

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA EM UM AMBIENTE DE AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL

Carlos Henrique Orssatto

Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Doutor em
Engenharia de Produção

**Florianópolis
2002**

Carlos Henrique Orssatto

**A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA EM UM
AMBIENTE DE AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL**

Esta Tese foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Doutor em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de abril de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia Ph D
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador

Prof. Oscar C. Lopez, Dr.
Moderador

Prof. Edgar Augusto Lanzer, Dr.
Membro

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Membro

Profa. Graziela Dias Alpersted, Dra.
Membro Externo

João Zalesky Neto, Dr.
Membro Externo

Faço uma menção aos que
contribuíram e apoiaram os esforços para a
concretização desta tese.

AGRADECIMENTOS

A DEUS;
À Universidade Federal de Santa Catarina;
Ao prof. Nelson Casarotto Filho;
Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;
Ao Sindicato da Indústria Calçadista de São João Batista;
A Secretaria de Indústria e Comércio de SJB
As empresas, empresários e demais pessoas de SJB;
Aos meus familiares;
A todos que de alguma maneira contribuíram
na realização deste trabalho.

OBRIGADO !

*“Nunca é tarde ... **Tente! Se não der, TENTE novamente**”.*

CHO

RESUMO

ORSSATTO, Carlos Henrique. A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial. **Florianópolis, 2002. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, UFSC, 2002.**

A pesquisa foi desenvolvida no município de São João Batista, que é considerado o núcleo de um “pólo calçadista emergente”. O trabalho de campo foi desenvolvido através de um estudo multicaso, utilizando de modo conjunto o modelo do diamante (Porter, 1999), o modelo do mix estratégico (Casarotto, 1995) e o modelo *Integrator Valuator* (Fuchs et al., 2000).

Como resultados gerais identificou-se que a inserção no pólo regional não contribui, positiva ou negativamente, na tomada de decisão estratégica. Existem sinergias, promovidas pela proximidade, porém a exploração destas sinergias é incipiente. As empresas possuem um mimetismo estratégico bastante grande, mas um debilitado nível de agregação, sendo incapazes de promover a competitividade local, devido aos fracos nexos (entrelaçamentos) seja na constituição de redes horizontais, ou nas relações verticais que poderiam fortalecer as estratégias individuais e o comportamento competitivo de todo o conjunto. De imediato, existe a necessidade de maximizar as sinergias através de alianças e de acordos de cooperação buscando complementaridades e a soma de competências. O estímulo à cooperação deve centrar-se em combinar: a) produção em grande escala com flexibilidade e respostas rápidas; b) especializações com perfis diferentes para ganhar economias de escopo; e c) aproximação e aprendizado mútuo entre fornecedores e produtores locais.

A aplicação do modelo de pesquisa permitiu a identificação da formação de sub-agrupamentos diferentes dentro do âmbito do pólo. Poucas empresas agindo de modo prospectivo, no geral prevalece o comportamento analista, do tipo responsivo, não pró-ativo, tendendo para a atuação em direção de nichos, com uma fraca organização de estruturas comuns exigindo grandes transformações culturais em direção à cooperação. Diante dos resultados apresentados, é possível reconhecer a utilidade do modelo em relação a identificação do comportamento competitivo e do padrão estratégico desenvolvido por empresas em ambientes de aglomeração industrial, podendo ser utilizado em situações semelhantes a estudada.

Palavras-chave: Integração, estratégias, aglomerado, desempenho, competitividade.

ABSTRACT

ORSSATTO, Carlos Henrique. The formulation of enterprise strategies in industrial agglomeration. **Florianópolis, 2002. 253 f. Doctoral Thesis in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, 2002.**

The research was developed in São João Batista city, because it concentrate an emergent shoe industrial cluster. The fieldwork used multicase method. The empiric model was composed by Porter' Diamond Model, the strategic mix of Casarotto (1995) and *Integrator Valuator* (Fuchs et al., 2000).

Same general results don't show any contribution of cluster in the individual strategic decision. Exist a few synergistic actions, promoted by proximities, but not be sufficient to change the local in to a cluster. The enterprises have strategic mimetic behavior, but low level of aggregation. This behavior isn't able to promote the local competitiveness due to weak horizontal connection or vertical relations that will make strategies stronger.

At this time is necessary to point to the necessity to maximize the alliances and cooperative efforts to joint competence. To promote the cooperation is important to: a) production in large scale with quick response and flexibility; b) different specializations to generate purpose' economics; e c) to joint and generate mutual learning between suppliers and producers.

The application of research model shows different strategic groups inside cluster. A few enterprises with prospective behavior, in general the regular behavior looks like the analytic type, in direction to particular niche, however with a weak tradition in cooperation.

The results show the possibility in use this research model to recognize the competitive behavior and strategic standard of individual enterprise in the industrial cluster. The model can help research in the future, in similar cases.

Key words: Integration, strategies, agglomerate, cooperation and competitiveness.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABELAS	xii
LISTA DE QUADROS	xiii
CAPÍTULO 1	001
1. INTRODUÇÃO	001
1.1 Objetivos.....	002
1.1.1 Geral	002
1.1.2 Específicos	002
1.2 Tema da Pesquisa	002
1.3 Problema da Pesquisa	005
1.4 Relevância e Contribuições	005
1.5 Ineditismo e Inovações	010
1.6 Desenvolvimento e Estruturação do Trabalho	014
CAPÍTULO 2	015
2. A BASE TEÓRICA	015
2.1 A Dinâmica da Indústria e a Competitividade – Alguns Modelos de Análise	015
2.1.1 Evolução Teórica Sobre a Concorrência Industrial e Competitividade	017
2.1.2 Competição Intra e Interindustrial	022
2.1.3 A Criação de Valor Como Fonte de Competitividade	023
2.1.4 Uma Visão Geral Sobre os Modelos (Tipologias) de Análise de Competitividade	033
2.2 O Fenômeno dos Agrupamentos Empresariais	035
2.2.1 Algumas Tipologias de Aglomeração	036
2.2.2 Tipos Representativos de Clusters	037
2.2.3 Clusters Industriais: uma Discussão Conceitual	040
2.2.4 O Local, a Competitividade e a Sustentabilidade	045
2.3 A Formulação de Estratégias como Vetor da Competitividade	048
2.3.1 Como as Estratégias são Elaboradas	049
2.3.2 As Tipologias de Decisão Estratégica	050
2.3.3 Os Grupos de Relação no Processo de Elaboração de Estratégias	054
2.3.4 A Formação de Redes Flexíveis como Orientação Estratégica	058
2.4 O Modelo Analítico	065
CAPÍTULO 3	098
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	098
3.1 Especificação do Problema	098
3.2 Perguntas de Pesquisa	101
3.3 Método de Investigação	102
3.4 Relação Entre as Variáveis	106
3.5 Design e Perspectivas da Pesquisa	109
3.5.1 População	112
3.6 Coleta e Análise dos Dados	112
3.6.1 Tipos de Dados Utilizados	113
3.6.2 Coleta dos Dados	114
3.6.3 Análise dos Dados	114
3.7 O Processo de Desenvolvimento da Pesquisa	116

3.8 Sobre as Limitações	117
CAPÍTULO 4	118
4 UMA ANÁLISE PROSPECTIVA SOBRE O SETOR	118
4.1 O Comportamento Competitivo do Setor	121
4.2 Um Resumo Evolutivo do Setor	122
4.3 As Características Regionais e Produtivas do Setor	126
4.4 A História do Município de São João Batista – Base Geográfica do Pólo	131
4.5 O Pólo Calçadista de São João Batista na Visão Empresarial	132
CAPÍTULO 5	141
5 APLICAÇÃO DO MODELO – O ESTUDO MULTICASO	141
5.1.O Local, as Fontes de Vantagens Competitivas, a Ação dos Atores	144
5.1.1 Uma Visão Geral	146
5.2 Uma Breve Descrição das Empresas Envolvidas no Estudo Multicaso ..	148
5.2.1 RAPHAELLA BOOZ	148
5.2.2 SÉCULO XXX	150
5.2.3 SUZANA SANTOS	154
5.2.4 ANA PAULA	155
5.2.5 MAFFEZZOLI	156
5.2.6 CONTRAMÃO	158
5.3 Uma Análise Integrada – A Aplicação do Modelo do Mix Estratégico no Ambiente de Aglomeração Industrial – Um Estudo Multicaso	161
5.3.1 A Articulação e o Entrelaçamento entre os Atores	162
5.3.2 Em Que Atuar	170
5.3.3 Como Competir	175
5.3.4 Como Desenvolver	177
5.3.5 Quanto Investir	181
5.3.6 Como Negociar, como Lidar com as Pessoas	185
5.3.7 Como Produzir	190
5.4 A Aplicação do Modelo “INTEGRAT ION VALUATOR”	199
5.5 O Padrão Estratégico das Empresas do Aglomerado.....	206
CAPÍTULO 6	209
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	209
6.1 Proposições para Trabalhos Futuros	215
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	216
ANEXO	224

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O Modelo PIMS de Estratégia de Competição	021
Figura 02: Forças Competitivas na Indústria	025
Figura 03: A Cadeia de Valor	029
Figura 04: O Sistema de Valor	029
Figura 05: Relações de Valor e Vantagem Competitiva Dentro da Indústria	032
Figura 06: As Tipologias Teóricas Sobre a Competitividade	034
Figura 07: Os Processos Genéricos de Formulação de Estratégias	051
Figura 08(a): Modelo de Rede <i>Topdown</i> , ou Modelo Japonês	059
Figura 08(b): Modelo de Rede <i>Flexíveis</i> de Empresas	060
Figura 09: Modelo Proposto por Casarotto para Análise do Mix Estratégico Global da Unidade Estratégica de Negócios (UEN)	066
Figura 10: Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional – Aplicados ao Contexto dos Aglomerados Industriais	068
Figura 11: Relação Entre Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental na Adaptação Organizacional	070
Figura 12: Curva “U” Modificada – a Possibilidade do Meio Termo	074
Figura 13: Matriz Estratégica de Ansoff	076
Figura 14: Os Campos de Competição Descritos pela Matriz de Portfólio	078
Figura 15: Evolução das Estratégias da Competição Baseadas na Manufatura ..	082
Figura 16: O Modelo do Mix Estratégico Modificado	089
Figura 17: Compreensão e Alinhamento do Grupo	096
Figura 18: Relação Entre as Variáveis	108
Figura 19: A Pesquisa de Cam po	114
Figura 20: Os Períodos no Desenvolvimento do Setor Coureiro-Calçadista	123
Figura 21: O Modelo do Mix Estratégico Modificado	161
Figura 22(a): Condições Locais Relativas àLocalização	164
Figura 22(b): Condições Locais Relativas àInfluência do Governo	167
Figura 22(c): Condições Locais Relativas a Atuação do Setor Privado	169
Figura 23: Os Segmentos de Atuação no Mercado Interno	170
Figura 24: Os Segmentos de Atuação no Mercado Externo	171
Figura 25: Percepção em Relação as Vantagens Competitivas Existentes	173
Figura 26: Estilo Comportamental – Estratégico	175
Figura 27: Os Temas Estratégicos Preferenciais	177
Figura 28 Padrão de Lançamento de Produtos	179

Figura 29: Padrão de Manutenção dos Modelos por Estação	179
Figura 30: Padrão Preferencial de Crescimento	180
Figura 31(a): Posição em Relação àEstratégia Investir-Crescer	182
Figura 31(b): Posição em Relação à Estratégia Selecionar Estratégia Buscar Lucro	183
Figura 31(c): Posição em Relação àEstratégia Gerar Caixa-Desinvestir	184
Figura 32: Aplicação da Matrix de Atratividade de Mercado-Posição do Negócio	185
Figura 33: Bases Conceituais de Decisão Estratégica	189
Figura 34(a): A Intenção Estratégica	192
Figura 34(b): A Forma de Desenvolvimento	193
Figura 34(c): As Estratégias de Produção	194
Figura 35: A Cadeia Produtiva	196
Figura 36: O Modelo da Integração Estratégica	200
Figura 37: Modos de Alinhamento	201
Figura 38: O Posicionamento do Grupo de Empresas	206
Figura 39: O Comportamento Estratégico do Pólo	207

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Relações Básicas Entre Agentes dos Modelos de Distritos Industriais	042
Tabela 02: Linhas de Pesquisas Sobre Colaboração	087
Tabela 03: Elementos do Alinhamento	090
Tabela 04: Os 10 Temas Estratégicos	095
Tabela 05: As Principais Regiões Produtoras de Calçados no Brasil	127
Tabela 06: A Distribuição das Empresas por Porte	134
Tabela 07: Grau de Instrução por Nível de Ocupação	135
Tabela 08: Instrução Geral	136
Tabela 09: Direcionamento dos Produtos	136
Tabela 10: Principais Matérias-Primas	137
Tabela 11: Destino da Produção – Mercado Interno	137
Tabela 12: Destino da Produção – Mercado Externo	138
Tabela 13: Fontes de Inspiração e Vendas	138
Tabela 14: A Terceirização dos Serviços	139
Tabela 15: Resumo Numérico da Aplicação do Modelo <i>Integration Valuator</i>	202

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Questões de sobrevivência	084
Quadro 02: Os Métodos de Pesquisa e os Instrumentos de Coleta de Dados ...	104
Quadro 03: Indicativos para a escolha do(s) método(s) de pesquisa	117
Quadro 04: Indicadores das Ações Estratégicas	140
Quadro 05: Requisitos para o Cluster ser Completo	144
Quadro 06: Estágios do Ciclo de Vida das Empresas do Setor	187

CAPÍTULO 1

Neste capítulo são feitas as considerações introdutórias, as quais envolvem a caracterização do problema, a sua justificativa e a exposição dos objetivos, as questões de pesquisa, a pergunta e o problema de pesquisa, além dos aspectos ligados a inovação e contribuições.

1. INTRODUÇÃO

As transformações sociais e organizacionais, advindas do uso de tecnologias, geram implicações significativas sobre o processo produtivo e condicionam a adoção de novas estratégias por parte das organizações, levando até mesmo a necessidade da criação de novas formas de conceber as próprias organizações. Em relação às estratégias, estas transformações podem pressionar em direção ao estabelecimento de vínculos na forma de redes de cooperação entre os membros de uma cadeia produtiva específica. A formação de redes relacionais entre organizações é uma prática inovadora, muito embora não seja uma prática exatamente nova, no sentido de procurar garantir a sobrevivência e a competitividade para as empresas envolvidas. Não deixa de ser uma nova vertente para o entendimento da forma como as organizações se configuram pois contraria a visão estrutural-funcional vigente.

Os relacionamentos de parceria, ou cooperação, visam melhorar a capacidade da empresa nas suas relações de interdependência na tentativa de melhorar a eficácia, isso por si só faz da formação de redes relacionais uma alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado. Esta é uma corrente da ciência organizacional, ainda cheia de incertezas e algumas imperfeições, como por exemplo, em relação ao entendimento dos propósitos da formação das redes, compreensão da real capacidade em gerar resultados. Algumas destas áreas carecem ainda de validade acadêmica.

Trata-se de um tema ainda emergente cujos diferentes enfoques levam a discussões polêmicas. Este é o desafio posto no presente trabalho. Aprofundar o conhecimento, ampliar o domínio, oferecer uma versão analítica mais profunda sobre o tema referente à produção de resultados individuais (em termos das estratégias), através do trabalho conjunto (nos ambientes de aglomeração).

1.1 Objetivos

Os objetivos desta tese estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos, conforme serão apresentados a seguir.

1.1.1 Geral

Construir um modelo capaz de identificar como se dá a formulação das estratégias empresariais individuais no contexto formado por uma aglomeração geográfica industrial.

1.1.2 Específicos

- Fazer uma análise contextual do ambiente composto pelo aglomerado;
- Avaliar a capacidade do modelo em incorporar a complexidade da formulação de estratégias nos agrupamentos empresariais;
- Identificar a existência de padrões estratégicos específicos;
- Detectar a existência de divergências estratégicas e;
- Identificar a existência de aderência entre as estratégias individuais e o comportamento do aglomerado.

1.2 Tema da Pesquisa

Orssatto (1995) constatou em seu trabalho que o setor aonde a empresa atua passa a ser visto como um referencial no desenvolvimento de suas estratégias para manter as mínimas condições futuras de competitividade. Este é um dos temas abordados no presente trabalho. Entender como a inserção de uma empresa em um arranjo produtivo, do tipo aglomerado industrial, pode fazer com que a empresa seja mais competitiva tendo em vista que o domínio, o controle e a capacidade de gestão dos recursos, processos ou mesmo políticas, podem tanto auxiliar, se as sinergias tiveram um resultado positivo, mas podem também se tornar entraves se não houver uma articulação efetiva.

Como é virtualmente impossível dispor de um mecanismo gerador das condições contínuas de coordenação e controle das condições do ambiente, por exemplo, mediante a falta de capacidade de investimento ou mesmo mediante a incapacidade para gerar as mudanças estruturais necessárias, as empresas necessitam melhorar as suas capacidades de articulação para a aquisição de competências externas. Isso significa que as fontes potenciais na geração de vantagens competitivas podem surgir através da exploração das inúmeras atividades que a empresa executa ao longo de seu processo de produção (ou da cadeia produtiva).

Deste modo, a capacidade competitiva baseia-se em grande parte na captação da melhor maneira de coordenar as atividades e não somente em concentrar esforços na identificação de quais são estas atividades básicas que levam a expressão das competências organizacionais¹. Assim, sugere-se que a vantagem competitiva não reside somente na escolha de quais as atividades são necessárias e como configurá-las dentro de um setor específico, mas, principalmente na aquisição de competência no entendimento de como elas se articulam. Uma empresa que intenciona gerar diferenciação ou eliminar custos em torno dos seus produtos ou serviços deve estar atenta aos diversos fatores, tais como a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento aos clientes ou um projeto de produto superior. Isso leva tempo, consome recursos além do que, necessita de ajustes e aprimoramentos ao longo do tempo, necessitando portanto de uma eficiente gestão da capacidade de articulação da empresa.

Para uma empresa ser competitiva ela deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência, sejam eles oriundos exclusivamente de seus processos produtivos, ou fruto de parcerias com integrantes na economia. No atual ambiente competitivo, cada empresa deve entender em que “sistema” ela compete com outras empresas não só em termos do produto ou dos processos, mas também no design, nos componentes, no marketing, na distribuição e no suporte ao cliente.

¹ O conceito de Core Competence surgiu em 1990, na Harvard Business Review, em artigo intitulado "The Core Competence of the Corporation", da autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad. O primeiro era professor na London Business School e o segundo lecionava na Universidade de Michigan. A Core competence designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização. Poderá ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que é susceptível de oferecer um valor único para os clientes e que distingue a empresa das rivais. É o caso da competência da Sony em técnicas de compactação eletrônica, ou da Honda na criação de motores. Para os autores, poucas companhias poderão ser líderes mundiais, em mais de cinco ou seis competências estratégicas. Para saber mais, veja o original *Competing for the Future*, de Gary Hamel e C. K. Prahalad (HBS Press, 1994).

O estágio de modernidade e competitividade em que se encontra cada participante da cadeia é fundamental para a oferta do produto final ao consumidor. Se um participante está gerencial ou tecnologicamente mais atrasado, irá comprometer toda a cadeia produtiva. A variedade e o encurtamento dos prazos dos novos pedidos requer também que a agilidade de respostas propague-se por toda a cadeia produtiva, onde os fornecedores de matérias-primas e componentes tenham o mesmo comportamento. Este é justamente o cenário que se descreve no setor calçadista. Grande rapidez no desenvolvimento de produtos, uma forte influência do mercado internacional, uma ameaça constante dos competidores externos, grandes avanços tecnológicos decorrentes de inovações promovidas por setores a montante e a jusante.

Neste sentido, o setor é um grande tomador de conceitos e técnicas modernas de produção, além de ter naturalmente de dispor de instrumentos que maximizem e harmonizem a capacidade das empresas integrantes do setor em relação ao seu comportamento interempresarial.

