ao arranjo produtivo.

Outros agentes:

Instituto de Tecnologia Cerâmica – ITC – um misto de universidade e instituto de pesquisas, criado a partir de um convênio entre a Universidade Jaime I de Castellón e a Associação de Investigação das Industrias Cerâmicas – AICE- mantida pelas empresas locais.

As empresas entram no sistema com a agenda de problemas e os recursos financeiros. O ITC, por sua vez, retorna com mão de obra qualificada e novas tecnologias.

Os diversos segmentos que compõe a cadeia produtiva contam com instalações exclusivas, ocupando um andar próprio. Na instalação, sempre que possível, há uma fábrica piloto para experimentação e testes.

Atualmente o ITC atua nas seguintes frentes:

- ✍ reduzir os custos de produção através da substituição de matéria prima;
- ✍ Otimizar o controle dos diferentes estágios do processo de manufatura;
- ✍ Reduzir o impacto ambiental
- ✍ Melhorar a qualidade e enriquecer as propriedades dos esmaltes
- ✍ Desenvolver a produção de porcelanas de tamanhos longos;
- ✍ Viabilizar o treinamento de técnicos qualificados

Associação Espanhola de Fabricantes de Azulejos e Pavimentos Cerâmicos – Ascer

é o principal ator do APL quando se trata de uma ação coletiva e de iniciativas estratégicas.

A Associação fornece informações sobre a indústria, articula as demandas da industria em relação às esferas de governo e realiza o intercâmbio entre as questões locais e as de nível nacional e europeu. Além disso atuam para facilitar o desenvolvimento do setor, entre as ações as aquisições conjuntas de gás, eletricidade, telefonia.

Governo da Espanha: Atua principalmente no que diz respeito ao incentivo à exportação.

Desafios e Oportunidades:

- ✍ A competitividade do APL está baseada na excelência tecnológica, assegurada pela competência em design que a estreita relação com os colorificios proporciona e pela presença no local de inúmeras instituições de pesquisa e ensino.
- ✍ A presença local dos principais colorificios, líderes mundiais no segmento.
- ✍ Escassez de terrenos para construção de novas fábricas
- ✍ Matéria prima utilizada (argila vermelha), ainda associada a um produto de menor qualidade pelo público em geral, requerendo maiores esforços em marketing na criação de “marca espanhola” valorizando o produto local.
- ✍ A distribuição que migra para lotes cada vez menores, dificultando a otimização da distribuição. Aqui na dependência de criação de mecanismos que facilitem o processo de distribuição, hoje sob o controle de grandes empresas internacionais.

8.4-Cadeiras de Manzano, Itália

Os carpinteiros e madeireiros que se estabeleceram na região italiana de Manzano, San Giovanni al Natisone e Corno di Rosazzo, conhecida como Triângulo da seda, ou, ainda, como Triângulo das Cadeiras, foram atraídos pela presença, no local, de vários moinhos d'água que geravam energia para indústria, além da existência da ferrovia em San Giovanni.

Histórico:

1927: contava com 96 empreendimentos voltados a produção moveleira

1951: aumentava para 137 empreendimentos.

1961: contava com 234 empreendimentos

1990: na década de 90 já contava com 1200 empresas e gerando em torno de 15000 empregos.

No APL da região de Manzano, são produzidas, anualmente, 44 milhões de cadeiras o que corresponde 80% da produção italiana, 50% da européia e 30% da mundial.

Um mercado de 2 Bilhões de euros, 80% da receita provem da exportação. As empresas estão concentradas em uma área de, aproximadamente, 100km², sendo que apenas os insumos de base (plástico, madeira, cola) e as máquinas e equipamentos não são produzidos na região.

Apesar de serem muito especializadas, as empresas são extremamente flexíveis, reagindo rapidamente às mudanças.

Para garantir o funcionamento da rede nos níveis de competitividade exigidos, é necessário que a difusão do conhecimento se dê com fluidez. Para isso, concorre não só as relações entre os elos de produção das cadeiras, mas também entre estes e os fornecedores de equipamentos e insumos e a infra-estrutura de apoio tecnológico existente.

Apesar disso, a cooperação efetiva entre os produtores finais é um fenômeno relativamente novo. Seu surgimento coincide com a percepção da necessidade de explorar mercados externos. A criação de um consórcio para vendas não foi bem-sucedida, dada a extrema compatibilidade de prazos de entrega e outros ajustes que exigiria. Contudo, um consórcio voltado para exposição dos produtos – Promosedia – tem obtido sucesso.

Apesar da predominância das micro e pequenas empresas no APL, na última década os produtores finais de médio porte foram os responsáveis pela adoção da maioria das inovações tecnológicas e das melhorias de gestão, e a certificação de qualidade dos produtos.

Outros agentes:

- ✍ Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Testes Laboratoriais do setor de madeira e móveis – Catas – contribuiu no suporte ao processo de manufatura e na adequação dos produtos aos padrões de qualidade e segurança exigidos pelos mercados externos.
- ✍ Escola Técnica Estadual para a indústria do artesanato – Ipsia – centro difusor de novas tecnologias e oferece cursos de marcenaria para o pessoal operacional e curso de treinamento de alto nível para o pessoal mais qualificado.
- ✍ Faculdade de Agricultura da Universidade de Pádua: nível superior em indústria madeireira e tecnologia.
- ✍ Promosedia – criado em 1983 – estruturado na forma de consórcio, para promover e controlar uma exposição internacional anual do APL, especializada em cadeiras, além de dar suporte para a participação dos produtos italianos em feiras estrangeiras.
- ✍ Banco de Crédito cooperativo de Manzano: oferece os recursos financeiros para abertura de novos e a ampliação e modernização dos empreendimentos.

