

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: A EXPERIÊNCIA DE UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL NA DINÂMICA DA COOPETIÇÃO¹
STRATEGIC CHANGE AND ADAPTATION: THE EXPERIENCE OF A LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT THROUGH THE DYNAMICS OF COOPETITION

Catia Raquel Felden Bartz², Jéssica Casali Turcato³, Martinho Luís Kelm⁴, Jorge Oneide Sausen⁵, Vanessa Hasper Dessbesell⁶, Juliana Da Fonseca Capssa Lima Sausen⁷

¹ Pesquisa realizada no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

² Bolsista e Aluna de Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijuí

³ Bolsista e Aluna do Mestrado em Desenvolvimento Regional da Unijuí.

⁴ Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijuí.

⁵ Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional.

⁶ Bolsista e Aluna de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Unijuí

⁷ Bolsista e Aluna de Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijuí

INTRODUÇÃO

O processo de mudança organizacional tornou-se natural na dinâmica das empresas contemporâneas e requisito para sustentar padrões superiores de competitividade no mercado, de modo a garantir a sobrevivência das empresas. Para compreender a importância dessas mudanças é necessário considerar o caráter intermitente e mutável do ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), desse modo, esse processo conduz a uma adaptação constante e cada vez menos esporádica e ocasional, uma vez que, este movimento resulta na elevação da velocidade com que as informações difundem-se e são alteradas, reduzindo o tempo de resposta disponível para a empresa reposicionar-se frente às mudanças ambientais (MOTTA, 1998).

A conquista de uma posição competitiva nas organizações é sempre uma situação provisória visto que, à medida que uma posição é conquistada inicia-se a fragilização desta posição por modificações de elementos ambientais, aperfeiçoamentos tecnológicos ou ainda em função de processos isomórficos que acabam homogeneizando estratégias, obrigando as organizações a um permanente processo de adaptação e aperfeiçoamento. Quando esta dinâmica é analisada em termos de populações de empresas atuando de modo articulado, como é o caso de redes ou arranjos produtivos, este quadro se torna ainda mais complexo. Os Arranjos Produtivos Locais - APLs são aglomerações ou concentrações territoriais e setoriais de agentes econômicos, políticos e sociais em torno de uma atividade econômica específica, nas quais se estruturam vínculos e relações de interação, interdependência, cooperação e aprendizagem (AQUINO; BRESCIANI, 2005).

Portanto, este estudo analisa o processo de mudança e adaptação estratégica de um arranjo produtivo local, o APL Metalmecânico Pós-colheita de Panambi, Condor e Santa Bárbara do Sul

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

ocorridas no período de 1990 a 2017, segundo as estratégias cooperativas adotadas sob a perspectiva de um modelo colaborativo de governo exercido pelo comitê gestor, bem como, no modo como as alianças foram sendo constituídas e foram impactando na efetividade do arranjo como um todo.

METODOLOGIA

De natureza qualitativa, a investigação da análise organizacional foi desenvolvida de forma longitudinal a partir de cortes transversais para a definição destes períodos estratégicos (MINTZBERG, 1979). No tocante aos níveis da pesquisa, esta se classifica como descritiva e interpretativa. No tocante dos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, documental, estudo de caso singular e pesquisa de campo. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada junto aos gestores que integraram o processo de mudança e adaptação estratégica desde a constituição do APL que se iniciou no ano de 2003 e perdura até o momento. Os dados secundários foram coletados de registros internos, tais como, documentos, planos institucionais, atas das reuniões e resgates históricos. Os procedimentos de coleta e análise dos dados adotados tem por base o método da Direct Research (MINTZBERG; 1979) por meio da elaboração de uma linha com os eventos marcantes para o APL, delimitando os períodos que ocorreram mudanças e adaptações estratégicas, destacando os principais fatos ocorridos nesta trajetória. Para analisar esta articulação colaborativa e as estratégias cooperativas utilizou-se do modelo de análise de Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) que permitiu compreender o conteúdo, o contexto e o processo de mudança e adaptação estratégica do APL desde a sua criação em 2003 até a atualidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Período estratégico I - Articulação coletiva pré-APL (1990 a 2002): Durante este primeiro período, as empresas, entidades representativas do setor e do governo, bem como, as instituições de ensino da região, já mantinham um processo embrionário de articulação, mesmo que de maneira informal. Devido às mudanças do mercado e a necessidade de se manterem competitivas, essas empresas entendiam que coletivamente seria possível alcançar ganhos que isoladamente não atingiriam. Como uma das soluções encontradas para amenizar essas deficiências institucionais, as empresas buscaram junto às instituições de ensino técnico e superior instaladas no município, profissionalizar o ensino e capacitar os jovens e os trabalhadores locais de acordo com suas necessidades.