Deste modo, para ter uma estratégia competitiva adequada, as empresas deverão se valer da capacidade de todo sistema em que estão inseridas. Ao avaliar a formulação das estratégias individuais das empresas nos ambientes de aglomeração, direta e indiretamente, todos estes elementos serão avaliados.

Diante do exposto é pertinente evidenciar a pergunta de pesquisa: ***Como se dá o processo de formulação das estratégias das empresas pertencentes ao aglomerado industrial calçadista de São João Batista (SC)?***

Explicitar a pergunta de pesquisa tem suas vantagens e desvantagens. Em relação as vantagens, elas são basicamente relativas a dar um norte ao trabalho, ou mesmo, no sentido de forçar o pesquisador a seguir exaustivamente em frente até concretizar o seu objeto maior. Em relação as desvantagens, encontra-se a questão da gestão da grande amplitude de significados que o conjunto de palavras pode conter requerendo que se reduza as dimensões do objeto estudado, dando a entender que se possa ter uma visão parcial apenas.

Além disso, é possível entender no presente trabalho que existe uma dissociação, proposital, entre o objetivo geral da pesquisa e a pergunta dele decorrente. Entendeu-se que isso possa ser possível, mas antes de qualquer coisa pertinente, na medida que a pergunta de pesquisa deve direcionar o trabalho, ao passo que o

objetivo geral deve ter como tarefa força a concretização do mesmo, assumem formas e estruturas diferentes porém, buscam atingir ou capturar os mesmos significados.

1.3 Problema da Pesquisa

Conforme salienta Gil (2000) a escolha da pesquisa por si só não permite a determinação de como será a investigação. Ou seja, não delimita alguns fatores necessários para a pesquisa, como por exemplo, a população que será pesquisada ou mesmo a dimensão e a extensão em que os dados serão coletados. Toda pesquisa deve se ater a estes fatores, garantindo que sejam esclarecidos os objetivos, as delimitações pertinentes, tanto em uma visão espacial, quanto temporal.

Antes de qualquer coisa, é necessário reconhecer que se tem um problema em mãos, problema este que deve representar a própria essência da pesquisa. Na presente tese o problema de pesquisa emerge naturalmente da necessidade de se dispor de uma ferramenta capaz de entender como são formuladas as estratégias individuais das empresas que compõem o aglomerado industrial calçadista de São João Batista (SC).

Este é sem sombra de dúvida um problema complexo e de difícil compreensão. Por questões estéticas e obedecendo a um critério eminentemente acadêmico, no segmento seguinte será exposto o ineditismo e as prováveis inovações decorrentes do presente trabalho.

1.4 Relevância e Contribuições

A cadeia coureiro-calçadista possui uma grande importância no cenário econômico nacional, não só pelo volume das exportações, mas também pela geração de empregos diretos e indiretos. Essa cadeia produtiva é constituída por aproximadamente 450 curtumes, seis mil empresas de calçados, 110 fabricantes de máquinas e equipamentos, 1.100 produtores de componentes para calçados e 2.300 empresas fabricantes de artefatos de couro (Corrêa, 2001). O setor historicamente se comporta de modo cíclico, devido a questões conjunturais, associadas aos

aspectos macroeconômicos. Acrescido a estes, hoje, existem grandes pressões em relação à concorrência externa, além, de problemas estruturais, principalmente àqueles ligados aos processos produtivos e ao acesso à tecnologia. Estes fatores forçam a existência e o convívio de grandes gradientes de competências técnicas e tecnológicas.

Em resposta a este cenário, é possível dizer que existe uma tímida tentativa de profissionalização no setor, além disso, em várias regiões brasileiras criou-se junto ao setor um conjunto de atividades de apoio e relacionadas - produção de couro, componentes, produtos químicos, fabricação de máquinas e centros tecnológicos - formando pólos regionais com condições privilegiadas, favorecendo a competitividade das empresas inseridas nestes pólos.

Melhorar a competitividade significa também definir claramente as estratégias de mercado, baseadas em vantagens competitivas sustentáveis. Além da necessidade de profissionalização, este deve ser o principal desafio enfrentado nos próximos anos. Existem inúmeras dificuldades neste percurso, algumas delas ligadas as barreiras naturais que o setor apresenta, no sentido da intensificação da concorrência, outras, ligadas às dificuldades inerentes a baixa capacidade de articulação entre os atores da cadeia produtiva, mesmo àqueles inseridos nos pólos industriais.

Neste sentido o reconhecimento acadêmico da importância dos aglomerados (por vezes confundidos como pólos) como estruturas analíticas de suporte a competitividade empresarial deve assumir maior destaque. O simples fato de existirem profundas mudanças observadas na dinâmica concorrencial motivada pelos mercados "globalizados" vem despertando crescente interesse nas análises dos clusters industriais. A integração dos agentes econômicos em sistemas que impulsionem a eficiência técnico-produtiva e a capacidade inovativa adquire especial importância neste cenário.

De fato, para obter ganhos num processo competitivo cada vez mais acirrado, as empresas vêm se tornando "formalmente" mais dependentes em relação a ativos e competências complementares decorrentes de outros agentes com os quais elas se articulam, através de práticas cooperativas. Assim, as sinergias proporcionadas pela combinação de competências complementares vêm se convertendo em fator crucial para o aumento da competitividade das empresas.

Dunning (1997) chega a conjecturar sobre a possibilidade dos sistemas evoluírem em direção a um novo estágio de desenvolvimento dos sistemas econômicos (relacionado ao conceito de “*alliance capitalism*”) baseados na co-existência de relações de cooperação e competição, as quais serão moldadas a partir dos impactos decorrentes dos processos de globalização e liberalização e, principalmente, em decorrência do crescente número de relações em rede e alianças estratégicas, estruturadas para permitir um melhor enfrentamento do novo contexto.

Porter (1999)² afirma que as circunstâncias e o contexto nacional geram fortes tendências em relação ao modo como as empresas serão constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como qual será a natureza da rivalidade doméstica. Na Itália, por exemplo, existem alguns competidores de porte internacional que são geralmente empresas de capital fechado de pequeno ou médio porte, que funcionam como grandes famílias. Na Alemanha, ao contrário, elas tendem a ser muito hierarquizadas na organização e nas práticas gerenciais e os gerentes seniores quase sempre são técnicos.

Isso significa que a competitividade num setor específico decorre da convergência das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais que se traduzem em algum tipo de vantagem competitiva³ no setor. Nos setores em que as empresas italianas são líderes mundiais - como os de iluminação, móveis, calçados, tecidos de lã e máquinas de embalagem - a estratégia de quem enfatiza o enfoque, os produtos personalizados, o marketing de nicho, a rapidez da mudança e a flexibilidade vertiginosa são compatíveis com a dinâmica do setor e com a natureza do sistema gerencial do país. Em contraste, o sistema gerencial alemão, cita Porter (1999) funciona bem em setores orientados para os aspectos técnicos, por exemplo, o de engenharia-ótica, produtos químicos, equipamentos sofisticados, nos quais a complexidade dos produtos exige precisão na fabricação, processos de desenvolvimento cuidadosos, serviços de pós-venda e, em consequência, uma estrutura gerencial altamente disciplinada. Fazendo uma rápida reflexão, o que os

² PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

³ O termo Vantagem Competitiva foi alcunhado por Michael Porter. O autor demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidos em três estratégias genéricas, que são em última análise as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Possuir custos mais baixos do que os rivais é uma delas. As outras duas consistem em se criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único ou combinar as duas estratégias anteriores direcionando-as para um alvo específico, o chamado enfoque. É possível ver mais sobre o assunto em *Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage*, de Michael Porter (HBS Press, 1991); *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter (The Free Press, 1985); e *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael Porter (The Free Press, 1980).

casos apresentados tem em comum? Eles demonstram que é possível e, antes de qualquer coisa, necessário ter um posicionamento competitivo claro em relação ao sistema de vantagens competitivas e vantagens comparativas que o local possui.

Em relação ao caso da economia brasileira, em especial em Santa Catarina, é inegável que existe um modelo, mas são identificáveis várias ineficiências principalmente em relação aos instrumentos de fomento a atuação externa. As principais deficiências encontram-se na baixa capacidade de se obter uma mínima especialização produtiva, relacionamentos colaborativos e estímulo ao desenvolvimento de objetivos comuns. São necessários esforços tanto das instituições públicas quanto das privadas, para a organização das várias regiões industrializadas.

O "Fórum Estadual de Desenvolvimento" coordenado em Santa Catarina pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) é um exemplo salutar dos tipos de ações necessárias a serem desenvolvidas pelos órgãos e instituições de fomento. A formação de uma "Rede Relacional" para a implantação de instrumentos válidos para o desenvolvimento local passa ainda pelo envolvimento de empresas privadas, administrações locais, instituições financeiras de todos os tipos, instituições de ensino e pesquisa. De modo particular, os planos de governo, tanto no nível estadual, quanto no nível municipal, deverão ter um caráter mais permanente e duradouro, contemplando preferencialmente projetos de longo prazo e não podem estar a serviço do atendimento pessoal afetam os interesses coletivos, deve atender aos princípios do interesse público e do benefício coletivo, destinando recursos financeiros para a formação dos fundos municipais de desenvolvimento econômico para auxiliar a região no seu projeto de desenvolvimento social e econômico.

Do lado da iniciativa privada, empresários, trabalhadores e investidores deverão buscar criar novos empreendimentos, gerir profissionalmente seus negócios, gerar novos empregos e renda, mantendo o cidadão em sua localidade, gerando melhores condições de vida. Assim estabelecer uma "rede relacional" assume um significado mais amplo, envolvendo empresas privadas, fornecedores, clientes, a administração local, centros de formação técnica, prestadores de serviços, instituições financeiras, instituições de ensino e pesquisa, todos voltados para objetivos comuns.

A presente tese busca dar a sua contribuição na formação de um conhecimento mais consistente em relação a este fenômeno sócio-organizativo, não pelos aspectos organizativos-normativos, como por exemplo a proposição de políticas, mas sim pelo enfoque empresarial em relação as estratégias empresariais individuais das empresas formadoras de um “pólo”.

É necessário salientar em defesa do ponto de vista aqui priorizado, que todo esforço na consolidação dos aglomerados industriais passa em primeiro lugar pela identificação e consolidação de vantagens competitivas locais, emanadas da totalidade do sistema de atividades presentes naquele ambiente produtivo. Citando Porter (1999) pode-se dizer que a resposta a esta questão reside no que ele chamou os quatro⁴ amplos atributos de um país, atributos que, isolados ou como sistema, lapidam o "diamante" da vantagem nacional. Estes atributos acabam por influenciar o desenvolvimento e a capacidade de atuação de cada país (e seus setores econômicos). A estratégia neste contexto é o funil conceitual que irá modular como as ações serão desenvolvidas e os resultados serão concretizados, sejam eles positivos ou não.

Portanto, tão importante quanto entender os aspectos da formação dos agrupamentos empresariais, é entender os processos de formulação de estratégias nos ambientes de aglomeração, tendo em vista que muitos destes ambientes não são sequer formalizados, ou plenamente institucionalizados. Segundo Zaccarelli (2000)⁵ um cluster, ou aglomerado, não é uma organização formalizada de empresas, na qual elas se inscrevem e ganham uma carteirinha de membro como se fosse um clube ou uma associação. O cluster existe naturalmente, mesmo que as empresa que dele participam não tenham consciência de sua existência. Continua Zaccarelli (2000), nesse tipo de sistema, elas acabam agindo como um todo integrado, embora os empresários nunca tenham planejado isso formalmente.

Se não há uma formalização em torno da formação do cluster, ou aglomerado, poderia existir formalização em torno da formação das estratégias dos integrantes do cluster. Qual seria o grau de liberdade que uma empresa teria em termos da

⁴ (1) Condições dos fatores, ou a posição do país quanto fatores de produção, como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura necessária para competir num determinado setor; (2) Condições da demanda, que é a natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor; (3) Setores correlatos e de apoio, refere-se a presença ou a ausência, no país, de setores fornecedores e outros correlatos, que sejam internacionalmente competitivos e; (4) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, em relação as condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

⁵ ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

formulação da sua estratégia competitiva estando inserida em um ambiente deste tipo? Em termos comparativos, como se dá o comportamento de uma empresa fora do cluster versus um cluster; existe similaridade entre uma empresa do cluster versus outra empresa do mesmo cluster; como se comporta um cluster versus outro cluster do mesmo produto. Estas questões não serão o objeto central da presente pesquisa, mas ilustram a complexidade e a relevância do tema. São interessantes questões subjacentes para serem analisadas de passagem.

Em relação à questão central da pesquisa pode-se dizer que ela refere-se ao entendimento da base estrutural que sustenta a formulação das estratégias. Conhecer as relações que dão suporte a geração das estratégias competitivas pode prover um importante arranjo teórico-prático para estudar o fenômeno.

Dada a importância do conceito dos aglomerados industriais, este é um caminho interessante para estudar e entender o fenômeno da formulação de estratégias em ambientes produtivos geograficamente concentrados.

1.5 Ineditismo e Inovações

Neste segmento do texto utilizou-se de um arranjo baseado em uma justificativa acadêmica e outra de cunho pessoal.

Do lado acadêmico nota-se hoje que inúmeros são os autores⁶ que tem lançado mão da idéia do entrelaçamento entre empresas, principalmente entre pequenas empresas, no sentido de moldarem um quadro mais favorável para suas operações no mercado.

Casarotto et al. (1998)⁷, por exemplo, afirmam que existem dois níveis que demonstram uma configuração genérica das redes, no que tange as redes relacionais entre organizações. O primeiro nível “trata da integração interna entre os grupos de trabalho para a conjugação das ações e garantia dos efeitos sinérgicos esperados do processo de colaborações interinstitucionais”.

O segundo tipo de rede estabelece uma articulação externa à organização, mantendo “mecanismos de constante avaliação estratégica de oportunidades a

⁶ Por exemplo: BRITTO (2000); CAMPOS, NICOLAU e CÁRIO (1999); CASAROTTO FILHO, et al. (1996); CASAROTTO FILHO e PIRES (1999); CASAROTTO FILHO, et al. (1998);

⁷ CASAROTTO FILHO, N., CASTRO, J. E. E., FIOD NETO, M., CASAROTTO, R. M. **Redes de Pequenas Empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor**. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção/ENESEP [CD-ROM]. Universidade Federal Fluminense, 1998.

ameaças, facilitando a interlocução com os segmentos público e privado externos à área do plano”. Na tentativa de gerar alternativas estratégicas válidas para competir no mercado e enfrentar as constantes oscilações macroeconômicas, muitas organizações encontram no estabelecimento de redes relacionais externas a solução para as questões de sobrevivência, melhoria da qualidade e incremento da produtividade.

Embora o estabelecimento de redes relacionais ocorra nas pequenas, médias e grandes empresas, a literatura tem apontado insistentemente para este procedimento como sendo prioritário para as pequenas empresas.

Hamel e Doz (1999)⁸ salientam que as alianças entre empresas caminham cada vez mais na direção de soluções multilaterais, em vez de bilaterais: redes, portfólios de alianças, teias e, talvez, coalizões competitivas. As alianças bilaterais, ainda que a maioria, elas parecem ser o prelúdio dos formatos multilaterais presenciados hoje, estes últimos, uma forma mais evoluída e madura de aliança. Mesmo que temporárias, as alianças têm sido o formato preferido para toda e qualquer empresa que queira competir em um ambiente cada vez mais dinâmico. O importante de tudo isso, conforme salientam Hamel e Doz⁹, é que “o mundo é o mercado (...) e as empresas não querem – nem podem – jogar sozinhas (...) às vezes compram, às vezes se aliam, uma duas, três vezes, ou quanto for necessário”.

Diante destas assertivas é importante salientar que isoladamente, as pequenas e médias empresas pouco podem fazer para intervir ou alterar a realidade econômica. Salvo aceitem diminuir seu campo de atuação, atuando em nichos tão reduzidos que não instigue a cobiça da concorrência. Formando redes, porém, estas organizações criam uma nova configuração organizacional agregando novos valores em busca da vantagem competitiva.

O sucesso ou fracasso no estabelecimento das redes, porém, está diretamente ligado à competência em gerar estratégias sólidas de mercado, compartilhando entre as empresas aliadas recursos, compartilhando riscos, com base em confiança mútua e objetivos comuns.

⁸ HAMEL, G., DOZ, Y. L. **Formatos multilaterais**. HSM Management, n. 15, p. 66-72, julho-agosto, 1999.

⁹ Op cit,

Este não é um problema fácil de ser equacionado, assim Gomes-Casseres (1999)¹⁰ alerta: problemas puramente internos podem levar a perdas das alianças externas (...) uma boa aliança começa, portanto, em casa. A empresa precisa não só definir uma lógica de negócios para as suas alianças, como manter a visão no futuro e gerenciar bem o grupo de parceiros, alinhando sua organização e investindo recursos na estratégia. Além disso, existem os riscos inerentes a perda de controle e flexibilidade devido às mudanças na estrutura da empresa, bem como devido ao estabelecimento de uma relação de interdependência, além disso, para aumentar a complexidade existem as incompatibilidades de cultura organizacional e de objetivos estratégicos de cada um.

Por outro lado, os principais fatores que beneficiam estas organizações referem-se ao desenvolvimento de novas tecnologias de modo mais facilitado, como menores riscos, a maior facilidade para a entrada em novos negócios e mercados, melhoria na qualidade dos processos, através do maior domínio do fornecimento de matérias-primas, culminando com produtos e serviços mais competitivos. Além disso, podem proporcionar melhorias nas áreas de transferência de tecnologia e de padronização de processos.

De qualquer modo, a formação de redes relacionais deve ser considerada como parte de um ciclo de oportunidades para a empresa. As redes relacionais entre organizações, portanto, apresentam-se como uma alternativa inovadora para a sobrevivência e competitividade, principalmente, para as pequenas e médias empresas, por promoverem o desenvolvimento e crescimento econômico regional, contribuir para o estabelecimento da cooperação e participação entre as organizações, além de concederem força e poder à rede frente às grandes empresas e corporações.

Assim, como contribuição teórico/metodológica, busca-se evidenciar na presente Tese um modelo referencial para o estudo da formulação das estratégias

¹⁰ GOMES-CASSERES, B. **A próxima geração de alianças**. HSM Management, n. 15, p. 57-64, julho-agosto, 1999.

interempresas, através de uma investigação contextual¹¹, através da metodologia de investigação baseada em estudos multicaso¹².

Ainda em relação ao escopo teórico, trata-se de uma inovação a estruturação ou construção de um modelo de análise baseado em outros três modelos, comprovadamente eficientes, que não haviam sido agrupados anteriormente. Trata-se da aplicação do modelo de análise proposto por Casarotto (1995), o modelo do mix estratégico, acrescido para a presente pesquisa de outros dois modelos, o modelo de integração estratégica adaptado de Fuchs et al. (2000) e o modelo do diamante modificado (Porter, 1999).

Do lado pessoal, parte-se das preposições feitas ao final da dissertação de mestrado de Orssatto (1995), quando ficou evidenciado a necessidade de se fazerem pesquisas futuras na forma de estudos multicaso, que possibilitassem uma maior consistência para o entendimento em relação aos fenômenos de formulação e mudança estratégica. Esta é uma preocupação central da presente tese, entender com a estratégia influencia a competitividade, para a presente pesquisa, olhando-se pela ótica do comportamento estratégico de um grupo de empresas, pertencentes a um segmento específico, o calçadista, levando em consideração a intensa relação de integração existente entre o grupo estudado, dada a concentração geográfica em que as empresas estão inseridas.

Além disso, busca-se fazer uma avaliação dos resultados obtidos em decorrência das ações estratégicas desenvolvidas pelas empresas e evidenciar a extensão em que a competitividade pode ser melhorada. No item seguinte será descrita a estrutura da presente Tese, capítulo por capítulo.

1.6 Desenvolvimento e Estruturação do Trabalho

O trabalho possui a seguinte estrutura. No capítulo 1 são feitas as considerações introdutórias, considerações estas que envolvem a caracterização do problema, a

¹¹ Um estudo longitudinal-contextual por definição, trata de fenômenos complexos relacionando-os ao contexto aonde ocorrerem longos períodos de tempo, na tentativa de estabelecer relações causais. Isto permite a avaliação e a associação das interconexões dos acontecimentos relacionados com o fenômeno estudado: PETTIGREW, A. *Context and action in the transformation of the firm*. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-70, november 1987.