Desafios e oportunidades:

- ✍ Infraestrutura da região (Logística) em função do crescimento das operações do APL
- ✍ Processo de adoção de novas tecnologias, em especial de gestão. O aumento da velocidade de inovações pelas empresas do APL mostra-se um desafio ao parque produtivo e uma oportunidade de atuação das atuais instituições de pesquisa que prestam serviços às empresas e demais agentes radicados no local.

8.5-Móveis de Tulepo, Mississippi, EUA

O APL localiza-se no Estado do Mississippi, nos EUA. Área formada por dez municípios em torno da cidade de Tulepo. A região é responsável pela maior produção de móveis (70%) dos EUA, formam o agrupamento cerca de 200 empresas que empregam cerca de 25000 pessoas, um terço da população da região.

Histórico:

1948: inicia-se o arranjo com Morris Futorian, imigrante russo, que resolveu aplicar os conceitos de produção em massa da indústria automobilística em fabricas de móveis.

Os funcionários da Fábrica de Futorian, com os conhecimentos adquiridos, fundaram suas próprias fábricas, e com isto da-se o crescimento da aglomeração, muitas empresas produtoras de móveis similares e compatíveis foram sendo atraída à região.

1963: Consolida-se como um APL , a comunidade recruta fornecedores de materiais e serviços e o governo diversifica a produção ao atrair produtores de outros tipos de móveis. Neste ano a Kruger Internacional estabelece-se na região trazendo a indústria de moveis de escritório.

O papel de outras instituições:

- ✍ Universidade Estadual do Mississippi: prove pesquisa no segmento, treinamento, local para testes de produtos e demonstração de novas tecnologias. Por meio de seus programas de pesquisa, extensão e educação continuada, constitui-se no centro difusor de tecnologias para a indústria moveleira da região.
- ✍ Fundação para o Desenvolvimento da comunidade: oferece assistência a negócios para pequenas empresas, na forma de consultorias, curso para abertura e planejamento de empreendimentos moveleiros e orientações sobre possíveis fontes de financiamento. Além disso realiza pesquisas de mercado e outras de interesse do setor junto às empresas do APL e à comunidade em geral.
- ✍ Faculdade Pública de Itawaba – ICC : atua no arranjo por meio do Centro de Pesquisa e Aprendizado da Faculdade. A missão deste Centro é servir de suporte à formação de novas lideranças para atuar no APL, desenvolvendo extenso programa de empreendedorismo.
- ✍ Associação de marketing Moveleiro de Tulepo – divulgar os produtos do APL, sendo responsável por seus programas de marketing através de publicação especializada e organização de Feira bi-anual num showroom de 140 mil metros quadrados e atrai compradores de 50 diferentes estados americanos e de cerca de 38 países.

Desafios e Oportunidades:

- ✍ Busca de Novos mercado. Como o mercado regional ao qual a indústria se volta é de grandes dimensões, muitas empresas poupam esforços para buscar novos mercados e expandir sua capacidade de produção. Com isto, deixam também de buscar esforços para incorporar novas tecnologias.

8.6-Produtos Eletrônicos do Vale do Silício, Califórnia, EUA

Vale do Silício é reconhecido como uma importante região industrial, produzindo, em massa, artigos de alta tecnologia de hardware (PC, semicondutores, equipamentos Telecom), Industria de software, Industria farmacêutica e serviços de alta tecnologia.

Histórico:

1955: W. Shockley, inventor do transistor no Laboratório da Bell Labs, funda a sua própria empresa na Califórnia.

1957: Fairchild, fundada por empreendedores saídos da fábrica de Shockley.

1968: Intel

Caracterização do APL: de um total de 48996 empresas localizadas no Vale, apenas 8646 (18%) tem mais de 20 empregados, o que ressalva a importância das unidades de pequeno porte de alta tecnologia local.

O espectro de atuação do APL é bastante diversificado, coexistindo no Vale fabricantes do elo principal, fornecedores de peças e componentes, acessórios e serviços de apoio.

As cadeias produtivas que compõe o arranjo são perfeitamente adensadas.

Uma peculiaridade do Vale do Silício é a composição étnica da população, da qual 35% não é nativa. Há representantes de varias etnias, com destaque aos asiáticos, que correspondem a 24% da população.

Os Outros Agentes:

- ✍ Universidade Estadual de San Jose : desenvolve novas tecnologias e provê profissional qualificado para a industria.
- ✍ Incubadora Internacional do Vale do Silício – IBI – porta de entrada para novas industrias que buscam estabelecer-se no APL.

Instituto de Tecnologia do Vale do Sicilio: criada pela comunidade e que se dedica a oferecer treinamentos gerenciais às empresas. Promove encontros dos profissionais para troca de experiências na área, com isto fortalece-se a relação de cooperação entre as empresas, num processo sinérgico, no qual todos saem ganhando.

- ✍ Universidade de Stanford: Possui um braço tecnológico (Palo Alto) e exerce intermediação entre a Universidade e as empresas do Vale.
- ✍ Instituto de ergonomia do Vale do Silício – responsável pelo desenvolvimento de projetos e pesquisas relativas ao design das fábricas e dos aspectos ergonômicos.
- ✍ Banco Vale do Silício: instituição de crédito do APL, fornece crédito às empresas durante do o ciclo de vida, atendendo desde as indústrias emergentes até as já estabelecidas.
- ✍ Instituto de Políticas públicas da Califórnia: organização privada, sem fins lucrativos, dedicada a aprimorar as políticas públicas do estado por meio de pesquisas independentes que abordem, em sua maioria, assuntos econômicos, sociais e políticos.