Estes atores estratégicos e as empresas que compõem o "Sistema S" foram cruciais na promoção da cooperação das demais instituições, dada sua neutralidade competitiva e vinculação com órgãos de fomento estatais, garantindo a gestão e aporte de recursos para os primeiros anos do APL. A partir deste ponto é articulado um movimento que se utiliza de estratégias cooperativas para constituir o APL, estratégias estas convergentes aos debates de Bengtsson e Kock (2000) e Ansell e Gash (2008) no sentido de constituir um sistema colaborativo.

Período estratégico II - Criação do APL (2003 - 2007): Em 2003 o SEBRAE recebeu a incumbência de estruturar o APL Pós-Colheita. Esta tarefa foi facilitada pela predisposição dos empresários locais em constituir uma articulação regional que apoiasse a manutenção de suas posições

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

competitivas. O APL surgiu com o objetivo de promover a troca de experiência de gestão, geração e compartilhamento de tecnologia na fabricação de produtos e a busca de mercados para o setor por meio de um processo apoiado na cooperação, trabalho conjunto e planejamento. Esse período inicial foi marcado pela sensibilização de empresários para que aderissem aos objetivos e princípios do arranjo. Nesse momento, muitas empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, vislumbravam no APL um grande potencial de conquistar novos mercados. As primeiras iniciativas para constituição do APL envolveram a criação do comitê gestor, um quadro de governança, a elaboração do plano estratégico e a formalização do compromisso de cooperação do grupo para buscar desenvolver este APL. A maior parte dos membros constituidores do comitê gestor ainda permanece no quadro, são estes: Associação Comercial e Industrial (ACI) dos municípios de Panambi e Condor, Associação Centro de Inovação Tecnológica (ACITEC), Escritório de Desenvolvimento de Projetos (EDP), Colégio Evangélico de Panambi (CEP), Prefeitura dos municípios de Panambi, Condor e Santa Bárbara do Sul, SEBRAE, SENAI, SESI, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) e após sua instalação no município de Panambi em 2008, o Instituto Federal Farroupilha (IFFar). Este segundo período estratégico foi responsável por toda a constituição do APL e articulação para a formulação das estratégias cooperativas (ANSELL; GASH, 2008; BENGTTSSON; KOCK, 2000), dando início às primeiras ações para a captação de recursos, planejamento e envio de projetos para órgãos financiadores.

Período estratégico III - Ascensão do mercado (2008 - 2014): Este período caracteriza-se pelo aquecimento de mercado consumidor e consolidação de muitas ações integradas das empresas participantes do arranjo. As possibilidades de escolha estratégica nesse período foram altas devido ao aquecimento do mercado, tanto as empresas quanto o comitê gestor, tiveram a possibilidade de buscar estratégias cooperativas de distintas formas devido a maior capacidade de recursos.

A maior liberação de recursos pelo governo para políticas públicas de fomento aos APLs e de linhas de crédito ao produtor rural ocasionaram um aumento da produção industrial e, por consequência, demandou um volume maior de mão-de-obra para as indústrias e a necessidade de qualificação de seus empregados devido ao rápido incremento tecnológico dos produtos e processos. Assim, nesse período instalou-se um instituto federal de educação com potencial para ofertar vagas que preenchessem essa lacuna e com o objetivo de criar um curso técnico pós-colheita.

Neste período houve a publicação dos resultados de uma pesquisa de mercado e plano estratégico de fomento à agricultura e à estruturação nacional de armazenagem de grãos, onde foi realizado um mapeamento da capacidade instalada de armazenagem, evolução da produção de grãos e a necessidade de recursos financeiros para armazenagem. Durante este período as empresas de pequeno e médio porte entendiam que por meio da articulação coletiva fosse possível alcançar novos mercados e obter ganhos competitivos maiores. Este fenômeno já havia sido observado por Köhl (2012), ao investigar a colaboração entre empresas do setor eletrônico no Brasil.