¹² Para TRIVIÑOS (1990), os estudos multicaso permitem o estabelecimento de comparações entre enfoques específicos dados aos casos isolados. Portanto, o que se tem na verdade é um somatório de estudos realizados com grande profundidade, onde se descreve, compara e explica um dado fenômeno mediante a justaposição dos resultados encontrados. TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

sua justificativa e a exposição dos objetivos, as questões de pesquisa, além dos aspectos ligados a inovação e contribuições.

No capítulo 2, é relacionada à base teórica relativa aos modelos de análise da competitividade, sobre os agrupamentos empresariais, bem como, àquela relativa aos processos de formulação de estratégias. Este conjunto teórico deu sustentação às análises e argumentações.

O capítulo 3 prioriza a vertente metodológica. São descritos os procedimentos metodológicos, por exemplo, o design da pesquisa, a coleta dos dados, o processo de desenvolvimento da pesquisa e as formas de análise dos dados coletados.

No capítulo 4, são apresentadas considerações preliminares sobre o setor, é feita uma avaliação com base em dados secundários, que descreve em linhas gerais as características do setor calçadista no Brasil e no mundo, descreve o “Pólo Calçadista de São João Batista”, na tentativa de fazer uma descrição sintética do comportamento competitivo no setor, identificando-se as características regionais e produtivas.

O capítulo 5 faz uma descrição das empresas que são objeto de análise no estudo multicaso. O capítulo apresenta ainda a aplicação do modelo de análise, que é composto pelo modelo do mix estratégico proposto por Casarotto (1995) acrescido para a presente pesquisa de outros dois modelos, o modelo de integração estratégica adaptado de Fuchs et al. (2000) e o modelo do diamante modificado (Porter, 1999).

No capítulo 6 são feitas as considerações finais e, finalmente são relacionadas as referências bibliográficas.

CAPÍTULO 2

Neste capítulo é relacionada a teoria que deu sustentação ao trabalho, ou seja, aquele conjunto de conteúdos, amplamente referenciados, que permitiram conceber, analisar, justificar, ou mesmo, propor caminhos a partir do problema inicial. Neste segmento também é desenvolvida a base teórica relativa aos modelos de análise da competitividade, sobre os agrupamentos empresariais, sobre o processo de formulação de estratégias e ainda, é registrado de maneira exaustiva o modelo de análise. É possível dizer que este conjunto teórico permitiu dar uma sustentação adequada ao trabalho.

2. A BASE TEÓRICA

2.1 A Dinâmica da Indústria e a Competitividade – Alguns Modelos de Análise

O objetivo deste segmento do capítulo é explorar as várias correntes e dimensões atribuídas ao tema competitividade, não no sentido de esgotá-lo teoricamente, mas simplesmente no sentido de apontar para a existência de um volume significativo de dados sobre o assunto, cada qual com sua linha de argumentação e coerência estrutural. Esta etapa foi importante pois serviu como seleção de materiais e permitiu entender diante de todos os conteúdos que se teve acesso, quais eram as discussões, os autores, as teorias e as proposições válidas para os objetivos que se pretendiam cumprir.

A questão da necessidade de se compreender quais são os elementos que contribuem ou atrapalham a competitividade industrial/empresarial, não é recente, nem tampouco está esgotada. Barrionuevo Filho (1990)¹³ realizou um extenso levantamento sobre o assunto em livros e artigos, identificando uma série de obras consistentes, principalmente a partir da década de 1950.

Barrionuevo Filho (1990) descreveu em seu artigo vários aspectos do tema "competição industrial", baseado em uma ampla revisão de artigos e livros, entre clássicos e outros não tão consistentes, mas mais recentes, abrangendo um grande

¹³ BARRIONUEVO FILHO, A. **Competição industrial**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 30 (3), jul/set 1990, p. 85-90.

espectro de questões. Estas questões relativas a competitividade são tratadas na Economia em uma área chamada "Organização Industrial", dentro da área de Administração de empresas, como "Estratégia Empresarial ou Competitiva". Na Engenharia de Produção o assunto é tratado na área da competitividade e estratégias empresariais.

Os métodos de análise utilizados são os mais diversos: modelos econométricos, estudos de casos ou modelos teóricos formalizados. Além disso, é importante notar que o termo indústria tem um significado mais amplo que o habitual, pois, na verdade, trata-se do que comumente é chamado setor. Deste modo, as análises ligadas ao campo da concorrência industrial devem compreender também a competição em setores comerciais, prestadores de serviços, ou seja, analisar uma indústria significa entender toda a extensão que a configuração desta indústria assume. Por fim, ressalte-se também que o estudo da competição discute seus temas em três níveis: empresa, setor e economia como um todo. Os dois primeiros correspondem ao nível micro e o último, ao macroeconômico. Assim, é importante salientar que qualquer análise que tenha pretensão de ser minimamente consistente deve levar em consideração estas dimensões, mesmo que de modo parcial.

Outro fator importante que deve ser considerado refere-se ao fato de que hoje “a visão tradicional de concorrência baseava-se em três suposições que não são mais válidas” Prahalad (1998). Existem alguns elementos complicadores no cenário competitivo atual conforme salientou Prahalad:

- o primeiro refere-se ao fato de que os limites da indústria são claros; você tem idéia de quem são seus fornecedores, quem são seus concorrentes, quem são seus clientes, quem são seus colaboradores e quem são os novos participantes. Porém, não existe absolutamente um meio, no mercado em evolução, de você saber exatamente quem são os fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores. A Philips e a Sony são concorrentes, mas também são colaboradoras. A Sony compete com a Philips, mas ao mesmo tempo fornece para a Philips, assim como a Philips fornece à Sony. Na mesma linha, a IBM e a Apple são concorrentes, mas também colaboradoras. Os limites da indústria, presumidamente nítidos, estão ficando totalmente nebulosos e sobrepondo-se;

- o segundo, é que as indústrias têm características distintas. Mas as indústrias agora estão fundindo-se e mesclando-se, como no caso dos eletrônicos de consumo, computadores, comunicação, componentes, entretenimento etc. Não se sabe mais exatamente aonde termina o produto e qual seria o seu valor para os clientes sem as suas extensões.
- a terceira, e última suposição, levantada por Prahalad refere-se ao fato de que não se pode planejar o futuro, conforme as suas palavras: “há tantas mudanças ocorrendo na estrutura básica da arena competitiva que isso não é mais possível”, referindo-se ao planejamento.

Isso pode ser verdade em uma série de caminhos, por exemplo, tão importante quanto a capacidade que uma empresa possui em produzir produtos e serviços, independente do segmento que estiver competindo e do produto ou serviço que estiver produzindo, gerar informações, informatizar, comunicar-se com fornecedores parece ser crucial, a ponto das empresas tornarem-se gerenciadoras de extensos bancos de dados e da tecnologia que dá suporte a esses dados. Isso porque a informatização permite, entre outras coisas, agilizar processos, aumentar velocidades de resposta e porque não dizer eficácia, além de controlar custos e avaliar desempenho. Em muitos casos, colocar o produto na quantidade e na hora certa é mais importante do que ter o domínio tácito da forma como “o tal produto” foi produzido.

Como este parece ser um campo extremamente amplo, é importante que se façam algumas delimitações. Os tópicos a seguir tratam a competitividade separando o tema em termos da evolução teórica, análise intra e interempresa e as suas tipologias gerais.

2.1.1 Evolução Teórica Sobre a Concorrência Industrial e Competitividade

Barrionuevo Filho (1990) refere-se inicialmente a análise da economia industrial através das estruturas de mercado - competição perfeita, oligopólios, monopólios – buscando na obra de Alfred Marshall um referencial. Desenvolvimentos posteriores ocorreram nos EUA e Inglaterra na década de 1930, contudo, as raízes dos estudos mais recentes estão nas décadas de 40 e 50, onde o conceito de barreiras à entrada se refinou ampliando a aceitação da formação de preços pela regra do *mark-up*.

Todavia, isso não significou um consenso, os economistas da "Escola de Chicago" continuaram a trabalhar com a hipótese de "concorrência perfeita" como caso geral.

Barrionuevo Filho (1990) cita os estudos clássicos, ou quase clássicos, como por exemplo os trabalhos de Bain¹⁴ e Sylos-labini¹⁵, que colocam as barreiras à entrada como responsáveis por lucratividades desiguais entre setores e baseiam as barreiras em diferenciais de custos, economias de escala e diferenciação de produtos. Já outros importantes teóricos como Kalecki¹⁶ e Steindl¹⁷ contribuíram para o desenvolvimento da teoria da empresa (como uma instituição voltada à acumulação) e compreensão dos limites colocados ao seu crescimento. Foram importantes também nos estudos sobre a relação entre concentração¹⁸ em mercados vendedores e *mark-up's* (portanto, lucratividade). Note-se que entre os autores citados existem diferenças significativas, como a importância dada às barreiras à entrada e ao número de empresas vendedoras para justificar a existência de lucratividades marginais através da existência de conluio entre empresas oligopolistas.

Para Barrionuevo Filho (1990) em estudos mais recentes parece haver uma disputa entre os economistas para embasar as diferenças competitivas e de lucratividade entre empresas e setores: de um lado, aceita-se a estrutura de mercado como principal elemento que justifica as diferenças, de outro, o comportamento da empresa é mais decisivo. Estas parecem ser as duas vertentes atuais mais aceitas. Jacquemim¹⁹ mapeia os desenvolvimentos teóricos mais recentes descrevendo as teorias dos mercados contestáveis, onde a estrutura ótima de mercado, isto é, o número de competidores produzindo nas melhores condições de eficiência, depende da tecnologia disponível e a teoria "biológica" da empresa, onde as práticas empresariais são selecionadas em um processo evolutivo que descarta aquelas que não se adaptam ao meio ambiente. Ainda sobre o uso da empresa como aspecto central para explicar as diferenças de lucratividade inter e intra-industriais, ressalta-

¹⁴ BAIN, J. **Barriers to new competition**. Cambridge, Harvard University Press, 1956.

¹⁵ LABINI, P. S. **Oligopólio e progresso técnico**. São Paulo: Editora Forense Universitária, 1980.

¹⁶ KALECKI, M. **Teoria da dinâmica econômica**. São Paulo: Editora Abril, 1978.

¹⁷ STEINDL, J. **Maturity and stagnation in American capitalism**. New York Review Press, 1976

¹⁸ Medida usualmente pela composição da participação das quatro maiores empresas no mercado ou segmento de mercado, ou pelo índice de Herfindall-Hirschmann.

¹⁹ JACQUEMIM, A. **The new industrial organization- market forces and strategic behavior**. Cambridge, MIT Press, 1987.

se uma linha de abordagem calcada no "Diferencial de Eficiência" conforme propõem Demsetz²⁰.

Barrionuevo Filho (1990) considera a utilização de teoria dos jogos para a compreensão da competição especialmente no que se refere ao comportamento oligopolístico. Os interessados nestes modelos, onde predominam as situações de conflito que influenciam o comportamento estratégico, devem se remeter a Binmore e Dasgupta²¹. O estudo de Williamson²², apud Barrionuevo Filho (1990), realizado na década de 1960, trata de um modelo de comportamento em oligopólio que envolve tanto situações de conflito como de acordo entre os participantes. O grau de adesão ao intuito de maximização conjunta de lucros varia de acordo com a troca de informações e desempenho das empresas, alternando posições de equilíbrio com alto/baixo grau de adesão no decorrer do ciclo econômico.

Alguns estudos podem ser relacionados e questão da estrutura do mercado em contraposição a questão da eficiência das empresas individuais, a chamada análise ***ESTRUTURA (versus) EMPRESA EFICIENTE***. Basicamente o foco destes estudos centra-se na questão da performance das empresas, ou setores, contra os motivos subjacentes à questão do desempenho. Mais uma vez vem à tona a contraposição entre os teóricos que defendem a importância de estrutura do mercado e aqueles que estão centrados na questão da eficiência das empresas individualmente.

A contraposição existe entre os teóricos que prezam mais a existência de pequeno número dentro de uma indústria como condição que possibilita acordos e aqueles que se ocupam com as questões das barreiras objetivas para impedir concorrência adicional. Phillips²³, apud Barrionuevo Filho (1990) considera essas duas interpretações como complementares, dada a dificuldade de realizar acordos (preços e mercados) com um número elevado de participantes, ou mesmo, de um pequeno número de contendores impedir nova competição na inexistência de barreiras.

Entre os trabalhos que estudam a performance das empresas se destaca o de Mueller²⁴ que examina a evolução de um conjunto de empresas entre as maiores da

²⁰ DEMSETZ, H. **Industry structure, market rivalry and public policy**. Journal of law and economics, 16:1-10, april, 1973.

²¹ BINMORE, K., DASGUPTA, P. **Economic organizations and games**. Oxford, Brazil, Blackwell, 1986.

²² WILLIAMSON, O. E. **A dynamic theory of interfirm behavior**. The Quarterly Journal of Economics, 79 (4): 579-607, nov, 1965.

²³ PHILLIPS, A. **A critique of empirical studies of relations between market structure and profitability**. The Journal of Industrial Economics, 24 (4): 241-249, june, 1976.

²⁴ MEULLER, D. C. **The persistence of profits above the norm**. Economic, 44 (176): 369-380, nov., 1977.

economia americana de 1949 até 1969. Mostra as mudanças na classificação em um ranking baseado em ordem decrescente de lucratividade. Os resultados apontam que a economia não é perfeitamente competitiva, mas que existe um alto grau de mobilidade.

Outros estudos tentam comparar o poder explicativo da teoria tradicional de oligopólio com a visão alternativa do diferencial de eficiência das empresas. Schmalensee²⁵ compara a lucratividade para um mesmo conjunto de indústrias nos anos de 1962 e 1973 para explicar os diferenciais de lucratividade, a partir desta análise constrói três modelos: um de diferencial de concentração, outro de diferencial de eficiência e um terceiro, misto, que levou em consideração ambos os efeitos. Todos rejeitados nos testes estatísticos usuais. O autor concluiu que as barreiras à entrada e a participação de mercado têm seus efeitos alterados de acordo com condições externas ao modelo.

Uma visão comumente defendida sobre a rentabilidade industrial é que os lucros constituem uma função do equilíbrio entre a oferta e a procura. Se a procura for maior que a oferta, isto resultará em uma alta rentabilidade para quem está vendendo. Contudo, hoje se consolida a idéia de que este equilíbrio em uma perspectiva de longo prazo sofre uma forte influência da estrutura industrial, da mesma forma que as conseqüências de um desequilíbrio entre oferta e procura pode afetar a rentabilidade. Portanto, muito embora em intervalos de curto prazo as flutuações na oferta e na procura tendam a afetar a rentabilidade, a estrutura industrial é a base da rentabilidade em longo prazo.

Além disso, Galbraith e Stiles²⁶ por sua vez afirmam que o importante para determinar a estrutura de mercado a relação com os outros setores da cadeia produtiva. Os resultados de uma pesquisa baseada no modelo PIMS²⁷, mostra justamente isso, ou seja, que as condições de poder presentes nos estágios

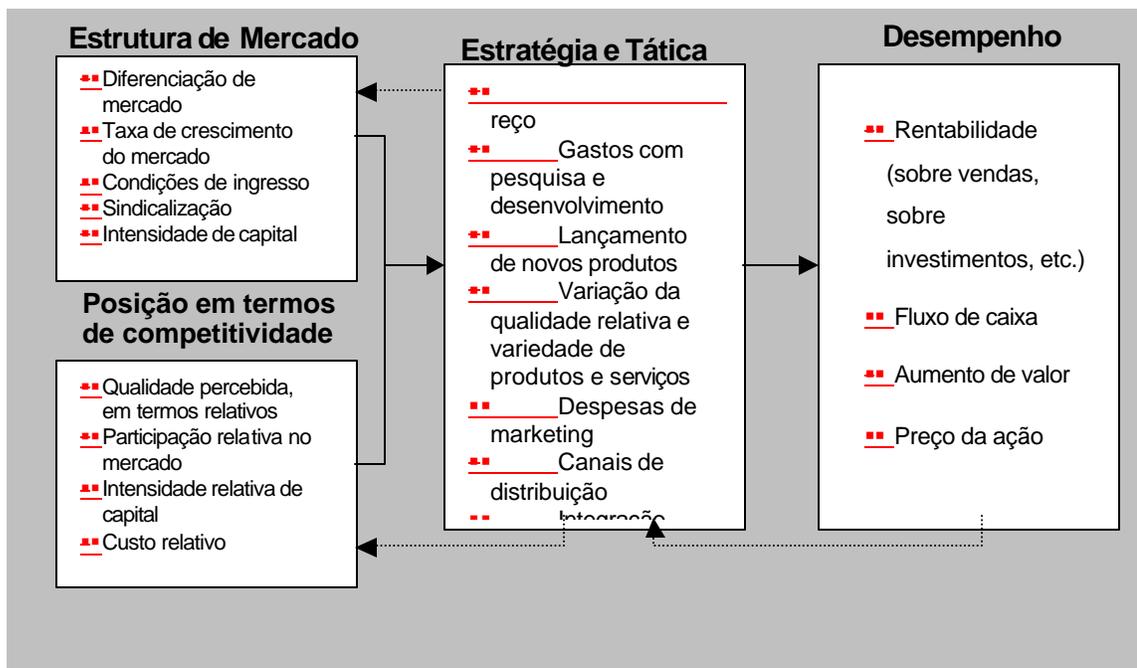
²⁵ SCHMALENSEE, R. **Collusion versus differential efficiency: testing alternative hypotheses**. The Journal of Industrial Economics, 35 (4) : 399-425, June 1987.

²⁶ GALBRAITH, C. S., STILES, C. H. **Enterprise profitability and relative firm power**. Strategic Management Journal, 4:237-249, 1983.

²⁷ O programa PIMS (PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY) foi uma das primeiras tentativas de se entender como o comportamento estratégico das empresas influencia no resultado dos negócios. Criado em 1972, foi desenvolvido com base em um extraordinário arquivo de 450 empresas e 3.000 unidades de negócios, permitiu que fosse desenvolvido um conjunto de princípios de estratégia empresarial tão eficaz e sólido que precisa, sem dúvida, ser considerado como parte indispensável da formação de executivos num sistema de livre empresa. O livro de BUZZELL e GALE (1991) buscou resumir e explicar a metodologia e as aplicações do PIMS num exame abrangente e penetrante, com o objetivo de ajudar os administradores a compreenderem e predizerem de que maneira as escolhas estratégicas e as condições de mercado podem afetar o desempenho das empresas.

adjacentes de produção estão relacionados com a lucratividade. O uso do PIMS buscou mostrar a relação geral entre estratégia e desempenho. A figura 01 demonstra o modelo conceitual (PIMS).

Figura 01: O Modelo PIMS de Estratégia de Competição



Fonte: Buzzell e Gale (1991)

O modelo PIMS propôs uma inovação para a época em que foi lançado, pois levava em conta três tipos de informação – as condições de mercado, a posição competitiva e o desempenho financeiro e operacional. O modelo PIMS rejeitava a noção de que existem "fórmulas" para a tomada de decisões, bem como, a idéia de que êxitos fáceis podem ser conseguidos com a aplicação de regras gerais a problemas específicos. Ao contrário dos métodos de planejamento de carteiras, o enfoque PIMS buscou explorar as várias dimensões possíveis em termos da relação ente as estratégias e os ambientes de mercado, tal como intensidade do investimento, qualidade de produtos ou serviços, produtividade da mão-de-obra e integração vertical, que exercem poderosa influência sobre o desempenho da empresa.

Por fim, Buzzell e Gale buscaram evidenciar uma proposta de enfoque de "aumento de valor em longo prazo", com o objetivo de identificar qualquer conflito entre a maximização da rentabilidade corrente e a acumulação de valores em longo prazo.