Oportunidade e desafios

-O custo relativamente alto de operação, representada, sobretudo, pelos salários, tem levado algumas empresas a deixarem o APL em busca de regiões ou outros países que ofereçam maiores incentivos e possibilidades de redução de custos.

-Projeto Silicon Valley 2010: visa criar vantagens competitivas por meio do aumento da produtividade; da geração de riquezas com inovação; e do desenvolvimento de mercado de especialidades regionais.

9. Os Arranjos Produtivos Locais no Estado de São Paulo (Plonski, 2005)

O Estado de São Paulo possui o maior número de arranjos produtivos locais no País, sendo que dos **193** identificados **42** estão no Estado segundo dados do BNDES (2005).

9.1-Cerâmica vermelha de Itu, SP

A história da cerâmica no Brasil: três períodos de desenvolvimento:

Artesanal: inclui a cerâmica indígena, passando pelas manufaturas da época colonial e prolongando-se até o início do século XX.

Industrialização: implantação de empreendimentos industriais no início do século, com a substituição da madeira por tijolos e telhas nas edificações. Com o crescimento urbano as olarias, que operavam de forma familiar, tiveram que se adaptar, aproximando-se dos centros urbanos e sistematizando as técnicas produtivas, com a importação de equipamentos e processos europeus.

Modernização: inicia-se na década de 1990 e compreende a fase de incorporação ao processo industrial dos conceitos de qualidade e produtividade.

Ao se focalizar a situação brasileira atual, relativa ao ramo da cerâmica vermelha, observa-se que ainda coexistem os três períodos evolutivos, mesmo nas regiões mais desenvolvidas do País como o Estado de São Paulo.

Mesmo com esse perfil tecnológico desequilibrado, o parque de cerâmica vermelha brasileiro é um dos mais importantes do mundo, sendo responsável por uma demanda anual de matéria-prima de 70 milhões de toneladas.

O Estado de São Paulo abriga a maior parte do parque industrial do setor, a sua produção atende a demanda do estado e de outros da federação e, em menor escala, são exportadas para alguns países da América Latina.

No estado de São Paulo há nove aglomerados principais, as aglomerações concentram-se em torno das regiões com abundância de matéria-prima.

No APL de Itu estão incluídos os municípios de Itu (53 empresas), Indaiatuba (26 empresas), Sorocaba (24 empresas), Salto (21 empresas), Cabreuvá (13 empresas), Elias Fausto (17 empresas), Porto Feliz (4 empresas) e Itupeva (4 empresas) e compõe uma região caracteristicamente ceramista. Como o município de Itu concentra uma grande parte dos empreendimentos a região é tratada como “APL de Itu”.

Os outros agentes:

IPT –assistência tecnológica e laboratório de testes.

Laboratório de Ensaio Cerâmicos – LEC – gerenciado pelo Senai – certificação de produtos.

Desafios e oportunidades:

- ⌘ 70% do mercado de construção habitacional é feita com compras baseadas em preço, sem exigir conformidade.
- ⌘ Medidas políticas públicas voltadas ao aumento da competitividade do APL devem incentivar as empresas a elevar o padrão de qualidade, não se dispondo a ofertar produtos sem conformidade.
- ⌘ Estreitar contatos com a cadeia de distribuição para assegurar a venda dos produtos com conformidade, e assegurando a melhoria de desempenho do produto cerâmico.
- ⌘ Diversificar a produção: a partir da implantação de programa de desenvolvimento de novos produtos, preferencialmente em parceria com construtoras e instituições de desenvolvimento tecnológico.

9.2-Confeções Infantis de Amparo

Em 2002, segundo dados da Rais, Amparo contava com 30 estabelecimentos têxteis e 69 confecções, empregando, em conjunto 2311 pessoas.

Possui uma única unidade de fiação de grande porte. O caráter trabalho-intensivo da indústria de confecção, característica na qual não se enquadra o processo têxtil, hoje altamente automatizado.

O segmento moda bebê está em franco desenvolvimento. São 50 empresas familiares, que produzem cerca de 1 milhão de peças por mês e fornecem seus produtos para região da cidade de São Paulo.

Este segmento é menos afetado por variações de renda que os demais setores de confecção. Em 2003 o segmento cresceu 12% e em 2004 15%.

Alem do comportamento positivo da demanda, concorrem para o crescimento dessa indústria, na região, a disponibilidade de mão de obra qualificada, já treinada pelo próprio processo produtivo.

As empresas do pólo de roupas infantis do município foram organizadas por iniciativa da prefeitura municipal em 2002. com base num projeto de desenvolvimento de competências locais voltadas para a exportação de produtos.

Outros agentes:

- ✍ Prefeitura municipal: como aglutinador das empresas interessadas
- ✍ Sebrae-SP: promover a adequação técnica dos produtos para atender as demandas específicas de um determinado mercado.
- ✍ IPT como o difusor de ciência e tecnologia: identificação de requisitos técnicos, legais, normativos tributários, pesquisa do design mais apropriado para atender a exportação de produtos para o mercado americano. Sendo seu braço executor o Progex.
- ✍ O trabalho do Progex foi concluído em 2004, o grupo de oito empresas capacitadas e adequadas ao programa de exportação participaram de diversas feiras tendo naquele ano iniciado a exportação de produtos. Os resultados alcançados do consórcio para as demais empresas deverão provocar um efeito impulsionador da base técnica e da própria configuração do arranjo, aumentando o grau de interdependência entre as empresas e atraindo, para a região, novos agentes participantes do APL.