Período estratégico IV - Crise e recessão (2015 - 2017): Na sequência deste período estratégico, inicia-se uma fase onde as estratégias relacionam-se ao enfrentamento e superação de um momento de forte crise e recessão em todo o País. O apoio governamental que havia sido fundamental para o desenvolvimento do APL até este período sofreu uma drástica redução,

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

repercutindo também na diminuição na liberação de crédito ao produtor rural que, por sua vez, redundou em uma forte depressão das vendas de praticamente todas as empresas da região. Projetos como a implantação de uma nova Unidade de Aprendizagem na região e que viria a qualificar a capacitação de mão-de-obra com recursos do Governo Federal foi suspenso e, até a data desta pesquisa ainda não haviam sido retomados.

Para superar esse período de crise e recessão o comitê gestor focou na prospecção de mercado, o comitê gestor do APL com o apoio outras instituições da região aprofundaram e buscaram qualificar as pesquisas de mercado visando prospectar clientes potenciais e alavancar novos negócios. Outro caminho foi o fomento para a participação dos empresários em eventos e realização de feiras, como a Tecnopós realizada pelo APL.

O quadro 1 sintetiza os períodos de mudança e adaptação estratégica, destacando os principais eventos que marcaram cada período na perspectiva das dimensões conteúdo, contexto e processo do modelo de Pettigrew, Ferlie e McKee (1992).

Quadro 1 - Síntese dos períodos de mudança e adaptação estratégica do APL em estudo

Períodos Estratégicos	Conteúdo (O que mudou?)	Contexto (Por que mudou?)	Processo (Como mudou?)	
1990 a 2002	I - Articulação coletiva pré-APL	Dinâmica de interação pela mobilização conjunta das indústrias do segmento metalmeccânico	Busca por competitividade devido à abertura de mercado a concorrência externa	Aglomerção coletiva informalizada
		Ênfase no ensino técnico para estabelecer grades curriculares, bolsas de ensino e programas de estagio	Capacitação de jovens e profissionais	Ação conjunta entre empresários, governo local e instituições de ensino
2003 a 2007	II - Criação do APL	Sistema organizacional de produção coletiva em formato de APL com a constituição do APL Metalmeccânico Pós-Colheita Panambi, Condor e Santa Barbara do Sul	Obter competitividade pelo acesso a políticas públicas voltadas à APLs, recursos e incentivos	Assinatura do termo de cooperação, criação do comitê gestor, quadro de governança, associação gestora do APL e elaboração do plano estratégico
2008 a 2014	III - Ascensão do mercado	Crescimento produtivo e tecnológico de produtos e processos, e necessidade de mão-de-obra qualificada	Economia aquecida, liberação de recursos para políticas públicas e linhas de crédito ao produtor rural	Aumento da capacidade produtiva e incentivo para capacitação profissional
2015 a 2017	IV - Crise e recessão	Ênfase na pesquisa de mercado e maior articulação interna	Aumentar a carteira de clientes visando novos negócios e manter a busca por inovação, realização de eventos e viagens	Prospecções de mercado e articulação para o levantamento de recursos internos

Fonte: dados conforme pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

A análise permitiu identificar que a articulação dos membros do comitê gestor a partir de um modelo de governo colaborativo, embora ainda incipiente em termos de sistema, conduzido a partir de suas lideranças, permitiu que as alianças fossem construídas fortalecendo a cooperação interorganizacional. A formalização do arranjo produtivo trouxe a possibilidade de diversas organizações se apresentarem sob uma denominação genérica comum e também viabilizou a captação de recursos públicos para fomento da iniciativa em períodos que o Estado abria esta possibilidade.

Apesar de haver um aparente confiança entre os diversos componentes do APL, este acabou se segmentando informalmente e constituindo subgrupos de interesse que, se por um lado agregava expectativas comuns, também acabou abrindo um campo fértil para a emergência de conflitos, explícitos ou velados. A estrutura de governança presente nesta experiência não foi capaz de interferir de modo consistente neste movimento, conseguindo apenas garantir que não houvesse rupturas significativas.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local; Estratégias; Coopetição; Colaboração.

Keywords: Local Productive Arrangement; Strategies; Coopetition; Collaboration.

REFERÊNCIAS

- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem conceitual. *Revista Organizações em Contexto*, v. 1, n. 2, p. 153-167, 2005.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- KÜHL, M.R. Interdependência entre a colaboração para a inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná. 2012.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Pearson, 1979.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman. 2010.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A. M.; FERLIE, E.; MCKEE, L. *Shaping Strategic Change*. London: Sage publications, 1992.