As conclusões baseadas no modelo PIMS foram às esperadas, positivas para concentração no mercado vendedor e negativas no comprador. Além disso, mostrou também uma forte relação entre lucratividade e posição no ciclo de vida do produto²⁸.

Alguns destes enfoques mostrados anteriormente traduziram-se hoje em uma grande concentração de industrial em vários dos setores da economia, como por exemplo comunicações, entretenimento, automóveis, bancos, confirmando as proposições iniciais do modelo PIMS. Isso é particularmente importante para a presente Tese na medida que reforça a concepção da formação das redes de cooperação, ou formação de agrupamentos empresariais como uma prática moderna de aquisição da competitividade. O segmento a seguir procura ampliar esta discussão agregando a questão intrínseca de competição nos relacionamentos inter e intra-empresas.

2.1.2 Competição Intra e Interindustrial

Nesta área encontram-se os trabalhos que dissertam sobre as barreiras à entrada como fatores capazes de explicar a lucratividade das diferentes indústrias. Essas barreiras são: diferenciação de produto e vantagens de custos (onde se incluem economias de escala e a utilização da capacidade ociosa como instrumento estratégico). Sobre a competição interindustrial, as discussões centram-se na diversificação como um movimento estratégico que tende a incrementar o grau de competição entre indústrias oligopolizadas²⁹.

²⁸ O ciclo de vida de um produto no mercado pode ser dividido em quatro fases: (1) Introdução - O produto foi lançado no mercado e o crescimento das vendas é lento; (2) Crescimento - Há uma explosão da procura, uma melhoria dos lucros e o produto tende a massificar-se. Chegam novos competidores; (3) Maturidade - O ritmo de crescimento das vendas dá sinais de abrandamento. É uma fase em que as empresas tendem a entrar em guerras de preço e publicidade; (4) Declínio - A procura entra em derrapagem, os lucros sofrem uma rápida erosão em direção ao ponto zero. Grande parte dos competidores começa a abandonar o mercado. Para saber mais, veja o original *Principles of Marketing*, de Philip Kotler (Prentice-Hall, 1983); e *Marketing Management*, de Philip Kotler (Prentice-Hall, 1966).

²⁹ Conceitualmente um Oligopólio é uma estrutura de mercado que se caracteriza pela existência de um pequeno número de empresas, geralmente de grande porte, produzindo o mesmo produto. Trata-se de uma estrutura de mercado definida pelos altos coeficientes de concentração: são raros os setores tipicamente oligopolizados em que as cinco maiores empresas não detenham pelo menos 70% das receitas operacionais totais. As empresas que nela operam sabem que a alteração no preço ou no volume de produção de seu produto poderá induzir a uma alteração de mesma natureza no preço ou na produção de um ou mais concorrentes. Geralmente como essa relação entre as empresas da indústria é muito próxima, pode, ao invés de acirrar a competição propiciar a promoção de acordos explícitos ou tácitos de preços (tipo cartel) numa estratégia conjunta de gerência de preços.

A indústria oligopolística pode dividir-se em duas grandes categorias, de acordo com a natureza do bem ou serviço ofertado: concentrados quando o cliente não percebe diferenciação entre os produtos concorrentes, pois os mesmos são vistos como *commodities*, ou homogêneos, quando são diferenciados do ponto de vista do cliente, ou seja, existem diferenças perceptíveis entre os produtos concorrentes.

Assim, não existindo quaisquer formas de acordo de coalizão, sendo as decisões de cada empresa, ou seja atuando independentemente, provocarão reações entre as empresas rivais. Reduções de preços, por exemplo, tendo em vista que os produtos concorrentes são substitutos próximos uns dos outros, podem levar a aumentos das taxas de participação da empresa que decidir por esta forma de concorrência, em detrimento das taxas de participação das empresas rivais.

Caves e Porter³⁰ propõem uma generalização da teoria das barreiras à entrada para explicar práticas competitivas dentro de uma indústria. A idéia principal é que existem subgrupos estratégicos dentro das indústrias e que entre eles existem também barreiras de mobilidade, que impedem ou dificultam a passagem de uma empresa de um subgrupo para outro.

Em *Competitive Strategy*, Porter (1980)³¹, propõe um método de análise do ramo de negócios (grupo de empresas ofertantes de produtos que são substitutos e bastante próximos entre si) em que a empresa atua, com o objetivo de desenvolver uma estratégia para a empresa. O método concentra-se na concorrência existente no ramo em que a empresa atua. O principal instrumento do método de análise de Porter (1980) é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente num dado ramo de negócios através das cinco principais forças atuantes sobre a empresa: **a.** ameaça de entrada de novos concorrentes no ramo; **b.** ameaça de substitutos, ou seja, produtos/serviços de outros ramos que possam substituir o produto/serviço do ramo considerado; **c.** poder de negociação dos compradores; **d.** poder de negociação dos fornecedores e, **e;** rivalidade entre as empresas existentes.

Segundo este modelo (ver detalhes na figura 02), clientes, fornecedores e potenciais entrantes, assim como os concorrentes propriamente ditos, exercem pressões sobre a empresa, pressões estas que serão maiores ou menores, de acordo com cada

³⁰ CAVES, R. E., PORTER, M. E. **From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition**. The Quarterly Journal of Economics, 91 (2): 24-261, May 1977.

³¹ PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

caso. Além da caracterização da concorrência através do modelo das cinco forças, o primeiro best-seller de Porter (1980) apresenta, ainda, uma tipologia das estratégias que a empresa pode usar para enfrentar com sucesso as cinco forças da concorrência as quais ele denomina "estratégias competitivas". Ele identificou inicialmente três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Em seu segundo best-seller, *Competitive Advantage*³², surge o conceito de "cadeia de valor" da empresa. Segundo este conceito, as operações de qualquer empresa podem ser divididas em uma série de atividades, tais como, operários trabalhando na produção, vendedores fazendo visitas à clientes, técnicos fazendo conserto em produtos já vendidos, especialistas projetando novos produtos, tesoureiros levantando recursos financeiros e assim por diante. Segundo a concepção básica deste modelo as empresas criam valor para seus clientes, desempenhando todas essas atividades de maneira eficiente. Para gerar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa tem que fornecer valor comparável aos clientes, desempenhando essas atividades mais eficientemente do que seus concorrentes (custo menor), ou desempenhando essas atividades de uma forma diferenciada, que crie um valor maior para o cliente e possa, assim, justificar um preço mais alto (diferenciação).

A "cadeia de valores" é uma representação detalhada e sistemática das atividades de uma empresa que ajuda a identificar a contribuição de cada atividade para o valor que o cliente atribui ao produto. O livro foi dedicado à utilização desse instrumento na especificação e na implantação da estratégia da empresa e na geração de resultados que ainda hoje é extremamente válido como instrumento de análise da geração dos resultados empresariais.

Lieberman³³, por sua vez, estuda a utilização da capacidade ociosa como fator para impedir a vinda de novos entrantes. O estudo baseia-se na indústria química onde a impossibilidade de diferenciação de produto deveria resultar na utilização clara desse recurso. A idéia é que o excesso de capacidade permite às empresas já estabelecidas ameaçarem com expansão da produção e corte de preços aos "entrantes". Os resultados mostram que o comportamento em relação aos

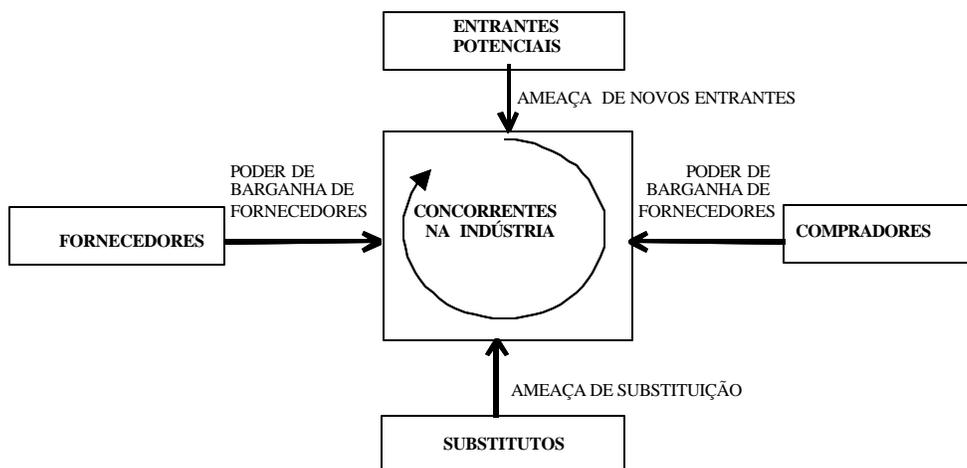
³² PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, ~~1985~~1992.

³³ LIEBERMAN, M. B. *Excess capacity as a barrier to entry: an empirical appraisal*. The Journal of Industrial Economics, 35 (4): 607-627, June, 1987.

investimentos não apresenta diferenças significativas entre empresas já estabelecidas e os "entrantes".

Em *The Competitive Advantage of Nations*, Porter (1990)³⁴ dirige um estudo ambicioso e extenso realizado em dez países. Porter registra algumas implicações do estudo para a estratégia das empresas que queiram competir em mercados globais. Cada nação pode ser competitiva em alguns poucos ramos de negócios em que existem características nacionais que indicam a existência de vantagens competitivas. Ele assinala que uma empresa tem que compreender e dispor dos fatores existentes no seu país que determinam sua capacidade ou incapacidade de criar/manter vantagem competitiva em âmbito internacional. Por mais favoráveis que sejam as circunstâncias nacionais, o sucesso não é garantido às empresas daquela nação. As fontes de vantagem nacional devem ser buscadas e exploradas ativamente pelas empresas. A vantagem competitiva, em última análise, resulta de uma combinação eficaz de circunstâncias nacionais e a estratégias da empresa.

Figura 02: Forças Competitivas na Indústria



Fonte: Porter (1986).

O estudo dirigido por Porter (1990) incluiu um exame detalhado da história de mais de uma centena de ramos de negócios. As estratégias específicas empregadas pelas empresas bem sucedidas desses ramos diferiam muito entre si. Entretanto, elas tinham qualidades comuns identificadas no estudo. Algumas dessas qualidades são: a vantagem competitiva desenvolve-se fundamentalmente a partir da inovação

³⁴ PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

e da mudança; fontes de vantagem têm que ser continuamente aprimoradas e; a vantagem competitiva envolve toda a cadeia de valores.

Dessas constatações derivam recomendações para aumentar a competitividade, tais como: procurar vender para os compradores com as necessidades mais difíceis; estabelecer diretrizes para superar as exigências das normas técnicas e da legislação; comprar dos fornecedores mais avançados possivelmente com *know how* internacional; tratar seus empregados como permanentes e; escolher concorrentes extraordinários para servir de motivadores para a empresa.

A idéia central dos trabalhos de Michael Porter reside na definição de uma posição realmente exclusiva que envolva uma forma particular de trabalhar, desenvolver atividades e fornecer um tipo particular de valor. Esse é o grande desafio que as empresas estão apenas começando a reconhecer, depois de focalizar suas ações sobre as questões operacionais durante décadas.

Para Porter (1992)³⁵ as cinco forças, representadas na figura 02, determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas na indústria, isto é, os elementos diretamente responsáveis pelo retorno sobre o investimento.

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição. Também pode influenciar os custos e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. Já o poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fabricação, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Se for verdade que a oferta e a procura modificam-se constantemente, tese central do conceito de concorrência perfeita, ajustando-se uma a outra, então, segundo Porter³⁶, é a estrutura da indústria que irá determinar com que rapidez os concorrentes acrescentarão uma nova oferta. Muito embora exista espaço para a discussão da relação oferta/demanda neste tipo de concepção teórica, novamente restringe-se a sua importância analítica, visto que a satisfação das necessidades do

³⁵ PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

³⁶ Ibid.

comprador é um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é por si só, suficiente para explicar o comportamento do mercado³⁷. Assim, mesmo que em um dado momento a empresa equalize corretamente o binômio preço/mercado gerando rentabilidade em curto prazo é a conjugação das forças de mercado que irão indicar a base da rentabilidade à longo prazo, possivelmente afastada da relação anterior entre oferta/demanda, pois entra em cena elementos menos concretos como a cultura voltada a mudança ou questões mais concretas como a capacidade de inovação tecnológica.

Deste modo, a discussão passa a girar em torno da capacidade das empresas em gerar valor³⁸ aos compradores constantemente, para tornarem-se competitivas na indústria. É o valor percebido nos atributos inerentes aos produtos/serviços que impelem e estimulam o comportamento do consumidor e, portanto, geram o sucesso competitivo.

Conforme salienta Day³⁹, o fato das perspectivas de lucratividade das empresas que atendem a um mercado serem baixas, ou por outro lado atraentes, depende de como o valor econômico, criado para os clientes, é dividido entre os participantes no mercado.

A identidade desses participantes depende de onde eles estão no sistema de negócios, entendendo este sistema com a cadeia de atividades que obtém e transforma insumos e depois vende, distribui e dá assistência ao cliente final. Como síntese deste tópico é possível salientar que a lucratividade, ou pelo menos a competitividade esta atrelada à capacidade da empresa em ser o agente de articulação de uma cadeia de valor, ou no mínimo, estar em uma cadeia em que cada parte dê sustentabilidade as demais. Esta é a noção básica que dá sustentação a formação dos agrupamentos industriais.

Em linhas gerais o presente segmento tratou de uma visão relacional, no segmento seguinte será salientado como estes relacionamentos pode gerar resultados adequados dentro de uma visão da criação de valor.

³⁷ Ibid.

³⁸ Conceitualmente, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece em termos de produtos e serviços.

³⁹ DAY, G. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos aos clientes.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

2.1.3 A Criação de Valor Como Fonte de Competitividade

Resgatando parte do que foi visto no primeiro capítulo, é possível salientar que toda empresa que intenciona gerar diferenciação em torno dos seus produtos/serviços deve estar atenta a diversos fatores e atividades próprias a sua área de atuação.

Cada atividade que a empresa executa, seja interna ou externamente, acrescenta, ou pelo menos deveria acrescentar, valor ao produto/serviço. A natureza e a importância das atividades específicas dentro de cada cadeia será diferente para cada produto/serviço de uma mesma indústria, ou mesmo, entre indústrias distintas.

Porter⁴⁰ desenvolveu a noção da *cadeia de valores* (Figura 03), desagregando as atividades da empresa que têm relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento dos custos, bem como os potenciais das atividades existentes para a diferenciação. Conforme salientado anteriormente uma empresa obtém vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência.

Vários estágios das atividades criadoras de valor podem ser combinados dentro de uma empresa, bem como, em empresas diferentes escolhendo combinações diferentes, dependendo de suas capacidades e dos mercados atendidos.

A figura 04 mostra uma ampliação da noção da cadeia de valor, para o chamado sistema de valor. Este sistema designa a série seqüencial de processos (atividades) entre as fronteiras externas das empresas envolvidas em uma cadeia produtiva, processos (atividades) relacionados em satisfazer as necessidades dos clientes, envolvendo os fornecedores e ciclos de produção (venda e distribuição), para no final existir uma avaliação da satisfação por parte do consumidor final.

Embora empresas da mesma indústria possam ter cadeias similares, as cadeias de valores dos concorrentes freqüentemente diferem, são nestas diferenças que se encontram as fontes de vantagens competitivas.

Deste modo, o sistema de valores exhibe o valor total que consiste na associação e integração das margens e atividades de valor executadas ao longo da cadeia produtiva. Os atributos de valor vão além das características físicas, abrangendo as atividades e sistemas auxiliares. É de se esperar que cada mercado possua

⁴⁰ PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva* ...

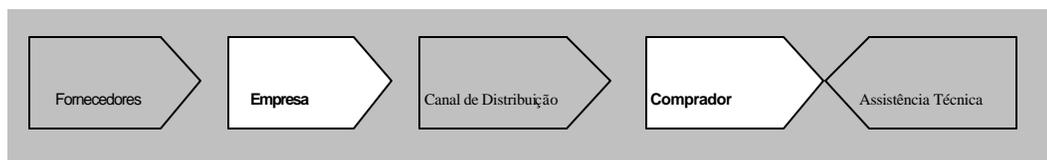
atributos específicos utilizados pelos clientes na hora de julgar as ofertas competitivas.

Figura 03: A Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Figura 04: O Sistema de valor



Fonte: Adaptado de Day⁴¹ e Porter⁴²

De modo análogo a idéia da cadeia de valores, C. K. Prahalad e Gary Hamel⁴³ desenvolveram idéias altamente estimulantes para entender como as empresas criam diferenciais competitivos nos seus mercados de atuação. **Em primeiro lugar**, a idéia da competência essencial, **depois**, a questão das noções sobre os objetivos estratégicos, **em seguida** a idéia de arquitetura estratégica que consiste na criação de capacidades para executar a estratégia com o intuito de dar consistência aos projetos e a visão estratégica da empresa e, **mais recentemente**, a transformação dos setores econômicos com o objetivo de criar novos mercados.

⁴¹ DAY, G. **Estratégia voltada para o mercado ...**

⁴² PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva ...**

⁴³ As primeiras idéias dos autores foram descritas no trabalho seminal *Competing for the future* (1995). Gary Hamel & C.K. Prahalad, US/UK: Harvard Business School Press.

O ideal para tornar uma empresa lucrativa segundo Hamel e Prahalad⁴⁴ seria encontrar um setor ou um segmento de setor onde se pudesse comprar a preços baixos e vender a preços altos.

Porém, ao contrário disso, a essência da competitividade reside na criação, compreensão e desenvolvimento de valor dentro do sistema em que a empresa está inserida, atingindo o cliente final com maior nível de satisfação. Isto é, com uma adequada relação custo-benefício, o que nem sempre garante índices elevados de lucratividade em curto prazo.

Muito embora as idéias de Hamel e Prahalad sejam atraentes e consistentes, podem ser consideradas um tanto abstratas como ferramenta de gestão. Kaplan e Norton (1997)⁴⁵ moldaram a base conceitual do que viria a ser um dos grandes sistemas de mensuração do desempenho – o *Balanced Scorecard* (BSC). Esta sim, uma ferramenta factível em termos da sua aplicação em um processo de gestão. A implementação do BSC permite, entre outras coisas, o monitoramento do desempenho global da organização; a integração entre os diversos níveis organizacionais garantindo a eficácia do negócio; o alinhamento estratégico em toda a organização; a eliminação do subjetivismo associada à tomada de decisão; reduções no investimento de recursos na prospecção de levantamentos estratégicos; estabelecimento de planos de ação alinhados com as diretrizes estratégicas da organização (planos de ação alinhados entre si); projetos pontuais sempre alinhados com programas de melhoria contínua (comunicação efetiva das prioridades de curto e longo prazos) e; uma visão integrada e holística do desempenho da organização através das dimensões financeira, mercadológica, processual e de aprendizagem e crescimento.

Um processo claro de monitoramento, controle e revisão da estratégia baseado no *Balanced Scorecard* muitas vezes não é estabelecido e pode comprometer o sucesso da iniciativa e a conseqüente aquisição de benefícios. A estruturação de um sistema de indicadores baseados no *Balanced Scorecard* pode viabilizar a implementação e monitoramento da estratégia. A abordagem apresentada por Kaplan e Norton (1997) permite esta estruturação além de promover um monitoramento, controle e desdobramento integrado do desempenho organizacional.

⁴⁴ HAMEL, Gray., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

⁴⁵ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Este desempenho, em outras palavras, pode ser atribuído a capacidade da empresa em gerar valor.

Assim, a definição das atividades de valor relevante, segundo Porter⁴⁶, exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas. Então na cadeia genérica, buscaram-se atividades de valor individuais. O processo de análise da cadeia de valor deve passar pelas seguintes etapas:

- identificar a cadeia de valores dos processos (inter-relacionamentos entre as atividades de todas as empresas participantes);
- identificar os geradores de custos entre cada processo;
- custear as atividades e os processos em toda a cadeia; e
- identificar os objetivos de satisfação do cliente por processo para toda a cadeia.