Oportunidade e desafios:

- ✍ Apesar de uma cadeia produtiva relativamente adensada o APL está em fase de crescimento. As empresas, em geral, realizam todas as etapas do processo, não havendo

especialização produtiva. No máximo ocorre a contratação de serviços de terceiros para alguns acabamentos e para a costura.

- ✍ Além do aumento da cooperação entre as empresas, aspecto fundamental para a consolidação do APL é a melhoria da qualidade dos produtos e processos. As empresas, em geral, não desenvolvem internamente as próprias coleções e tem um sistema de controle de qualidade precário. A melhoria destas condições é importante na conquista de novos mercados.
- ✍ A iniciativa da prefeitura municipal, da qual se originou uma associação entre os empresários, já se constitui num primeiro e significativo esforço de desenvolvimento de capacidade de exportação, que tem como base o início do associativismo, por meio do desenvolvimento comum de uma nova coleção e da criação de uma marca única.
- ✍ A ampliação do mercado passará, necessariamente, pelo aumento da cooperação vertical e horizontal entre as empresas. Isso é necessário porque o compartilhamento de recursos permitirá às empresas o acesso a informações e atingir níveis de qualidade e design que não seriam facilmente obtidos isoladamente.

9.3-Confecções Bordadas de Ibitinga, SP

Principal atividade econômica de Ibitinga.

Atualmente com 600 empresas de confecção de artigos de cama, mesa, enxovais e cortinas, atuando em vários elos da cadeia. Considerando que o mercado brasileiro de confecções situa-se em torno de R\$2.8 Bilhões, Ibitinga representa 3% desse montante.

Histórico:

1950: na década de 50 imigrantes da ilha da Madeira se instalaram no município Ibitinga e trouxeram a habilidade dos bordados artesanais à região. A venda era feita de porta em porta e em pouco tempo a fama dos bordados expandia-se além das fronteiras do município.

1970: na década de 70, já existia uma grande rede de bordadeiras, que abastecia um amplo mercado do Estado de São Paulo. Com o crescimento da demanda passou-se a utilização de máquinas de bordar adaptadas das máquinas de costura que aumentavam a produtividade, mas ainda mantinham o caráter ainda artesanal do produto.

1974: grande feira do bordado e um marco para o APL local que passou a ser conhecido como a “capital nacional do bordado”, e as feiras passaram a ocorrer todo o ano em Julho.

2002: A feira é realizada em pavilhão de exposição construído para este fim e com isto consolida-se a marca de bordados do município.

Alem das empresas de confecção, o município abriga empresas têxteis, alguns fornecedores de manta, representantes comerciais de equipamentos, fornecedores de equipamentos e acessórios, produtores de embalagem e produtores de adereços e aviamentos. Apesar disto, a cadeia é relativamente pouco adensada no local, pois na prática, os principais fornecedores situam-se fora do município e da região.

Os elos dos tecidos e dos serviços de acabamento e design, essenciais para a diferenciação dos produtos, não foram internalizados pelo APL.

A governança, significando alguma coordenação que lhe são distintivas, é exercida exatamente por estes fornecedores, que são os principais definidores do “produto Ibitinga”.

A distribuição é feita, principalmente por “sacoleiras”. A rede de distribuidores que opera no município, constituída de pequenas lojas, atende, principalmente, aos produtores informais de pequeno porte.

Outros agentes:

-Ibitinga não conta com escolas técnicas, centros de design, laboratórios ou quaisquer outras modalidades de instituição prestadora de serviços especializados.

Atuando em mercados de produtos diferenciados, nos quais a constante variação de modelos e estampas é obrigatória, o APL supre sua demanda de serviços de design, adquirindo estampas de algumas poucas empresas fornecedoras de serviços de acabamento de tecidos.

Não tendo internalizado o elo de acabamento de tecidos e confecções, o APL ainda desconhece muitos potenciais serviços de acabamento que poderia diferenciar mais o produto, agregando-lhe mais valor.

Desafios e Oportunidades:

- ✍ Fortalecimento da marca Ibitinga
- ✍ Esforços para penetração em mercados externos
- ✍ Adoção mais intensa de recurso da Tecnologia da informação
- ✍ Adoção de sistemas de gestão da produção e da qualidade
- ✍ Maior adensamento da cadeia produtiva

9.4-Águas Minerais da região sudoeste da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP)

Abrange quatro municípios: Embu-Guaçu, Itapeverica da Serra, Juquitiba e São Lourenço da Serra. A produção provem de seis minas e que chegam a atingir 30% da produção da RMSP e 16% da produção Estadual (IPT 2003).

O APL encontra-se em estágio embrionário de estruturação, caracterizado, basicamente, pela concentração de empreendimentos na base da cadeia produtiva, mais especificamente na

produção de água envasada. Adicionalmente, empresa de distribuição para o comércio varejista e para entrega doméstica, completam a cadeia setorial da indústria de águas na região.

Desafios a serem superados:

A maioria dos municípios do APL está em área de proteção de mananciais ou em área de preservação ambiental, o que ocasiona limitações de empreendimentos industriais, restringindo a oferta de atividades econômicas na região que somente poderão ser superados com a colaboração e contribuição de agentes do sistema de ciência, tecnologia e inovação pela aplicação do conhecimento do meio físico, do meio biótico e das vocações naturais da região.