Após o mapeamento da cadeia de valor a empresa pode atingir um patamar sustentável de vantagem competitiva através do melhor controle dos geradores de custo de toda a cadeia e/ou realinhamento destes processos em relação aos objetivos dos clientes. Assim, desta análise pode-se, por exemplo, identificar algumas das seguintes oportunidades:

- Mudança nos processos para reduzir custos através da redução dos geradores;
- Investimentos em processos novos que aumentem a satisfação dos clientes; ou
- Eliminação e/ou simplificação dos processos que não agregam valor.

Segundo Levy⁴⁷ a percepção de valor, resulta da conjugação positiva sobre o conjunto de atributos específicos percebidos sobre os produtos específicos da empresa, diante de uma gama de possibilidades de escolha dentro do que seria a sua estrutura ideal de atributos (figura 05).

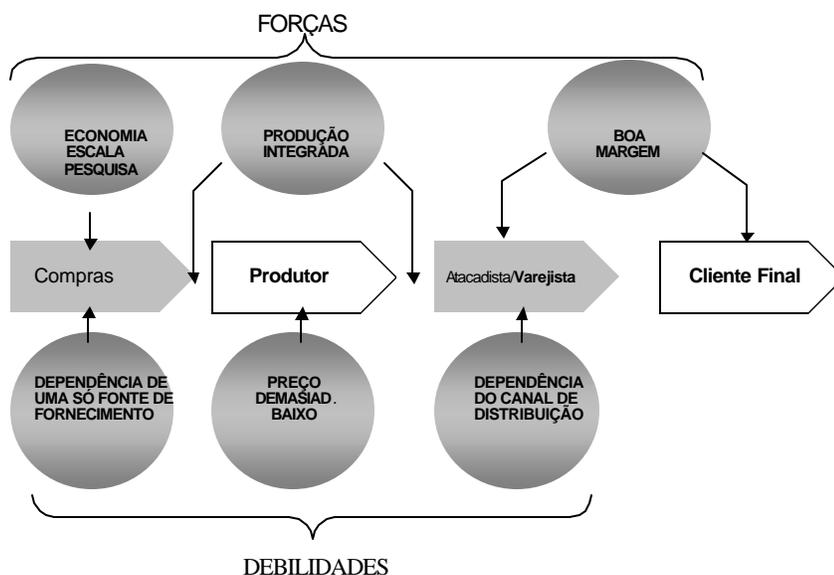
Essa estrutura ideal é uma representação de atributos que, para o cliente, traduzem a configuração ótima para a satisfação dos seus desejos. Três são os elementos que irão gerar a resultante ideal. São eles: a própria configuração desenhada pelo cliente, a capacidade produtiva da empresa e as ligações com os outros elos da cadeia produtiva⁴⁸.

⁴⁶ PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva ...**

⁴⁷ LEVY, A. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

⁴⁸ Conforme observou PORTER, no seu livro *Vantagem Competitiva*, o custo de uma atividade de valor é frequentemente afetado pelo modo como as outras atividades são executadas, e deste modo, salienta o autor, isto significa que o comportamento dos custos de uma atividade de valor não pode ser compreendido com um exame apenas da atividade. Isto significa dizer que, muito embora, a estrutura da indústria delimite a faixa de atuação e o estabelecimento de uma política de preços, é na própria estrutura, através do reconhecimento dos elos adequados que a empresa individualmente irá obter vantagem competitiva.

Figura 05: Relações de Valor e Vantagem Competitiva Dentro da Indústria



Fonte: LEVY⁴⁹

Este tipo de observação é reforçada pelos resultados encontrados por Hill e Deeds⁵⁰ quando indicam que a natureza do processo competitivo é determinada por três fatores básicos: (1) através da capacidade das empresas em gerar valor através das inovações (o que reforça a figura do cliente como ponto de partida); (2) através da capacidade de construir barreiras contra a imitação por parte dos rivais, o que salvaguarda as suas competências centrais, ou seja, a capacidade da empresa em manter os elos potenciais fora do conhecimento dos seus concorrentes e; (3) através da capacidade de superar a sua própria inércia, com relação ao acompanhamento das inovações e determinações promovidas pelos outros competidores.

Como foi possível observar anteriormente, existem algumas correntes teóricas dentro com campo do estudo da competitividade. O tópico a seguir procura sumarizar estas correntes, no sentido de tornar mais objetivo o entendimento sobre a relação entre estes conceitos e o objeto central da presente tese.

⁴⁹ LEVY, A. *Competitividade organizacional*....

⁵⁰ HILL, C. W., DEEDS, D. L. *The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a Neo-Austrian perspective*. Journal of Management Studies. 33:4, July 1996.

2.1.4 Uma Visão Geral Sobre os Modelos (Tipologias) de Análise da Competitividade.

Müller (1996)⁵¹ identificou e classificou em três grupos os autores que estudam a área da competitividade empresarial, são eles: os Peterianos, os Porterianos e os Contextualistas. A tipologia denominada de Peteriana inicia-se historicamente com autores como Tom Peters, por sua vez a tipologia Porteriana esta ligada aos trabalhos propostos por Michael E. Porter. A designação contextualista é ligada ao trabalho inicial de Mintzberg (1991)⁵², bem como ao trabalho de Pettigrew e Whipp (1991), que introduziram a idéia do contexto (interno e externo) como variável de estudo nas pesquisas sobre a mudança organizacional. A figura 06 proporciona um breve resumo destas tipologias.

A partir de uma análise mais detalhada da figura 06 é possível definir o enfoque de análise mais apropriada aos objetivos perseguidos na pesquisa. Cada tipologia tem as suas especificidades, tornado-as apropriadas para identificar os conjuntos conceituais-analíticos necessários ao desenvolvimento e manutenção da competitividade empresarial.

Embora sejam reconhecidamente importantes as tipologias Peterianas e Porterianas, tendo em vista os novos contornos que a dinâmica do mundo dos negócios tem apresentado, principalmente nos últimos tempos devido aos avanços da tecnologia e ao estabelecimento de uma sociedade global, a preferência pela abordagem contextual parece ser mais apropriada. Uma característica importante, normalmente atribuída à abordagem contextual, é que esta trabalha com níveis múltiplos e distintos de análise e pressupõe a possibilidade de interconectar estes níveis a partir de perspectivas tanto teóricas quanto empíricas.

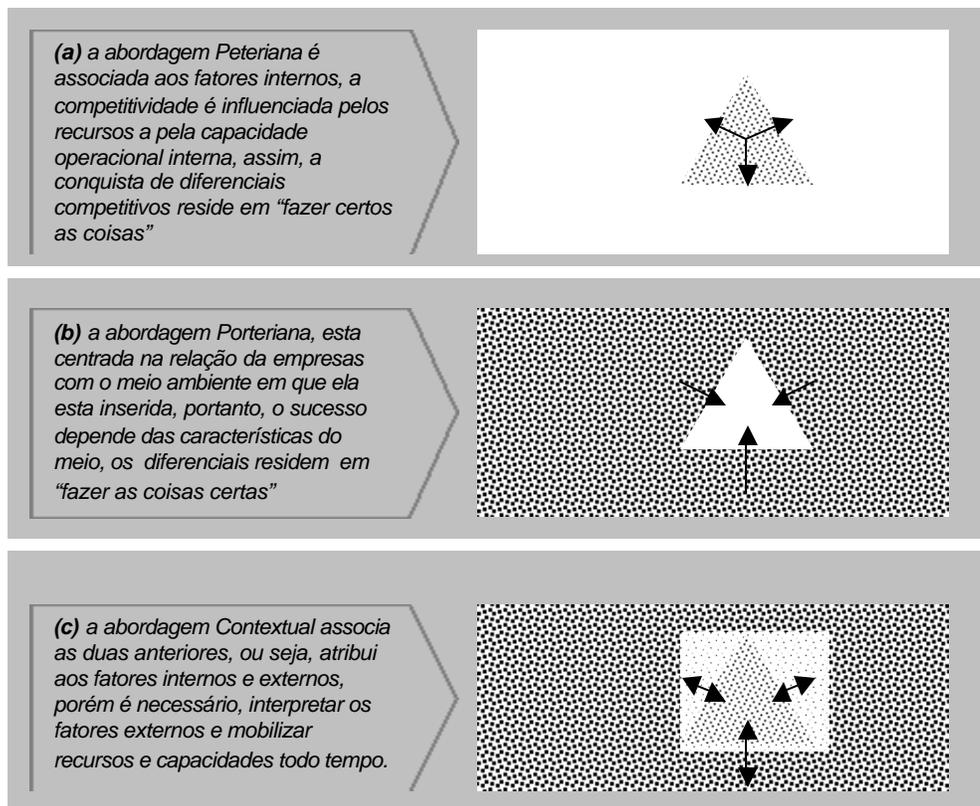
Esta característica está relacionada com a constatação de que as organizações operam em um ambiente complexo que envolve elementos mais próximos, englobados no conceito de ambiente operacional congregando com aqueles elementos mais distantes, concernentes ao conceito de ambiente geral. Isso é particularmente interessante para o presente trabalho, pois vem ao encontro dos objetivos da tese, voltados a necessidade de identificar como se dá a formulação

⁵¹ MÜLLER, G. R. **Proposição de um modelo de análise da competitividade organizacional com base no valor.** Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia e Produção e Sistemas. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 1996.

⁵² MINTZÉBERG, H. The effective organization: forces and forms. Massachusetts: Sloan Management Review, winter, 1991.

das estratégias empresariais individuais no contexto formado por uma aglomeração geográfica industrial. Do mesmo modo faz-se necessário entender um pouco melhor o fenômeno dos agrupamentos empresariais.

Figura 06: As Tipologias Teóricas sobre a Competitividade



Fonte: Adaptado de Muller, 1996.

A seguir são relacionados os conceitos sobre agrupamentos empresariais resgatando a relação destes conceitos com a questão da competitividade empresarial.

2.2 O Fenômeno dos Agrupamentos Empresariais

A formação de redes relacionais entre organizações é uma prática inovadora e atual, que procura garantir a sobrevivência e a competitividade nas empresas. O estabelecimento de uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações faz da formação das redes relacionais uma nova alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado, opondo-se à concepção da cadeia produtiva verticalizada e fragmentada.

Trata-se de um tema ainda emergente cujos diferentes enfoques levam a discussões sobre os riscos, benefícios e implicações gerais destes tipos de relacionamentos, uma vez que as redes relacionais podem adquirir uma série de configurações de acordo com os objetivos e as possibilidades internas e externas de cada organização.

Em uma visão mais basilar, trata-se na verdade da implantação de uma união entre o setor privado e o governo para desencadear e impulsionar o processo de organização da economia em uma região específica, com resultados eventuais concretizando-se em prazos mais longos. Os empresários, pequenos investidores ou empreendedores, devem abraçar a oportunidade que se apresenta para em conjunto decidir, apoiar e coordenar as ações que visam definir qual a melhor alternativa para o desenvolvimento e geração de oportunidades de negócios na região.

Acredita-se que sejam essenciais as ações orientadas a promover processos de organização e especialização industriais e de serviços, ultrapassando a barreira cultural novamente, que fazem com que no Brasil se analisem possíveis colaboradores ou empresas complementares como potenciais futuros concorrentes, ou ainda, que problemas específicos de outros setores industriais ou agrícolas não sejam diretamente ligados e relacionados a uma atividade específica.

Isso sugere que o diagnóstico da capacitação competitiva de uma indústria específica tem na sua raiz a necessidade de explicitação do padrão de competição setorial, que é a variável explicativa da competitividade, na medida em que a empresa investe para capacitar-se passa a concorrer segundo estes padrões mais gerais. Não se pode obter vantagens competitivas artificiais, mas sim criar mecanismos de colaboração baseados nestas variáveis que permitam o desenvolvimento da eficiência territorial do tecido econômico. Apesar de recente já existem algumas classificações para os agrupamentos empresariais, conhecidas com tipologias. No segmento a seguir estas tipologias serão mais bem detalhadas.

2.2.1 Algumas Tipologias de Aglomeração

Os diversos tipos de processos de industrialização localizada podem ser caracterizados segundo o grau de desenvolvimento das interações e articulações dos agentes produtivos entre si e destes com os agentes institucionais, ou mesmo

segundo a morfologia e a definição territorial da experiência (por exemplo, se em uma cidade ou em várias, outro exemplo é com ou sem uma cidade comportando-se como nucleadora ou então tendo uma empresa como núcleo). As tipologias que serão apresentadas a seguir foram propostas por Tironi (2000) ⁵³.

Pode-se dizer que existem um **Agrupamento Potencial** quando no local ocorre uma concentração de atividades produtivas com alguma característica em comum, indicando a existência de tradição técnica ou produtiva (inclusive artesanal), embora inexista (ou seja incipiente) organização ou interação entre os agentes daquelas atividades.

O **Agrupamento** pode ser **Emergente** quando se observa no local a presença de empresas (de qualquer porte) com características em comum (por exemplo, uma definição setorial comum) que possibilite o desenvolvimento da interação entre seus agentes, a presença de instituições como centros de capacitação profissional, de pesquisa tecnológica, etc., com comportamentos e atividades incipientes em termos de articulação ou organização dos agentes locais.

Um **Agrupamento Maduro** será considerado com tal quando há no local concentração de atividades com característica comum, a existência de uma base tecnológica significativa, e se observa a existência de relacionamentos entre os agentes produtivos e destes com os agentes institucionais locais caracterizando a geração de externalidades positivas. Porém, ainda existem conflitos de interesses e/ou desequilíbrios denotando baixo grau de coordenação.

Um **Agrupamento Avançado** é um agrupamento maduro com alto nível de coesão e de organização entre os agentes.

Uma **Aglomerção** (ou cluster) apresenta características de agrupamento maduro quanto ao grau de coesão, embora com menor organização. Refere-se a uma sub-região e envolve um número maior de localidades ou áreas urbanas, de modo contínuo e constituindo um espaço econômico pouco diferenciado em termos das atividades produtivas e fatores de produção presentes.

Um **Pólo Tecnológico** se refere àqueles locais em que estão reunidas empresas intensivas em conhecimento, ou de base tecnológica, bem como universidades e/ou instituições de pesquisa. Apresenta características de agrupamento maduro, embora

⁵³ Baseado www.ipea.gov.br. Para maiores informações consultar tironi@ipea.gov.br.

as atividades possam apresentar pouca semelhança, por exemplo em termos setoriais.

As **Redes de Subcontratação** são situações (não necessariamente um local) em que grande (s) empresa (s) nucleadora (s) forma (m) em torno de si redes de fornecedores, embora não se constitua em um agrupamento, contam com elevado grau de organização, hierarquizada pela empresa núcleo.

A partir desta classificação é possível prosseguir com a apresentação das experiências, para em um estágio posterior de conhecimento identificar políticas direcionadas ao estímulo do surgimento e desenvolvimento de processos de industrialização local, assim como aos principais tipos de aglomerações (*clusters*) existentes.

2.2.2 “Tipos Representativos” de Clusters

De forma a sintetizar as principais diferenças entre os conceitos ligados aos chamados clusters, ou aglomerados, foram escolhidos três “tipos representativos” a partir da literatura disponível serão tratados neste item.

Em primeiro lugar, existem os clusters do tipo “Vale do Silício” (Saxenian, 1994). Saxenian sugere a existência de “sistemas industriais regionais”, envolvendo três dimensões: 1) cultura e instituições locais; 2) estrutura industrial (i- vínculos entre clientes, fornecedores e competidores; ii- divisão local de trabalho); 3) organização corporativa (intra-empresa). Diferentes combinações dessas três dimensões definem diferentes “sistemas industriais regionais”.

A proposta de Saxenian é compatível com a elaboração sobre os sistemas nacionais de inovação e sua decomposição regional. O trabalho de Saxenian descreve um sistema regional de alta tecnologia produzindo produtos e inovações relacionados às tecnologias de informação e comunicação (TICs). Nesse tipo de região, a interação com universidades é intensa, existem uma divisão de trabalho sofisticada e a organização intra-empresa é adaptada à pequena dimensão das empresas existentes. Chandler (1997) apud Saxenian (1994) comenta como nessa região “... capacidades individuais são valorizadas e as organizacionais minimizadas” (p. 80), o que contribui para altas taxas de mortalidade e de inovatividade na região. Além disso, destaca Chandler, muitas vezes os produtos gerados por empresas inovativas

chegam ao mercado através de organizações integradas que tenham criado capacidade de produção e distribuição para alcançar mercados globais.

Em segundo lugar, o trabalho de Cooke & Morgan (1998) descreve o sistema regional de inovação de Baden-Württemberg, centrado em torno de tecnologias associadas à produção de máquinas, equipamentos e automóveis. A riqueza de instituições presentes na região é destacada e envolve treinamento, transferência de tecnologia, P&D, financiamento e crédito. A estrutura industrial é caracterizada por um pequeno número de grandes empresas (Daimler-Benz, Robert Bosch, ABB, Carl Zeiss etc) e um grande número de pequenas e médias empresas fornecedoras.

Em terceiro lugar, Cooke & Morgan (1998) descrevem a região italiana de Emilia-Romagna, onde estão concentradas empresas de setores industriais tradicionais (produtores de calçados, vestuário, cerâmica, etc) que contam com empresas produtoras de equipamentos especializados.

A partir desses três diferentes arranjos locais pode ser sugerida uma tipologia básica para a classificação de setores industriais de acordo com o seu nível tecnológico que utiliza como critério a intensidade de P&D. Essa classificação define três grupos:

- 1) Alta tecnologia (aerospacial, computadores, medicamentos, máquinas elétricas, entre outros);
- 2) Média tecnologia (química, material de transporte, maquinaria não-elétrica, metais não-ferrosos etc); e
- 3) Baixa tecnologia (alimentos, bebidas, tabaco, papel, vestuário, produtos de couro, refino de petróleo, aço etc).

Em uma aproximação inicial, sugere-se que os *clusters* sejam avaliados a partir dessa classificação, pela sua simplicidade⁵⁴. Pesquisa anterior de Cassiolato & Lastres (1997), sobre arranjos inovativos regionais apresentou estudos de casos que podem ser classificados nesses três tipos básicos:

- 1) São Carlos, Campinas, Curitiba e o pólo biotecnológico de Minas Gerais (respectivamente Vieira, 1999; Souza & Garcia, 1997, Porcile & Scatolin, 1999; e Lemos, 2000) podem ser investigados como *clusters* de alta tecnologia;

⁵⁴ Outra classificação sugerida pela OCDE é baseada na orientação da indústria. Essa classificação divide-se em cinco categorias. 1) recurso-intensivos (alimentação, refino de petróleo etc); 2) trabalho-intensivos (têxteis, produtos metálicos etc); 3) fornecedores especializados (máquinas, equipamento de comunicações etc); 4) escala-intensivos (química, automóveis etc); 5) baseados-na-ciência (computadores, medicamentos etc). Essa classificação pode vir a ser utilizada em pesquisas posteriores.

- 2) Betim (automóveis) e Campinas (autopeças) envolvem setores de média tecnologia (respectivamente Diniz & Lemos, 1999; Souza & Garcia, 1997); e
- 3) Aço em Tubarão (Villaschi & Deus, 1999), Cerâmica no Sul de Santa Catarina (Campos, Nicolau & Cário, 1999), Fumo e Vinho no Rio Grande do Sul (Vargas, Santos Filho & Alievi, 1999) podem ser enquadrados como baixa tecnologia.

Em termos comparativos o “pólo calçadista de São João Batista” pode ser classificado no terceiro item da classificação baseada na tecnologia, sendo considerado, portanto como de baixa tecnologia.

Outra tipologia descrita na literatura refere-se aos *clusters* “Verticais” e “Horizontais”. A intenção por trás da sugestão de *clusters* “verticais” relaciona-se ao conceito “interdependência” tratado por Britto (2000). Baseia-se na interação existente entre uma indústria produtora de bens de consumo, com uma indústria produtora de máquinas e equipamentos para aquela indústria. Nesse tipo de *cluster* existe um espaço razoável para interação entre produtor-usuário, que é um componente importante da construção de um sistema de inovação (Lundvall, 1992).