9.5-Resultados de alguns APL's divulgados no I encontro dos Arranjos Produtivos Locais do Estado de São Paulo ocorrido em 07/11/2005

Geral: Em Ibitinga, Mirassol e Vargem Grande do Sul, o Arranjo Produtivo Local já propiciou aumento de produtividade de **30,6%** e **13,4%** e **9,5%**, respectivamente. Em São José do Rio Preto, ganho foi de **42,5%**. E o número de empregos cresceu **25%** no universo das empresas participantes.

Resultados por APL:

Mesmo tendo enfrentado condições adversas da conjuntura econômica nacional, os resultados obtidos pelo Projeto APL até agora são muito positivos.

Vargem Grande do Sul – Cerâmica Vermelha

As empresas tiveram um ganho de produtividade de 9,5%, se comparado ao período anterior da APL. Antes do projeto seis empresas tinham margens quase nulas e outras seis com margens negativas. Após o projeto, as empresas estão com margens positivas. Ações de cooperação também foram cruciais para o sucesso, como a compra conjunta de lenha que gerou redução de 15% no preço e regularidade do fornecimento – o que se alinhou, mais tarde, com a venda e construção de plano estratégico igualmente em conjunto. O resultado dessas ações traduziu-se em ganho de produtividade medida pelo indicador de valor agregado por pessoal ocupado (VA/PO) de 9,5%.

Mirassol – Móveis

As empresas da APL tiveram um ganho de produtividade de 13,4%, descontado o efeito inflação. As empresas também adotaram as compras cooperadas e, com vistas às exportações,

cinco delas uniram-se para custear a viagem de um representante comum para África e Europa, onde foi feita a divulgação de mostruário e prospecção de clientes. Recentemente 14 indústrias montaram um consórcio de Exportação. Destaca-se o aumento da relação entre receita e custos de materiais (ROL/CI) de 2,7%, o que pode ser explicado pela redução de desperdício de materiais ou pelo aumento na venda de produtos com maior valor agregado.

Ibitinga – Cama Mesa e Banho e Enxovais

As empresas apresentaram ganho de produtividade de 30,6%, medido em Valor Adicionado por Pessoal Ocupado. Este resultado é explicado pelo aumento do valor agregado dos produtos, conseguido graças ao retorno à produção de bordados, com maior valor percebido pelo consumidor, significando que, com o mesmo consumo de material devido ao uso de bordados, consegue-se vender um produto mais rentável.

São José do Rio Preto - Jóias

O projeto de APL desenvolveu-se durante o período de forte desvalorização cambial ocorrido no final de 2002 e início de 2003. O ouro tem seus preços cotados em dólares e representa 80% dos custos dos produtos do setor de jóias. Apesar do cenário negativo do setor, a produtividade das empresas aumentou 42,5% e o emprego cresceu 25%. Elas também diminuíram o prazo de entrega, adotaram um mix de produtos diferentes para cada tipo de público e passaram a ter maior participação em feiras nacionais e internacionais.

Limeira – Jóias Folheados

Tendo como principais insumos os metais preciosos (ouro, prata e ródio) e metais comuns (zinco e cobre), todos eles commodities internacionais com preço cotado em dólares, o comportamento do setor de jóias folheadas também foi adverso. Passou por um choque de custos, num momento em que o consumo das famílias caiu 3,3%. Mesmo com este quadro, o ganho de produtividade das empresas foi de 2%, descontados os efeitos da inflação.

Itu, Tatuí e Tambaú

O projeto de APL, iniciado há quatro meses envolve indiretamente um total de 250 empresas, 8400 funcionários. A participação direta é de 17 empresas de Itu, 20 em Tatuí e 26 em Tambaú. Nesta primeira fase, estão sendo realizados diagnósticos das empresas, consultoria de produção com o Senai, além de trabalho comportamental para construção de vínculo e desenvolvimento de confiança, com o objetivo de construir o Plano Estratégico e fortalecer a governança local.

10. Considerações Finais:

O presente trabalho é resultado da revisão bibliográfica que buscou reunir os conceitos e experiências sobre redes e os Arranjos produtivos Locais (APL) com ênfase no Estado de SP, bem como um modelo baseado nas competências essenciais (Hitt, 2002) e nas dimensões organizacionais (Motta, 1997) para suportar o processo de mudança a partir da decisão de ter a rede como estratégia de desenvolvimento para a empresa.

Os APL são uma configuração de rede que propiciam às empresas internas ao arranjo uma série de vantagens competitivas (Porter, 1980) que não seriam possíveis para empresas isoladas, em especial para as PME's, estas últimas tem no APL uma forma de sobreviver e crescer através da inovação tecnológica, do aumento da produtividade, do acesso a mercados e a capacitação de seu pessoal.

Apesar dos surpreendentes resultados alcançados os APL's do Estado de SP descritos estão muito distantes de atingir um estágio maduro ou completo como o prescrito por Zaccarelli (2005). O Sebrae e mais recentemente a Fiesp que em conjunto com outras instituições (Universidades, Institutos de Pesquisa) vem procurando capacitar os gestores das empresas dos APL's para melhorar o nível de interação e da própria capacitação, tendo obtido resultados como mostrado no índice de produtividade e na expansão de mercado.

O modelo de transformação organizacional proposto permite mapear para cada empresa qual a sua *competência essencial*, a partir de ter a *rede como estratégia*, e com isto definir o seu papel, buscando aprimorar e desenvolver *os gaps* encontrados, através dos agentes/atores da rede, e suportar os gestores com metodologias que permitam transformar a si e as suas empresas para que se adaptem e estejam prontas para as mudanças que a rede propicia e potencializa, gerando vantagens competitivas sustentáveis através da inovação (produtos, processos, desenvolvimento pessoas, gestão), que passam por mudanças mais profundas (cultural) e no competir cooperando.

O modelo poderá ser melhorado a partir do seu uso e de ajustes de adequação, para que possa ser trabalhado pelos próprios gestores das empresas, e até combinados com outras ferramentas de suporte à implantação do processo estratégico como o Balanced Scorecard (BSC).

Em APL's que possuam algum tipo de governança da rede o modelo pode ser aplicado sob o foco dos objetivos estratégicos do APL e a partir deste ponto identificar os recursos, capacidades, competências essenciais e os Gaps em relação a outros APL's locais ou globais, e definir ações que possam consolidar a sua Vantagem competitiva (Porter 1980 e Zaccarelli 2005).

11. Bibliografia:

A. Hitt, Michael. Ireland, R. Duane. Hoskisson, Robert E. Administração estratégica: competitividade e globalização; trad José C. Barbosa dos Santos e Luiz A Pedroso Rafael. São Paulo – Pioneira Thomson Learning, 2002

Amato Neto, João. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas – São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolin, 2000.

Amato Neto, João et al, Redes entre Organizações. São Paulo: Atlas, 2005

Casarotto, Nelson Filho. Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local (2ª edição). São Paulo – Atlas, 2001. (Original: 1998)

Chiavenato, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas – 4.ed. – São Paulo – Atlas, 2003. (Original:1996)

Ferreira, Ademir Antonio. Reis, Ana Carla Fonseca. Pereira, Maria Isabel. Gestão Empresarial : de Taylor aos nossos dias – São Paulo – Pioneira Thomson Learning, 2002. (Original:1997)

Glossário de Arranjos e sistemas Produtivos e Inovativos Locais, UFRJ/Sebrae - Fev2003

Site: www.ie.urfj.br/redesist

Kotter, John. Inovação e mudança. HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001

Marques, Antonio Carlos F. Deterioração organizacional: como detectar problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994, p 173-174

Maximiano, Antonio César Amaru. Teoria Geral da administração: da evolução à revolução digital (5ª Edição) – São Paulo: Atlas, 2005. (Original: 1997)

Mintzberg, Henry. Ahlstrand, Bruce. Lampel, Joseph. *Safári de estratégia* – trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre : Bookman, 2000. (Original: 1998)

Motta, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: Teoria e a prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualiltymark, 1997. Cap.3

Plonski, Guilherme Ary. Serra, Neusa. Zenha, Ros Mari. Arranjos Produtivos locais e o desenvolvimento sustentado do Estado de São Paulo – São Paulo: Páginas & Letras Editora e Gráfica, 2005

Porter, Michael E. A Estratégia Competitiva (9ª Edição). Rio Janeiro: Campus, 1991. (Original:1980)

Porter, Michael E. Vantagem Competitiva. 14ª Edição. trad: Elizabeth M. P. Braga- Rio de Janeiro: Campus, 1989 (Original:1985)

Porter, Michael E. *A Vantagem competitiva das Nações*; trad: Waltensir Dutra; Rio Janeiro: Campus, 1998 (Original: 1990)

Porter, Michael E. Clusters and new economics competition. Harvard Business Review. V.76, n.o 6, Nov./Dec.1998

Sebrae, Base de dados. Site: <http://www.geo.sebrae.com.br/geodw/painel.asp>, acessado em 14/05/2006

Tavares, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica* – 2.ed/ - São Paulo : Atlas, 2005. (Original:2000)

Zacarelli, Sergio B. *Estratégia e sucesso nas empresas* – São Paulo: Saraiva 2005. (Original:2000)

Anexo –1 : Perspectivas – Modelo Motta (1997)

Quadro I

Perspectivas de Análise Organizacional por temas prioritários e unidades de análise		
Perspectiva	Temas Prioritários de análise	Unidades básicas de análise
Estratégia	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisão (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e status
Tecnológica	Sistemas de Produção, recursos materiais e “Intelectuais” para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivações, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e Hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag73

Quadro II

Perspectivas de Análise Organizacional por objetivos de processos de mudança			
	Objetivos de Processos de Mudança		
Perspectiva	Objetivos prioritários da mudança	Problema central a considerar	Proposição Principal para ação inovadora
Estratégica	Coerência da ação organizacional	Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente
Estrutural	Adequação da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
Tecnológica	Modernização das formas de especialização do trabalho e de tecnologia	Adequação de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição
Cultural	Coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
Política	Redistribuição dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	Conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis

Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag74

Quadro III

Construção das interfaces Estratégicas contemporâneas	
Centrar na Competência Básica	Atuar diretamente em bens e serviços relacionados à razão de ser da empresa; não entregar esta competência ao mercado
Aliar estrategicamente	Buscar parcerias múltiplas, por etapas da produção para obter vantagens colaborativas
Terceirizar	Transferir tarefas não diretamente relacionadas às competências básicas
Acompanhar rigorosamente a evolução tecnológica	Atentar para a inovação tecnológica em todas as áreas, inclusive as indiretamente relacionadas com a competência básica
Instituir um foco acentuado no cliente e na comunidade	Considerar valores comunitários e suas variações; manter interações constantes com a clientela através das diferentes unidades da empresa; notar sempre – respostas rápidas, variedade, customização e qualidade

Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag81

Quadro IV

Visão estratégica da Organização do futuro por tendências atuais		
Fatores	Passado ? Presente	Presente ? Futuro
Produto	Foco da Produção	Parte de um serviço
Atenção ao cliente	Decorrencia do serviço	Base do negócio
Satisfação Social	Resultado da Produção	Integrado à produção
Êxito empresarial	Responder demandas de massa e de segmentos populacionais	Captar interesses específicos e manter relações dinâmicas com a clientela
Concorrente	Inimigo	Benchmarking e parceiro potencial
Grau de dependência	Propriedade de todos os processos	Alianças estratégicas; terceirização; consórcio; franquias
Aproximação estratégica do futuro	Previsão, análise e planos	Missão, visão e possibilidades
Competição	Vantagem competitiva comparativa	Vantagem colaborativa
Variedade de produtos e de serviços	Baixa, uniformidade na produção	Alta, diversidade na produção
Inserção no mercado	Regionalizada	Globalizada

Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag82

Quadro V

Flexibilidade estrutural da organização do futuro por tendências atuais		
Fatores	Passado ? Presente	Presente ? Futuro
Base estrutural	Unidades funcionais e de negócios	Processos e equipes
Fronteiras de autoridade e de responsabilidade	Flexíveis de autoridade e rígidas de responsabilidade	Flexíveis de autoridade e de responsabilidade
Fluxo da Produção	Acionado por planos e previsão	Acionado por demanda
Orientação da Produção	Siga o Manual: uma única maneira de fazer	Siga a maneira mais rápida e eficiente
Especialização do trabalho	Exclusividade e coerência com a autoridade	Redundâncias e duplicações de tarefas
Controle	Regras formais	Autocontrole (Formal – o mínimo)
Distribuição da autoridade	Poder compatível com o grau de autoridade	Equipes autônomas e autogestionárias
Formato Estrutural	Projetos, sistemas e estruturas matriciais	Unidades independentes e autônomas
Distribuição hierárquica	Redução de hierarquias e de chefias intermediárias	Horizontalização – quase sem chefias intermediárias
Espaço Físico	Própria empresa e terceirizado	Terceirizado e virtualizado

Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag90

Quadro VI

Processo Produtivo da Organização do futuro por tendências atuais		
Fatores	Passado ? Presente	Presente ? Futuro
Lógica do Processo Produtivo	Tecnologia e divisão do trabalho; produtos e serviços	Clientela
Qualidade	Atender a especificação técnica	Atender à especificação do cliente
Temporalidade da tecnologia de produção	Redução da vida útil	Obsolescência ultra-rápida
Centralidade da gestão	Produto ou Serviço	Processo
Processo Produtivo	Produto ou serviço: determina o processo	Processo: permite vários produtos e serviços
Sistema Produtivo	Totalidade da manufatura ou do serviço	Montagem ou integração de funções terceirizadas
Disponibilidade da informação	Precisão e rapidez na transmissão de dados	Eliminação de intermediários e "instantaneidade" no acesso a informação
Uso da informação	Melhorar apresentação de dados e apoio à decisão gerencial	Análises sistemáticas e através de cruzamentos instantâneos de dados

Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag95

Quadro VII

Recursos Humanos na Organização do futuro por tendências atuais		
Fatores	Passado ? Presente	Presente ? Futuro
Concepção do funcionário	Recurso humano	Pessoa talentosa
Carreira e progresso	Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
Avaliação	Chefias	Aberta e coletiva
Formação e Conhecimento	Aprender o necessário: a empresa indica	Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
Remuneração	Variável: critérios individuais e grupais; incentivos financeiros e materiais	Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
Gestão de recursos humanos	Centralizada: órgão especializado	Descentralizada: repartida pelos setores empresariais
Cultura da Gestão das pessoas	Impessoalidade, exploração, estima e benevolência	Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição
Premissa da lealdade	À empresa	A si próprio

Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag101

Quadro VIII

Cultura na Organização do futuro por tendências atuais		
Fatores	Passado ? Presente	Presente ? Futuro
Cultura organizacional	Fator interveniente na racionalidade tecnológica e administrativa	Definidor da própria essência da organização
Foco cultural	Espaço social comum: experiências coletivas	Espaço social virtualizado: experiências locais e individualizadas
Inter-relacionamento e programação coletiva	Intensidade da comunicação: alto convívio comunitário	Vazio inter-relacional: redução do convívio entre pares
Construção da Integração cultural	Cultivo de tradições e símbolos definidores do êxito empresarial	Internalização de novos valores e aderência à missão da empresa
Identidade organizacional	Valorização da lealdade organizacional e do sentido de pertencer – comunidade cultural	Valorização da lealdade setorial-fragmentação cultural: conjunto de subculturas
Difusão cultural	Estímulos à homogeneidade, às tradições e à resistência à aculturação	Estímulos à heterogeneidade e a vulnerabilidade cultural