Para os *clusters* “horizontais”, a instituição se apóia em outro aspecto dos clusters: a concentração de diversas atividades relacionadas em um mesmo município. Relaciona-se ao que Britto (2000) identifica como “similaridade” onde as empresas compartilham recursos disponíveis em uma região. Um bom exemplo desse tipo de cluster é a indústria eletrônica. A proximidade de diversos segmentos dessa indústria expressa a existência de vantagens aglomerativas, seja em termos de concentração de profissionais que podem atuar em diferentes empresas presentes no município e no setor ou ainda outra vantagem qualquer.

Dentre os *clusters* horizontais, seriam classificadas aglomerações que podem ser exemplificadas pela produção de automóveis, que podem atrair um conjunto de indústrias produtoras de peças e componentes. Como se percebeu os *clusters* podem ter três classificações básicas, porém fica ainda em aberto o significado do *Cluster*? Ou ainda o que é um *cluster* industrial?

2.2.3 Clusters Industriais: Uma Discussão Conceitual⁵⁵

O conceito de *clusters* industriais refere-se à emergência de uma concentração geográfica e setorial de empresas, a partir da qual são geradas externalidades produtivas e tecnológicas. Partindo da simples idéia de que as atividades empresariais raramente encontram-se isoladas, o conceito de *cluster* busca investigar atividades produtivas e inovativas de forma integrada à questão do espaço e das vantagens de proximidade.

É possível traduzir a palavra *cluster*, quando empregada neste sentido, por agrupamento competitivo. No sentido empresarial, a palavra *cluster* tem uma conotação de agrupamento de objetos similares. Porter (1990) foi um dos pioneiros em aplicar o conceito ao mundo dos negócios para representar um conjunto de empresas que formam um conglomerado, competem com outras não pertencentes ao *cluster*, ou ainda, para competir com outro *cluster*.

É importante salientar e diferenciar o conceito do cluster do distrito industrial, como são comumente chamados os bairros das cidades que possuem uma maior concentração de empresas. O distrito industrial de uma cidade formará um *cluster* se todas as empresas ali presentes se dedicarem a produzir o mesmo tipo de produtos e se o agrupamento dessas empresas fizer com que a competição assuma características diferentes. Se o distrito for formado por empresas sem relacionamento entre si para formar um conjunto competitivo, esse distrito não conterà e/ou será um *cluster*.

A literatura especializada sobre o tema geralmente associa este tipo de arranjo a um conjunto de empresas e instituições espacialmente concentradas que estabelecem entre si relações verticais - compreendendo diferentes estágios de determinada cadeia produtiva - e horizontais - envolvendo o intercâmbio de fatores, competências e informações entre agentes genericamente similares. Em termos da sua conformação interna, estes *clusters* geralmente incluem empresas interdependentes (incluindo fornecedores especializados), agentes produtores do conhecimento (universidades, institutos de pesquisa, empresas de consultoria, etc.), instituições-ponte (consórcios, incubadoras, etc.) e consumidores, os quais se articulam entre si através de uma cadeia produtiva espacial e setorialmente localizada.

⁵⁵ BRITTO, J. **Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira**. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ Rio de Janeiro, Junho de 2000. Nota Técnica nº 42/00 (Versão Preliminar).

Ao se apoiarem mutuamente os agentes integrados conferem vantagens competitivas a estes arranjos ao nível industrial para uma região particular, permitindo explorar diversas economias de aglomeração e outros tipos de externalidades indutoras de um maior nível de eficiência econômica (Brito, 2000). Apesar da cooperação produtiva e/ou tecnológica não ser um requisito necessário para a consolidação destes *clusters*, supõe-se que a estruturação dos mesmos estimula um processo de interação local que viabiliza o aumento da eficiência produtiva, criando um ambiente propício à elevação da competitividade dos agentes integrados ao arranjo.

O recorte analítico baseado no conceito de *clusters* ressalta também os impactos das articulações entre agentes em termos da geração de efeitos de aprendizado e da dinamização do processo inovativo em escala local ou regional.

Brito (2000) salienta que o conceito de *clusters* industriais tem sido utilizado tanto por análises estritamente qualitativo-descritivas baseadas em “estudos de caso”, como também por análises de cunho mais quantitativo, que procuram definir critérios específicos para identificação, caracterização e comparação desses arranjos. As análises de cunho qualitativo geralmente pressupõem que tais arranjos podem ser associados a uma estrutura relativamente “visualizável”, referenciada a um setor específico ou a uma região geográfica bem delimitada. Neste caso, o que se procura, em geral, é detalhar a conformação institucional desses arranjos com base em critérios específicos de agregação e classificação dos agentes e avaliar os resultados gerados em termos da performance produtiva e tecnológica do setor, como objeto de análise na região em questão. Dentre as análises que optam por este tipo de enfoque, é possível destacar aquelas que abordam a consolidação de “distritos industriais” - investigados a partir de desdobramentos da análise originariamente formulada por Marshall em 1920 apud Brito (2000) - no interior dos quais é possível observar um conjunto institucionalizado de relações entre diversos agentes. Este tipo de análise ressalta os possíveis ganhos de eficiência proporcionados pela especialização produtiva de empresas localizadas em uma mesma região geográfica, atribuindo particular importância a institucionalização das relações subjacentes entre os agentes locais, indutoras das formas de colaboração implícitas e explícitas entre eles.

A tabela 01 apresenta uma sistematização das relações básicas entre os agentes investigados nos modelos tradicionais de “distritos industriais”. Estes estudos atribuem particular importância para a institucionalidade subjacente às relações entre os agentes, as quais podem ser sistematizadas a partir de três níveis de análise, considerando a posição central ocupada por “produtores principais” na direção dos quais confluem os principais fluxos internos de transação no interior desses arranjos.

Tabela 01 - Relações Básicas Entre Agentes dos Modelos de “Distritos Industriais”

Ligações p/Trás	Fornecedores de Matérias - primas, Componentes e Serviços	Fornecedores de Equipamentos	Empresas Especializadas em Etapas do Processo
Ligações Horizontais	Outras Empresas Produtoras	Produtores Principais	Associações Empresariais
Ligações p/Frente	Agentes de Distribuição e Comercialização (<i>dealers</i>)	Compradores Diretos	Consórcios de Vendas

Fonte: Brito (2000) construído a partir de Rabelotti (1995).

Um **primeiro** nível envolve “ligações para trás” destas empresas com fornecedores de matérias-primas, equipamentos ou empresas especializadas em etapas específicas do processo de produção. Já o **segundo** nível de análise refere-se às “ligações horizontais” destas empresas com outras empresas localizadas no mesmo estágio das cadeias produtivas, sejam aquelas que envolvem relações diretas entre agentes, sejam aquelas mediadas por associações empresariais. Finalmente, um **terceiro** nível de análise contempla “ligações para frente”, estabelecidas por estas empresas na cadeia produtiva, envolvendo articulações com agentes responsáveis pela distribuição e comercialização do produto (*dealers*), compradores diretos (empresas atacadistas e varejistas) e com consórcios de vendas formados pelos próprios produtores.

As análises que abordam a constituição de *clusters* industriais a partir do conceito de “distritos industriais” também ressaltam três propriedades básicas desses arranjos. Em **primeiro lugar**, destaca-se o papel crucial desempenhado pela presença de “economias externas” específicas ao espaço territorial onde interagem os agentes, especialmente aquelas relacionadas à possibilidade de se reproduzirem e difundirem localmente conhecimentos técnicos e qualificações profissionais especializadas que conferem vantagens competitivas para os participantes do arranjo. Em **segundo lugar**, destaca-se a presença, neste tipo de arranjo, de um balanceamento

permanente de princípios de cooperação e competição entre as empresas participantes, o que resulta na consolidação de regras e normas de conduta que permitem uma redução substancial dos custos de transação com os quais se defrontam os agentes. Em **terceiro lugar**, destaca-se a existência de um balanço entre regras de interação de agentes estritamente mercantis e regras de "regulação social" estabelecidas ao nível local, que se refletem na criação de instituições especificamente dedicadas à resolução de problemas de "*market failure*" e ao reforço de valores baseados em princípios de solidariedade social.

O fortalecimento da análise em termos do *cluster* tem como importante substrato à experiência europeia dos "distritos industriais", notadamente na versão italiana, que se tornou paradigmática. Lins (2000)⁵⁶ permite uma visão sintética a respeito dos seus elementos constituintes:

- concentração espacial de empresas, principalmente pequenas e médias empresas (PMEs), setorialmente especializadas;
- relações interempresas à montante e a jusante (fornecedores -clientes), quer mercantis, quer não mercantis, no interior do cluster;
- desintegração vertical da produção em nível de empresa, com especialização em fases do processo produtivo;
- oferta local de serviços especializados de apoio às atividades produtivas e também voltados à comercialização em mercados distantes, inclusive no exterior;
- competição cooperativa entre os agentes econômicos;
- identidade sócio-cultural, relacionada a um passado comum, que contribui para galvanizar as relações entre os atores sociais, os quais tendem a agir conforme um código de comportamento via de regra implícito; e
- redes de instituições públicas e privadas locais que sustentam as ações dos agentes no interior do "distrito", tendo em vista que representam/envolvem a organização de auto-ajuda (*self help*).

Os "distritos industriais" europeus apresentam combinações de setores de alta tecnologia e tradicionais, com PMEs que fazem pesquisa e desenvolvimento (P&D) quanto operam em subcontratação/terceirização. A constelação de empresas é

⁵⁶ LINS, Hoyêdo Nunes (2000). **Pesquisa sobre internacionalização e competitividade de PMEs do complexo têxtil-vestuário de Santa Catarina**, financiada pelo CNPq e coordenada pelo autor (www.ipea.org.br).

bastante segmentada, no sentido de que as diferentes fases dos processos produtivos são fracionadas entre diversas unidades especializadas na execução de uma ou algumas delas.

Outro aspecto recorrentemente mencionado como fator de fortalecimento da competitividade de empresas inseridas em *clusters* industriais refere-se à realização de um elenco de ações conjuntas e coordenadas entre os agentes, as quais resultam numa ampliação dos níveis de "eficiência coletiva" proporcionados pelo arranjo (Schmitz, 1995). Essa "eficiência coletiva" é geralmente associada a um processo dinâmico que permite a redução dos custos de transação e o aumento das possibilidades de diferenciação de produto ao longo do tempo, em virtude do intercâmbio de informações e do fortalecimento de laços cooperativos entre os agentes.

As possibilidades de geração de ganhos competitivos para os membros desses arranjos decorrem também da difusão de inovações tecnológicas e organizacionais no nível local. Estes arranjos estimulam também a circulação de informações e o desenvolvimento de uma capacitação comercial e mercadológica que facilita a antecipação das tendências de comportamento do mercado, viabilizando a rápida introdução de novos produtos em função destas tendências. A política local interfere positivamente na grande maioria dos *clusters* e, portanto, devem ser analisadas ao se estudar o tema.

2.2.4 O Local, a Competitividade e a Sustentabilidade

Albagli (1998)⁵⁷ sugere que dentre a diversidade de trajetórias possíveis, do ponto de vista da evolução futura do cenário mundial, duas vertentes estarão em pauta, cada qual reservando distintos papéis para a esfera do local. Trata-se, na verdade, de uma tipificação de duas trajetórias extremas. A realidade concreta dos fatos é naturalmente muito mais complexa, tendendo a comportar elementos, muitas vezes conflituosos ou antagônicos de ambos os modelos, ainda que devendo expressar, no conjunto, o predomínio de um.

⁵⁷ ALBAGLI, S. **Globalização e espacialidade: o novo papel do local**. Rio de Janeiro, Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ março de 1998. Nota Técnica 04/98.

Uma dessas vertentes, que é hoje a dominante, fundamenta-se no ideário (neo) liberal da **inserção competitiva**, enquanto padrão de desenvolvimento nacional/regional/local e enquanto estratégia de posicionamento vantajoso dessas distintas unidades político-territoriais ante a globalização. Essa tendência representa a continuidade do modelo atual, constituindo-se como condição e resultado do acirramento da competição intercapitalista, bem como do aprofundamento das desigualdades sócio-espaciais.

A outra vertente emergente, baseia-se no avanço da **tese do desenvolvimento sustentável**, que se projeta a partir das evidências sobre os limites sócio-ambientais dos padrões atuais de produção e consumo, diante da crise de modelos que durante mais de meio século apresentaram-se como alternativa à via capitalista dominante. Ainda que sem configurar, necessariamente, uma ruptura radical com relação aos padrões societários vigentes a sustentabilidade sócio-política-ambiental dos estilos de desenvolvimento adotados vem colocando-se cada vez em maior evidência enquanto modo de superação da atual crise planetária.

Na vertente da inserção competitiva, o local constitui peça-chave para a **reprodução** do sistema econômico, que hoje deve ser globalizado, mas que também necessita de **ancoragens físicas** para os empreendimentos produtivos, ao mesmo tempo em que requer uma **fronteira em constante movimento** que abrigue os capitais volatilizados, bem como que atenda às contínuas transformações nas condições de reprodução do capital.

A reafirmação do local responde, nesse caso, a novas demandas de eficiência e de eficácia do sistema produtivo global, viabilizado através das condições criadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, tais como:

- a. A fixidez e a flexibilidade exigidas pelo novo paradigma técnico-econômico;
- b. A diversificação sócio-espacial (em termos de mercados de consumidores, de contingentes de mão-de-obra, de infra-estrutura, de aparatos institucionais e de regimes normativos), enquanto parte integrante da uniformização imposta pelo mercado globalizado; e
- c. A descentralização gestonária, instrumental à concentração promovida por uma economia crescentemente oligopolizada.

A produção da diferença espacial pode consistir, no entanto, de um mero produto da lógica desigual da dinâmica econômico-financeira, bem como do aprofundamento da

divisão geográfica do trabalho. Diferenciação é sinônimo, nesse caso, de competição e desigualdade, onde o importante é oferecer melhores condições para atrair e reter novos investimentos, o que freqüentemente se expressa por meio do antagonismo e da exclusão de uns em relação a outros, produzindo-se, ao final “ganhadores” de um lado e “perdedores” de outro. O moderno sobrepõe-se ao tradicional, quando muito o transformando em objeto de interesse mercantil e especulativo.

O Estado-Nação intervém de modo subordinado, ainda que cumprindo um papel essencial, servindo como correia de transmissão de interesses entre o global e o local e oferecendo condições materiais, jurídico-normativas e de outra natureza à produção da sociedade espacialmente globalizada. Na vertente sustentabilista, ao contrário, o local atua como elemento de **transformação** sócio-político-econômica, representando o *locus* privilegiado para novas formas de solidariedade e parceria entre os atores, onde a competição cede espaço à cooperação.

O local representa, nesse contexto, uma **fronteira experimental** para o exercício de novas práticas (Becker, 1997) e para o estabelecimento de redes sociais fundadas em novas **territorialidades**⁵⁸, frente às exigências colocadas por problemas de âmbito global, cujo enfrentamento depende em grande medida de intervenções que se realizem ao nível do local. O local constitui-se assim em espaço de articulação - ou de síntese - entre o moderno e o tradicional, sinalizando a possibilidade de se desenvolverem a partir das sinergias produzidas por essas interações, soluções inovadoras para muitos dos problemas típicos da sociedade contemporânea.

Nesse cenário, o Estado-Nação, ainda que tendo seu papel modificado diante do processo de globalização, tem suas responsabilidades ampliadas no tocante ao desenvolvimento e à implementação de políticas nacionais orientadas para promover uma intervenção coordenada nos planos global, nacional e regional/local.

Em ambos os modelos ou vertentes o **desenvolvimento local** ganha uma nova dimensão, representando por si só uma inovação frente às práticas anteriores e uma variável determinante para os projetos em questão.

A questão do local especialmente em Santa Catarina tem sido tratada na forma do estímulo ao surgimento dos pólos econômicos. A noção de pólos econômicos é uma

⁵⁸ O conceito de territorialidade "visa justamente englobar o conjunto de formas sociais e das relações com a exterioridade, tendo em conta o meio" (Sénécal, 1992). Para Raffestin (1993:158), a territorialidade "reflete a multidimensionalidade territorial. (...) Os homens 'vivem', ao mesmo tempo, o processo territorial e o produto territorial por intermédio de um sistema de relações existenciais e/ou produtivistas." E acrescenta: "todas são relações de poder".

questão conceitual aparentemente insignificante, mas que diferencia a visão de emprego (grandes indústrias) para a visão italiana de trabalho (empreendedores).

O conceito de pólo na Itália está relacionado diretamente ao número de empresas que influenciam ou sofrem influências num determinado espaço territorial. Difere do conceito brasileiro onde um número muito reduzido de grandes empresas influencia diretamente um determinado espaço territorial. Na Itália não há uma dependência da empresa-mãe, mas sim das próprias pequenas empresas, que através de um mecanismo de consórcio simulam coordenação da grande empresa, porém com maior flexibilidade e agilidade.

Grande parte do sucesso no estabelecimento dos sistemas produtivos localizados, no caso da Itália, deve-se ao fato de ter sido priorizado o planejamento da ocupação do espaço territorial de forma integrada. Esse planejamento priorizou projetos de longo prazo em infra-estruturas de aproximação entre as áreas produtoras, especialmente agrícolas aos centros de consumo, tanto no âmbito interno do país como de integração do mercado comum. Desta forma a infra-estrutura de transportes (portos, aeroportos, rodovias e ferrovias), possibilita a distribuição da produção entre as fontes produtoras/transformadoras ao mercado de consumo num espaço de tempo muito reduzido. O que facilita muito a definição de estratégias por parte da empresa. É importante salientar que esta discussão não se encerra aqui, mas por força da objetividade devemos torná-la mais enxuta. No segmento seguinte será aprofundada a questão específica referente à formulação das estratégias, ligando-se quando possível ao fenômeno dos agrupamentos empresariais.

2.3 A Formulação de Estratégias como Vetor da Competitividade

Itami apud Fiegenbaum, Hart e Schendel (1996) observando o papel da gerência criaram o conceito de ajuste estratégico, no qual o modelo de gerenciamento ao mesmo tempo em que busca alinhar estratégias, sistemas e processos para alcançar a alta performance, também deve desafiar a organização continuamente para que ela adquira novas competências e se prepare deste modo para o futuro. Os autores apresentam também a seguinte questão: “uma vez que o alinhamento estratégico sugere a contínua construção de distintas capacidades em tempo de aproveitar as oportunidades emergentes, como é realizada a escolha deste

alinhamento estratégico?” Ou seja, como o gerenciamento estratégico processa as escolhas estratégicas para manter a sobrevivência da organização?

O entendimento de como as organizações logram sucesso em suas estratégias tem sido o centro de muitas investigações. A maioria dos casos procura-se demonstrar como a estratégia adotada seguiu determinados procedimentos que levaram a empresa a um ajuste fino com o seu ambiente, leia-se mercado, levando a um desempenho superior.

Este parece ser o objetivo de qualquer estratégia, ou seja, alinhar a empresa a seu mercado (Porter, 1991). Certamente esta não é a única concepção para estratégia. Ohmae (1985) definiu a estratégia como sendo o modo pelo qual a empresa se distingue da concorrência. Macrimonn (1993) sugere que a estratégia é uma série coordenada de ações. Já para Hax (1994) a estratégia é a ferramenta promotora da continuidade empresarial. Enfim, muitas outras definições poderiam ser fornecidas, mas a idéia preliminar de ajuste entre empresa e ambiente acaba estando presente na essência de todas elas.

Um questionamento que deriva dessa idéia de ajuste é: **como ele ocorre?** Este tipo de questionamento talvez não seja tão simples de se responder. Ao que parece existe uma adaptação não só da estratégia em si, mas também da própria maneira como ela é elaborada. Isto é, os diferentes tipos de processo de elaboração de estratégias apontados pela literatura buscam na sua essência alinhar as organizações aos ambientes em que estão inseridas, sugerindo uma progressão em termos de complexidade. Assim, de um modo mais incremental para um modo baseado em planejamento, as organizações parecem experimentar distintas maneiras e complexidades o que talvez possa estar intimamente ligado com a forma com que as empresas evoluam.

Para se ter o entendimento dessa progressão, lança-se mão neste capítulo de uma revisão teórica pautada no conhecimento referente ao processo de elaboração de estratégias, com o objetivo de explorar a forma como as organizações desenvolvem estes processos com vistas a melhoria da sua competitividade.

2.3.1 Como as Estratégias São Elaboradas?

Segundo a revista Fortune (apud Orssatto, 1995) menos de 10% das “Estratégias bem Formuladas” são realmente implementadas, em essência, porque as estratégias são processos de tomada de decisão. Isso quer dizer que os riscos inerentes ao processo de decisão transfere-se para os momentos seguintes de implantação, indicando que a decisão tem efeitos não somente no momento em que é tomada.

Em geral, as definições mais aceitas são aquelas que se referem à estratégia como modelos de decisão em uma organização, modelos estes que determinam e revelam seus objetivos e propósitos, produzem as principais políticas e planos para realizarem esses objetivos e definem o alcance dos negócios que a empresa persegue.

Esta parece ser uma das mais completas e complexas definições a respeito do assunto. Porém, é uma definição essencialmente normativa. É importante observar que a estratégia vista como uma decisão repercute por um longo período de tempo, compromete uma porção significativa de recursos (humanos, financeiros, materiais) da empresa e afeta a empresa de diversas maneiras. Mintzberg (1996) aprofunda a questão da complexidade, para ele, a estratégia pode ser dividida em cinco grandes características (conceitos) que se complementam e se inter-relacionam.

Ela pode ser considerada um **plano** na medida em que determina um conjunto de ações planejadas para lidar com uma determinada situação. Além disso, ela pode ser considerada um **padrão** no instante em que é construída a partir de uma seqüência (corrente) de ações baseadas em um conjunto consistente de comportamento ao longo do tempo dentro das organizações. Outra característica a ser considerada é a estratégia como um jogo (ou **manobra**), ou seja, a empresa deve estar consciente de que há outras interessadas no mesmo mercado em que ela atua, que devem ser feitas várias manobras para manter ou expandir este mercado e que as concorrentes teoricamente reagirão a cada passo que a empresa der. Como quarta característica tem-se que a estratégia também deve definir uma **posição** dentro do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. Por fim, a quinta característica enaltece que a estratégia é determinada a partir da **perspectiva** dos membros da organização, baseando-se em suas crenças, percepções e visões de mundo.

Deste modo, pode-se concluir que as estratégias são tanto planos para o futuro quanto padrões do passado. Dentro desta visão deve ser enfatizado que a empresa tem uma cultura baseada nos valores pessoais de seus membros, que ela precisa se posicionar dentro de um ambiente com vários intervenientes (clientes, concorrentes, instituições políticas, econômicas e sociais) e que deve pensar sempre nos movimentos dos concorrentes a cada nova tomada de decisão.

Especificamente falando sobre os processo de formulação de estratégias Mintzberg (1973) afirma que existem dois tipos “puros”: os deliberados e os emergentes (ver figura 07). A formulação da estratégia puramente deliberada existe quando a estratégia realizada é exatamente igual à estratégia pretendida. No entanto, para que isso ocorra é necessário que esteja definido com precisão os desejos e intenções da empresa com a devida repartição dos mesmos por todos os membros da organização. Por fim, a organização deve ter um grau significativo de controle sobre o ambiente. Já uma estratégia puramente emergente caracteriza-se por uma ausência total de intenção (nem do alto escalão, nem de qualquer membro da organização).

Observa-se, portanto, que na formação da estratégia deliberada a característica de plano para melhoria do futuro é marcante, enquanto no tipo emergente o que prevalece é a característica de padrão coerente de ações passadas influenciando no surgimento da estratégia.

Figura 07: Os Processo Genéricos de Formulação de Estratégias



Fonte: Elaborado pelo Autor, adaptado de Mintzberg (1985)

Por estas definições, pode-se verificar que é quase impossível se obter qualquer um desses tipos puros, pois não se tem total conhecimento do ambiente em torno da empresa nem uma total ausência de intenções (é difícil imaginar ações com total ausência de intenções).

O processo de elaboração de estratégias nas organizações, de um modo geral, obedece a certos padrões. A literatura disponível apresenta cinco maneiras diferenciadas, pelas quais esse processo ocorre. Entre os autores consultados, destaca-se o trabalho de Idenburg (1993, p:132-3), onde são citadas quatro dessas maneiras: *planejamento racional*; *planejamento* como um processo dirigido de aprendizagem; **incrementalismo lógico**; e a formação de **estratégias emergentes**. Mintzberg (1973) atesta que existe no mínimo mais uma ligada ao **modo empreendedor** de formular estratégias.

O grande desafio do processo de elaboração de estratégias, ou **artesanato estratégico** como prefere Mintzberg (1993:112), é nada mais que perceber as alterações e descontinuidades sutis que podem determinar um negócio no futuro. Para tanto, é necessário estar atento. Em organizações complexas é possível fazer surgir estratégias emergentes somente a partir de alguns pressupostos. Administrar a estratégia nesse caso significa construir estruturas flexíveis, combinar pessoas criativas, definir estratégias do tipo guarda-chuva, onde os subsistemas estratégicos contribuem para a formulação da estratégia organizacional e na sua implantação podem ser admitidos padrões emergentes (Mintzberg, 1993:118), o que parece ser extremamente racional.

De modo geral o que se pode perceber é que cada um dos modos de elaboração de estratégias possui características muito próprias, principalmente no que diz respeito a como ele ocorre, quem são os atores do processo e qual é o referencial utilizado.

Suas características os fazem excludentes entre si, excetuando-se o caso da estratégia emergente. A estratégia emergente pode ocorrer sempre que houver alguma estratégia deliberada, não importando o modo. Existe uma relação clara entre as características de cada modo e o arranjo interno da organização. Então, a

opção por um ou por outro vai depender da complexidade da organização e de seu ambiente externo⁵⁹.

A mudança de um modo para outro pode significar um rearranjo interno na organização ou até mesmo alguma alteração externa a ela. Como a descrição desses modelos sugere esse rearranjo é lento, portanto, pode suscitar sempre uma fase de transição onde dois modos coexistam.

O entendimento do que seja estratégia está intimamente ligado às questões do meio ambiente externo no qual atua a empresa e mesmo a questões de ordem interna. Tais percepções são decorrentes de como a empresa encara o meio ambiente em que atua. Dependendo dos referenciais que ela utiliza, podem mudar os resultados de seu processo de elaboração de estratégias. Deste modo, as estratégias das empresas situam-se em um continuum entre estratégia como um plano (deliberada) ou como um padrão (emergente), formando uma combinação das duas características. Este continuum varia desde uma estratégia planejada (fortemente deliberada) até uma estratégia imposta (fortemente emergente), passando pelas estratégias empreendedoras (*entrepreneurial*), ideológicas, guarda-chuva (*umbrella*), processual, desconectada e consensual (Mintzberg, 1995; 1987).

Os autores Buzzell & Gale (1991, p. 8), rejeitam a noção de que existem “fórmulas” de tomada de decisões gerenciais, ou que é possível conseguir êxitos fáceis com a aplicação de regras gerais a problemas específicos.

Ao apresentar os conceitos anteriores relativos a definição do termo estratégia, não foi com a intenção de esgotá-lo, ou mesmo dizer que existe um conceito melhor que os demais. Existem, no entanto, princípios gerais em qualquer campo organizacional que devem ser observados para ajustarem aos aspectos peculiares de uma dada situação de pesquisa, levando em consideração os elementos que não são abrangidos naquele momento. Esta foi a intenção, identificar o que é válido para a presente Tese. Além disso, para atingir os objetivos propostos no início deste trabalho se fazia necessário identificar as diferentes tipologias referentes as decisões estratégicas que poderiam ou podem ser tomadas pelas empresas. Este será o tema abordado a seguir.

⁵⁹ A opção que se assinalou na verdade pode ser natural, ou seja, inconsciente, sem haver uma premeditação. Os administradores das organizações só poderiam escolher entre os vários modos, caso os conhecessem bem, o que na prática não ocorre.

2.3.2 As Tipologias de Decisão Estratégica

Mintzberg (1973) descreve três modos de tomar decisões estratégicas nas empresas: o empreendedor, o adaptativo e o planejado. O modo empreendedor caracteriza-se por uma forte centralização de poder em torno do dono ou no executivo-chefe, fazendo com que a estratégia desenvolvida para a empresa seja reflexo de suas aspirações, crenças e desejos. Além desta, há outras características: uma busca de novas oportunidades, a provocação de dramáticos saltos para o crescimento em função das incertezas e o crescimento como objetivo dominante para a organização.

Já o modo adaptativo caracteriza-se por: inexistência de objetivos claros em função das divisões de poder dentro das organizações, pela busca de soluções reativas para os problemas existentes antes de uma busca pró-ativa de novas oportunidades, pelas tomadas de decisões incrementais (complexidade e dinamicidade do ambiente) e pela desconexão entre as ações (interesses diversos dentro da organização).

Finalmente o modo planejado caracteriza-se pela empresa depender fortemente de um planejador (analista), por ser dada ênfase a análises sistemáticas, particularmente na avaliação dos custos e benefícios de várias propostas (o processo é sistemático e estruturado) e por uma total integração entre as decisões e estratégias.

Estes modos podem se combinar dentro das organizações de várias maneiras: por função; por matriz e filial (uma pode ter um modo e a outra pode ter outro) ou por estágios de desenvolvimento (nova ou madura). Além disso, Mintzberg (1973) afirma que não existe um modo ideal para uma determinada situação e que dificilmente existirá uma organização usando apenas um destes modos “puros” para tomar decisões estratégicas. Porém, ressalta que é muito importante reconhecer a necessidade dos planejadores manterem-se parcialmente no modo adaptativo em todos os instantes (Mintzberg, 1973, p.53).

Observa-se que o modo adaptativo está mais voltado para estratégia como um padrão de decisões coerentes com o passado da organização, enquanto o modo planejado identifica-se com a estratégia baseada em um plano para melhoria futura da organização. Já o modo empreendedor pode ser considerado um híbrido entre padrão e plano porque o executivo-chefe (empreendedor) tem uma forte visão de

futuro (apesar de não ser planejada), mas também fortes desejos, crenças e razões pessoais que o influencia na tomada de decisão.

O modo empreendedor se ajusta mais a organizações jovens, pequenas e com a forte presença de um líder que toma decisões arriscadas em um ambiente incerto. Já o modo adaptativo se ajusta a organizações já consolidadas no mercado e que atuam em ambientes complexos e dinâmicos com disputa de poder entre os vários grupos. Uma conclusão que se tira a priori é que qualquer organização tem uma estratégia, mesmo não sendo definida em termos de um planejamento estratégico explícito.

2.3.3 Os Grupos de Relação no Processo de Elaboração de Estratégias

A formulação de uma estratégia, bem como, as ações decorrentes desta formulação não acontecem no vácuo. Além dos vários interessados internos à empresa, existem outros externos, ligados direta e indiretamente que compõem os grupos de interesse. Estes grupos irão pressionar por resultados, ou mesmo, irão pressionar no sentido de influenciar nos resultados. É deste assunto que o presente segmento trata.

Freeman & Reed (1983) afirmam que existem pelo menos duas maneiras pelas quais se pode definir grupos de relação. De uma maneira mais restrita, como sendo aqueles que são identificáveis e dos quais a organização depende para continuar a sobreviver. De maneira mais ampla, os autores definem grupos de relação como sendo aqueles que são identificáveis e que podem afetar a consecução dos objetivos organizacionais e são por esta consecução afetados.

O processo de elaboração de estratégias ocorre a partir da compreensão do impacto das políticas organizacionais nos grupos de relação. Em outras palavras, procura-se medir o impacto da ação organizacional nos funcionários, diretores, sindicatos, comunidade, entre outros.

Existem diferentes dimensões com as quais se trabalha para obter informações a respeito dos grupos de relação. A primeira delas é a relação de interesse, ou seja, o que os liga à organização? A segunda é relacionada ao poder que os grupos possuem sobre a organização. Este poder, por sua vez, pode ser poder de voto ou

de veto, como é o caso dos acionistas, poder econômico, como é o caso dos clientes ou poder político, como é o caso dos órgãos reguladores (Freeman & Reed, 1983).

Diferentes proposições têm sido feitas com relação ao tipo de tratamento que se quer desenvolver com os grupos de relação. Uma delas é que se deve envolver os grupos de relação nas decisões estratégicas. A outra, é que se deve envolver os grupos de relação nas decisões administrativas. De qualquer forma, os grupos de relação têm diferentes anseios, interesses e níveis de poder, muitas vezes sendo diacrônicos entre si. A administração e as estratégias devem ser formuladas em termos da posição que ocupam os grupos de relação na empresa, bem como de sua base de poder. A formulação de estratégias e o gerenciamento de interesses não são somente em função da percepção típica do **nós contra eles**, mas sim em saber quem somos **nós** e quem são **eles**, como escrevem Freeman & Reed (1983).

A formulação de estratégias dependerá do grupo de relação que exercer um poder maior sobre os estrategistas. Segundo Goold & Campbell (1993), se o grupo dos acionistas for mais forte a tendência é de os administradores busquem estratégias financeiras que tragam retornos sobre os lucros patrimoniais. Este tipo de estratégia reflete a preocupação com o curto prazo, impedindo assim que se desenvolvam processos de longo prazo. Os investimentos são realizados refletindo-se sobre o retorno mais rápido que poderão dar e não no seu potencial estratégico.

A escolha estratégica é influenciada por uma série de fatores. Porter (1991) afirma que essa escolha em parte é influenciada pelos fatores externos. No entanto, no ambiente organizacional externo, determinadas forças têm maior peso do que outras sobre as decisões da empresa. Como exemplo disso, Siu & Martin (1992) enfatizam que no caso das pequenas e médias empresas de Hong Kong o governo local teve e tem grande influência à medida que com uma taxa de impostos bastante reduzida aumenta o numerário em poder dos empreendedores. Outro ponto destacado por Siu & Martin (1992) é que os empreendedores sempre financiam seus empreendimentos a partir do auxílio direto dos familiares e até mesmo dos amigos mais próximos.

Mesmo internamente os grupos distintos têm poderes diferenciados sobre as escolhas estratégicas. Waalewijn & Segaar (1993) mostram que se a pequena ou média empresa possui acionistas voltados para o crescimento mais do que as

próprias estratégias, como seria normal em empresas desse tipo, elas terão que escolher estratégias que signifiquem lucros rápidos para os investidores.

O processo estratégico deve ter em mente que é preciso, fundamentalmente, satisfazer três partes interessadas diretamente com a organização: clientes, funcionários e acionistas. É lógico que existem outros *stakeholders* (*influenciadores externos*) que precisam ter suas necessidades satisfeitas, como a sociedade, governo, meio ambiente, por exemplo. No caso dos fenômenos de aglomeração, especificamente falando-se em relação ao setor calçadista, passam a figurar outros tipo de grupos (ateliê, curtumes, forças políticas locais, órgãos de fomento, associações de classe). Um dos grandes problemas refere-se ao fato de como, adequar a formulação de estratégias e a previsão de resultados para todos estes interessados, ou por outro lado, é prudente questionar se todos estes interessados possuem reais condições e expectativas de influenciar o processo estratégico de alguma maneira.

Entretanto, se aquelas três partes interessadas não forem satisfeitas, não há como satisfazer as demais. Contudo, não se pode direcionar a organização apenas para o cliente, funcionário ou acionista. É preciso encontrar o ponto de equilíbrio entre os "*stakeholders*". O cliente é meio de uma organização atingir seus objetivos e que ele, o cliente, mais do que ninguém possui poder de veto, recusando-se a continuar comprando um produto/serviço que não o satisfaz.

Falta ainda salientar a existência de um último grupo de influência, um grupo que tem um papel especial na maioria das organizações. Para se entender melhor o processo de elaboração de estratégias é necessário entender que dentro de qualquer empresa, organização, associação, ou grupo de pessoas, existe um grupo menor que possui um grande poder de influência, em muitos casos este poder é invisível aos olhos dos demais membros, este grupo chama-se de coalizão dominante. A noção de coalizão dominante não está necessariamente ligada a definição dos dirigentes formais da organização. Ela se refere àqueles que coletivamente possuem mais poder durante um determinado período de tempo (Cyert & March apud Child, 1972).

O conceito de coalizão dominante não exclui os demais atores de atuar no processo de formulação de estratégias. Segundo Child (1972) a existência da coalizão dominante não implica em dizer que os demais membros não possuem poder de

modificar planos ou decisões que serão formuladas. Ao contrário, a modificação pode ser substancial quando é resultado da ação coletiva. O emprego de tal conceito vem auxiliar o entendimento daqueles que normalmente tomam a iniciativa de decidir, dentro do desenho organizacional, daqueles que têm que responder por essas decisões.

Uma vez que a elaboração de estratégias sofre influência direta da coalizão dominante da organização, Child (1972) salienta que em um primeiro estágio há a avaliação por parte dos membros da coalizão dominante a respeito de sua posição dentro da organização, quais são as expectativas apresentadas por fornecedores de recursos, como é o caso dos acionistas, qual é a tendência dos eventos no meio ambiente, como tem sido o desempenho da organização, a existência de compatibilidade da configuração interna e assim por adiante.

Além disso, existem outros pontos pelos quais se pode entender melhor, tanto o conceito de coalizão dominante como o conceito de escolha estratégica. Miles e Snow (1978:20) os descrevem da seguinte maneira:

- *Percepções: a coalizão dominante ordena ou cria o meio ambiente relevante para a organização. A organização responde amplamente àquilo que é percebido por seus gerentes. Aquelas condições ambientais que permanecem pouco divulgadas ou são deliberadamente ignoradas têm pequeno efeito sobre as ações e decisões do gerenciamento da organização;*
- *Segmentação - a coalizão dominante é responsável pelo parcelamento do ambiente e pela designação de seus componentes para as várias sub-unidades, de acordo com sua importância estratégica;*
- *Atividades de exploração - a coalizão dominante é responsável pela busca daqueles elementos considerados mais críticos pela organização. A organização tem a opção de ser reativa ou pró-ativa, com relação à informação que possui; e*
- *Restrições dinâmicas - as decisões adaptativas da coalizão dominante são restritas pela estratégia, estrutura e desempenho da empresa, tanto passados quanto presentes. Essas restrições podem ser diminuídas ou removidas por grandes alterações da estratégia. Mas, qualquer outra direção que seja tomada terá seu próprio conjunto de restrições.*

Mais do que um conceito acadêmico, a análise e o entendimento da ação e reação dos *stakeholders* permite que se entenda algumas das mudanças de direção em muitos setores da economia, principalmente em relação a influência sobre estratégias e políticas governamentais de fomento setorial. Assim, assumir que a influência dos *stakeholders* é um importante insumo na tomada de decisão estratégica, significa entender mais sobre o que contribui e o que não contribui para o sucesso de uma estratégia.

2.3.4 A Formação de Redes Flexíveis como Orientação Estratégica

O segmento anterior apresentou algumas das tipologias estratégias que têm embasado as discussões acadêmicas e as ações empresariais, pelo menos nos últimos 40 anos culminando com uma interessante análise sobre a influência de diferentes grupos sobre a formulação das estratégias.

Como regra geral, discutiu-se as limitações que as empresas tem em competir. Especialmente em relação às pequenas em presas estas dificuldades poderiam ser ainda maiores caso adotem uma postura isolada de atuação no mercado, devido a dificuldades inerentes de autofinanciamento, investimentos gerais em tecnologia, pesquisa e capacidade de distribuição.

Outro aspecto importante refere-se a estratégia como vetor do crescimento empresarial. Para Prahalad (1998) a busca constante pelo crescimento se deve pelo menos por três motivos básicos: a busca pelo aperfeiçoamento contínuo (acompanhar tendências), buscar o novo e tornar-se atraente para consumidores e colaboradores.