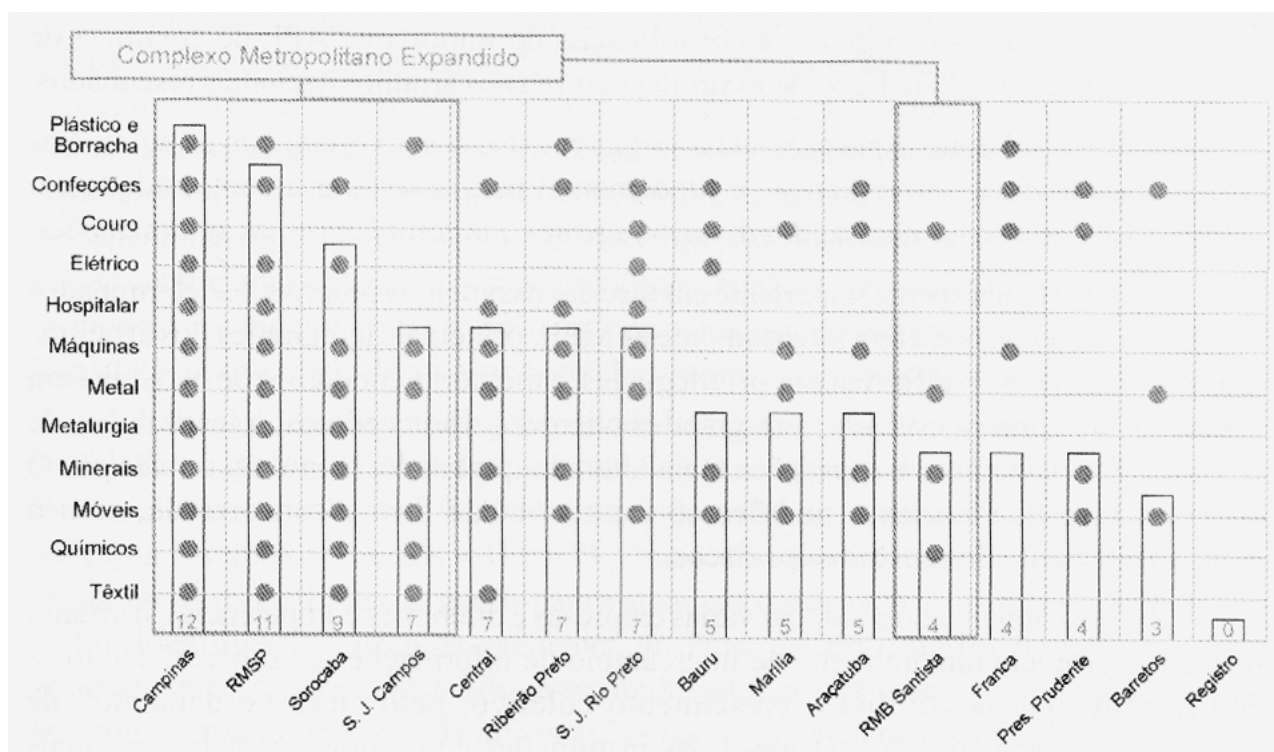
Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag111

Quadro IX

Poder na Organização do futuro por tendências atuais		
Fatores	Passado ? Presente	Presente ? Futuro
Concepção do poder	Elitista e unitário: concentra-se no topo e na autoridade do cargo	Plural: distribui-se desigualmente por pessoas e grupos
Reprodução e uso do poder	Proporcional à estrutura formal da organização	Contingencial: depende de variações na distribuição de recursos
Estrutura	Fonte principal do poder	Arena política onde ocorrem lutas pelos recursos de poder
Relação de poder	Negativa: contraposição ao não poder de outros	Positiva: interesse e intencionalidade inerentes às relações de trabalho
Solução dos conflitos de poder	Negociação e formas participativas de gestão para valorizar interesses coincidentes	Participação como forma de integrar recursos políticos e gerar maior autonomia de gestão
Acesso ao poder	Ocupar posições na estrutura formal	Dominar recursos de poder em função da alta variação estrutural
Comunicação e informação	Restrições e cautelas	Intensidade e transparência
Liderança	Processo político: uso de recursos de poder	Processo social: uso de recursos dos liderados

Fonte: Transformação Organizacional – Focalizando mudanças – Motta, 1997, Cap.3, pag 117

ANEXO-2: Principais APLs nas regiões administradas do Estado de São Paulo



Fonte: Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento sustentado –Alesp/ILP 2005, pg75

Anexo-3: Base de Dados disponibilizada pelo Sebrae

Fonte: <http://www.geo.sebrae.com.br/geodw/painel.asp>

A base de dados georeferenciados com as principais cadeias produtivas em que o Sebrae encontra-se disponibilizada no site <http://www.geo.sebrae.com.br/geodw/painel.asp>. Pode-se encontrar informações detalhadas sobre as cadeias de têxtil e de confecções, turismo, madeira e móveis, construção civil, couro e calçados, fruticultura, floricultura, leite e derivados, ovino caprinocultura, tecnologia da informação, eletroeletrônicos e biotecnologia.

Além de encontrar informações sobre as características dessas cadeias, pode-se verificar a concentração de cadeias por região e conhecer as ações do Sebrae para fomentá-las.

Pela base de dados, é possível também acompanhar os projetos desenvolvidos pela Unidade de Desenvolvimento Setorial, Unidade de Desenvolvimento Local e ainda verificar os trabalhos desenvolvidos nos Arranjos Produtivos Locais

APL São Paulo assistidos pelo Sebrae

UF	Município	Setor	Atividade	CNAE
SP	Tietê	Confecções	confecções	1811

UF	Município	Setor	Atividade	CNAE
SP	Birigui	Couro e calçados	calçados infantis	1931-3

UF	Município	Setor	Atividade	CNAE
SP	Jaú	Couro e calçados	calçados femininos	1931-3

UF	Município	Setor	Atividade	CNAE
SP	Tambaú	Construção civil	Cerâmica vermelha	2649-2

UF	Município	Setor	Atividade	CNAE
SP	Porto Ferreira	Construção civil	Cerâmica vermelha	2649-2

UF	Município	Setor	Atividade	CNAE
SP	Rio Claro	Construção civil	Cerâmica vermelha	2649-2

UF	Município	Setor	Atividade	CNAE
SP	Limeira	Construção civil	Cerâmica vermelha	2649-2

UF	Município	Setor	Atividade	CNAE
SP	Conchas	Confecções	confecções	1811