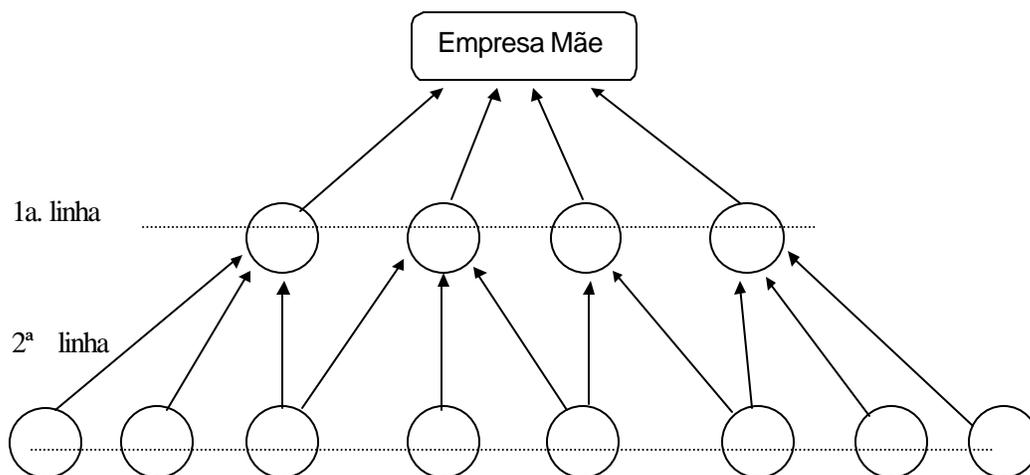
No âmago de uma estratégia de crescimento estão as crenças de que nenhuma empresa pode ser tudo para todos os mercados e de que o sucesso real provém da alavancagem de competências da empresa para alcançar objetivos aparentemente inatingíveis. Ambições modestas levam a resultados modestos, especialmente quando os concorrentes estão determinados a alcançar o mesmo alvo.

Também a passagem de pequeno para grande porte pode ser uma aventura arriscada. O crescimento rápido é uma aventura que exigirá grandes investimentos e conseqüente financiamento. Restam praticamente à pequena empresa duas opções:

ser fornecedor numa rede *Topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas.

A figura 08 (a,b) apresenta os dois tipos de redes de empresas. No primeiro caso a rede *Topdown*, na qual a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou principalmente subfornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da Empresa-Mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

Figura 08 (a) – Modelo de Rede *Topdown*, ou Modelo Japonês



Nota explicativa: Neste modelo existe uma união de todos atrás de uma liderança, sincronização, negação das divergências, impedimento de conflitos. Exemplos: Indústria automobilística Sistema de integração das agroindústrias.

Fonte: Casarotto Filho et al. (1998).

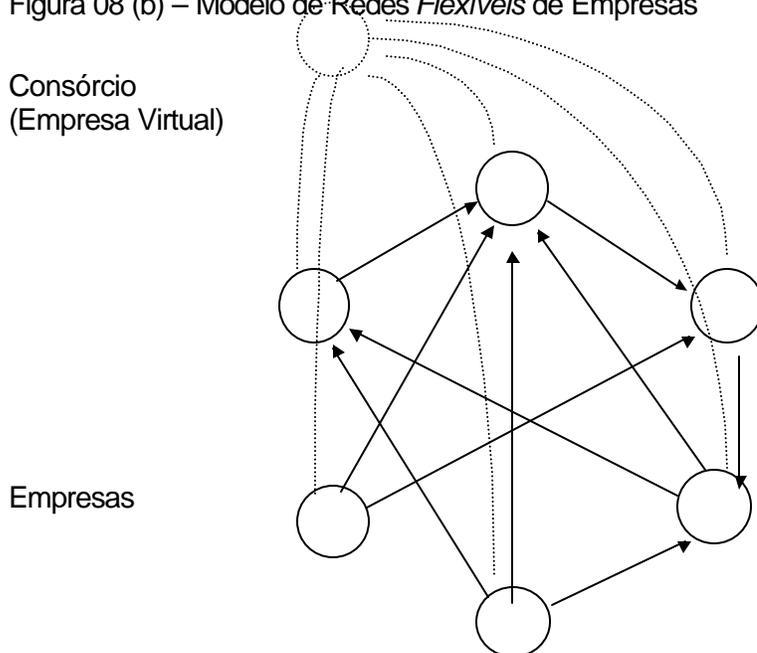
O segundo tipo de rede mostra uma estrutura flexível de pequenas empresas. Este tipo de rede tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a da Região da Emília Romana, na Itália.

As empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Este consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas que tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Isto significa uma agregação de valor.

Sobre as figuras 08 (a) e (b) é importante tecer alguns comentários em relação aos aspectos que podem instigar e consolidar a formação das redes, conforme

apresentado nas figuras e discutido brevemente nas notas explicativas. Existem alguns fatores condicionantes que influem significativamente no processo de adoção de parcerias/associações, ou seja, nos processos que visam alavancar o crescimento das empresas, em combinação com outros atores, sejam eles parceiros ou não.

Figura 08 (b) – Modelo de Redes *Flexíveis* de Empresas



Nota explicativa: Redes baseadas no princípio da Cooperação. Exemplo: Consórcios Italianos da Emilia Romagna.

Fonte: Casarotto Filho et al. (1998).

Vale destacar em linhas gerais a própria capacidade de aprendizado que as organizações possuem, limitada ou impulsionada pelos modelos mentais essencialmente arraigados a um raciocínio defensivo e produtivo gerando ansiedade quando os elementos do processo são ligados às questões estratégicas e de poder.

Além do que, tem-se na cultura organizacional e nos valores individuais de cada organização, uma espécie de anteparo que filtra a capacidade de aprendizado e mudança. Ou seja, caso a empresa foi gerenciada por muitos anos dentro de uma postura individualista e centrada na figura de um líder, um empreendedor, um patriarca poderoso. Dentro deste contexto, desenvolver parcerias com outras empresas, significa perder poder de mando, isso pode simplesmente ser impensável. Isso tudo sem contar que o processo de elaboração de estratégias dentro dos ambientes repletos de empreendedores está relacionado a um planejamento inexistente.

Historicamente as pequenas têm preferido se proteger em nichos que muitas vezes não refletem a realidade competitiva do setor em que atuam (proteção pode significar menor possibilidade de crescimento) e juntar partes diferentes pode requerer um planejamento tão apurado quanto criar novos negócios.

É verdade que o modelo de crescimento das grandes empresas está sendo questionado. Questionamento este decorrente do surgimento de conceitos como o das unidades estratégicas de negócio, terceirização, quarteirização, empresas virtuais, empresas conglomeradas, entre outros. Esta profusão de modelos tem facilitado a introdução de estrutura e alianças entre empresas, sejam pequenas, médias ou grandes. Porém, seria ingênuo pensar que a formação de consórcios acontecerá de forma repentina. A questão cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas.

Mas este tipo de cooperação está chamando a atenção de vários pesquisadores em todo o mundo, pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento econômico e social. Landay⁶⁰ (apud Casarotto Filho et al, 1999) que abordando o tema das redes flexíveis de manufatura italianas, mostra sua preocupação com a lentidão com que as pequenas empresas americanas estão aderindo a esse modelo, fruto da filosofia do individualismo e do capitalismo como uma guerra de “todos contra todos”.

Em relação ao modelo apresentado por Casarotto Filho et al. (1999) aplicado às pequenas empresas, ou mesmo para as grandes que intencionam assumir uma estrutura baseada em UEN's, pode-se dizer que existem contribuições analíticas e conceituais suficientes para torná-lo um instrumento válido para as análises tanto do comportamento estratégico e operacional, em termos da produção compartilhada.

Tendo em vista que a abertura do mercado brasileiro tem exigido dos empresários uma preocupação crescente com a capacidade competitiva dos seus produtos/serviços, a busca pelo aumento da qualidade e produtividade e redução de custos passou a ser o grande desafio para disputar o mercado com os produtos importados e, em alguns casos, concorrer no mercado internacional.

⁶⁰ LANDAY, William – **Extended enterprises spell succes**, in: Enterprise Reengineering, May 96.

As empresas modernas têm um conjunto de características que emergem de um enfoque direcionado para a cooperação dentro das organizações e entre empresas, pela formação em Rede (*networks*) entre fornecedores, produtores, usuários, consumidores e até mesmo entre empresas concorrentes. Associar significa interpretar estes elementos sob a ótica da cooperação, testar aderências e similaridades e barganhar sob os aspectos conhecidos e negociáveis sob definições claras de comportamento estratégico de mercado.

Assim, pensando-se as parcerias no nível do negócio, é necessário entender que elas deverão acontecer em função do entendimento da relação ambiente interno e externo, da integração da cadeia de valor e da caracterização do comportamento cooperativo existente entre os parceiros, dentro de uma concepção competitiva homogênea em relação ao mercado, nicho ou segmento atendido, levando-se em consideração as leituras particulares e coletivas das condições conjunturais e estruturais do mercado.

Nos níveis tático e funcional deverão ser estabelecidas ações de integração vertical e horizontal entre as funções específicas das empresas que detenham as competências, o conhecimento e o domínio do uso de técnicas adequadas ao equilíbrio do processo, tanto quanto se busca o equilíbrio interno e a maximização dos fatores produtivos. Isso é verdade especialmente em relação às novas exigências relacionadas com a tecnologia, instalações físicas, capacidade de produção, integração vertical do processo produtivo, organização sob o prisma da estrutura inter e intra, planejamento e controle da produção, recursos humanos entre outros.

Neste sentido, partindo do princípio de que as empresas isoladamente não têm condições de arcar com os investimentos necessários, a solução reside no fato de se estabelecer uma forma de atuação conjunta e associativa, na qual possam compartilhar os investimentos e benefícios resultantes de projetos conjunto, envolvendo troca de informações, compartilhamento de custos e benefícios de projetos gerenciais e tecnológicos direcionados para a solução de problemas comuns.

Os novos modelos organizacionais baseados na formação de alianças, parcerias são alternativas viáveis para superar a maior parte dos problemas gerenciais enfrentados pelos empresários. Atuando de forma articulada e em parceria as

pequenas empresas poderão obter as devidas condições de sobrevivência, crescimento e competitividade, podendo concorrer com grandes empresas e ampliar sua participação nos mercados, sejam eles nacionais ou internacionais.

De modo geral, uma rede de empresas configura-se em um conjunto de empresas participando de um mesmo negócio, de forma autônoma e harmônica, operando em um regime de intensa cooperação onde cada uma das empresas executa uma ou mais etapas do processo de produção, comercialização e distribuição de produtos/serviços, assim como a complementaridade de práticas gerenciais.

Para finalizar, sob o ângulo da pequena empresa, frente ao novo ambiente de competição globalizado, Casarotto Filho et al. (1998) mostra que uma empresa tem condições de continuar pequena e ser competitiva. A sua inserção em redes de empresas flexíveis, como as existentes na região da Emília Romana (Itália) podem proporcionar o ajuste competitivo necessário ao atual cenário internacional.

Até este item, do capítulo 2, foi apresentada uma revisão bibliográfica sobre competitividade, agrupamentos empresariais e formulação de estratégias com o intuito de agrupar os conhecimentos e conceitos teóricos referentes ao tema central da tese. A partir deste ponto, faz-se necessário abordar o modelo analítico que será usado na tese. Este será o conteúdo explorado no próximo segmento.

2.4 O Modelo Analítico⁶¹

Para Casarotto Filho et al (1998) o conceito de Estratégia Empresarial⁶² pode ser apresentado como a definição dos objetivos da empresa e a maneira como se vai atingi-los, tudo em função a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o interno (pontos fortes e fracos).

Casarotto Filho (1995) apresentou o modelo de avaliação do mix estratégico para as unidades estratégicas de negócios (UEN)⁶³, conforme é possível visualizar na figura

⁶¹ Este segmento da pesquisa foi adaptado parcialmente do trabalho de Casarotto Filho (1999), especialmente no que tange aos aspectos estruturais. Para mais detalhes veja: CASAROTTO Filho, Nelson et al. Estratégias empresariais e competitividade para pequenas empresas - os mecanismos de redes. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção [CD], 1998.

⁶² Casarotto Filho identifica alguns autores que classificam as estratégias em vários modos, especialmente, em se tratando de das empresas no Brasil e em Portugal. CASAROTTO Filho, Nelson. Ante-Projeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia, tese de doutorado de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

⁶³ Uma unidade estratégica de negócios, ou UEN, com são comumente conhecidas as unidades no jargão empresarial, são as unidades organizacionais que possuem (ou pelo menos deveriam possuir) um estratégia

A definição conceitual do Mix Estratégico é na realidade uma combinação de tipos de estratégias e de políticas, consideradas como estratégias mínimas para orientar a empresa em suas decisões estratégicas de investimentos (...).

A figura 09 oferece uma estrutura analítica interessante, apresentando pelo menos dois caminhos, igualmente difíceis de serem trilhados, um ligado a sua riqueza informativo-explicativa o outro a sua complexidade de desenvolvimento. Este é um dos desafios da presente Tese, tomá-lo um modelo válido para utilização no entendimento do complexo fenômeno da formulação de estratégias empresariais em ambientes de aglomeração empresarial.

O modelo do mix estratégico gera na realidade uma visão pormenorizada da empresa, uma divisão em UEN's, obedecendo ao portfólio estratégico que a empresa dispõem, em termos dos seus diferentes produtos, mercados atendidos, segmentos de mercado, diferenciações de escala, tempo e volumes produzidos, de modo que as estratégias traduzam-se em objetivos alcançáveis. Casarotto Filho et al. (1999) argumentam que no caso das pequenas empresas a visão das UEN's deve ser ligeiramente diferente tendo em vista que na maioria dos casos estas possuem um único negócio, portanto, conceitualmente existe espaço para uma única UEN. Por mais coerente que possa parecer esta afirmação, adotá-la como uma generalização irrestrita pode ser perigosa.

As pequenas empresas, em geral, conseguem reunir as competências e qualificações para acompanhar rapidamente seus concorrentes, em função da sua maior flexibilidade, isso acaba gerando as capacidades necessárias para suportar uma estratégia de diversificação. No entanto, poucas empresas estão dispostas a correr o risco de inovar de maneira deliberada. Nas empresas de pequeno porte a avaliação e o risco econômico é mais influenciado pela intuição, o que em determinadas circunstâncias pode representar uma vantagem que se manifesta em maior flexibilidade e capacidade de adaptação às novas restrições.

Dependendo do ponto de vista adotado a questão da formação e consolidação dos aglomerados de empresas, pequenas ou não, tanto em termos conceituais quanto

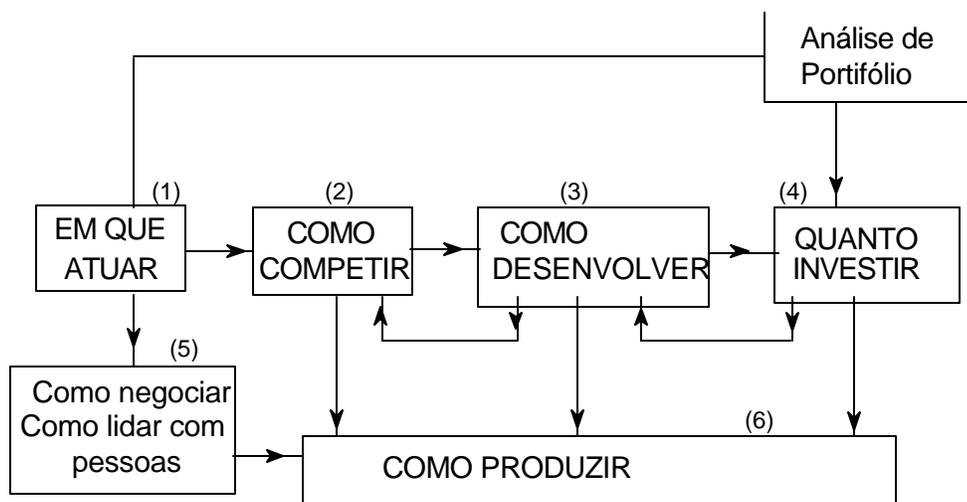
explícita de negócios e um gerente responsável pelas vendas e pela lucratividade. Segundo Aaker (2001) o conceito foi formulado por empresas com a General Eletric (GE) para ajudar a desenvolver o espírito empresarial em uma empresa diversificada, tomando as unidades de negócios mais autônomas e o desenvolvimento estratégico menos centralizado. Para Aaker, a conceituação de uma estratégia é mais bem definida no nível de uma UEN, no entanto uma determinada UEN pode muito bem incluir diferentes linhas de produtos e ser atuante em mercados diferentes. Assim, pode ser útil desenvolver uma estratégia, ou pelo menos um refinamento estratégico, para as subunidades de uma UEN, baseados nos mercados específicos de produtos envolvidos, como por exemplo os mercados geograficamente diferentes.

em termos gerenciais pode ter no modelo do mix estratégico um formato adequado de gestão e coordenação das atividades.

Outro modelo interessante para a presente pesquisa foi definido por Porter (1990)⁶⁴ e parece ser um interessante instrumento de análise, trata-se do “Diamante da Vantagem Nacional”. O modelo do diamante está baseado na leitura de quatro atributos básicos: condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e na estratégia estrutura e rivalidade das empresas. O interessante de se observar neste modelo é que pode ser aplicado para análises de competitividade em um nível macro, do país, como também em um nível mais reduzido, como por exemplo, regional ou mesmo local.

Olhando por este prisma é possível identificar uma certa aderência do modelo de Porter (1990) com o modelo proposto por Casarotto (1995), principalmente na dimensão relativa ao entendimento da atratividade inicial que leva a definição de uma unidade estratégica de negócios específica para atender uma demanda, ou segmento de demanda específico.

Figura 09: Modelo Proposto por Casarotto para Análise do Mix Estratégico Global da Unidade Estratégica de Negócios (UEN).



Legenda: (1) Definição do Negócio/UEN; (2) Estratégia Competitiva; (3) Estratégia de Produto/Mercado; (4) Estratégia de Utilização dos Meios; (5) Políticas de Negócios e de Gestão; (6) Estratégia de Produção.

Fonte: Casarotto Filho et al. (1999) adaptado de IAD/FIESC (20).

⁶⁴ PORTER, M.E. *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

Vale lembrar que no presente segmento o modelo de análise será exposto de um modo mais descritivo, explorando em uma certa medida a própria maneira como foi concebido. Dito isso, é interessante lembrar que a célula mestra foi o trabalho proposto por Casarotto (1995) que foi acrescido de outros dois trabalhos para que se pudesse obter uma estrutura robusta o suficiente para responder aos objetivos da pesquisa, mas principalmente pudesse responder aos anseios do pesquisador.

O “diamante” proposto por Porter (1990) permite entender e estender a dimensão relativa ao item **em que atuar** do modelo do mix estratégico (figura 09). Deste modo, o modelo do diamante foi utilizado como mola propulsora do trabalho de campo, pois além de permitir que se entenda à questão da atratividade, contribui também para uma análise consistente dos elementos que constituem o cenário local (condições dos fatores, condições de demanda, existência de setores correlatos e a existência de uma estrutura de rivalidade), isso permite capturar os elementos que contribuem para a criação e desenvolvimento das empresas individuais dentro da localidade.

Usando o modelo do diamante, é possível entender como a existência de uma “suposta” atratividade inicial, ou seja, através de uma conjugação positiva dos fatores elementares do diamante instala-se o arranjo necessário para a consolidação de um aglomerado industrial ligado a um setor específico. Segundo Porter (1999)⁶⁵ esses determinantes constituem o ambiente (...) em que as empresas nascem e aprendem a competir. Assim, ver o diamante como “sistema” significa entender como os ingredientes essenciais do sucesso competitivo moldam as oportunidades através da disponibilidade de recursos e habilidades essenciais à vantagem competitiva, seja para a empresa ou para um setor específico.

Um grupo de setores de apoio em estreita proximidade pode gerar a vantagem competitiva numa gama de setores inter-relacionados, todos competitivos no âmbito internacional. Os produtores de calçados italianos mantêm interações regulares com os fabricantes de couro no que refere-se a novos estilos e técnicas de fabricação e aprendem sobre as novas texturas e cores do couro quando as inovações ainda se encontram nas pranchetas.

Os Fabricantes de couro têm acesso aos primeiros *insights* sobre as tendências da moda, o que ajuda no planejamento de novos produtos. A interação é mutuamente vantajosa e auto-revigorante, mas não ocorre de forma automática. Certamente que

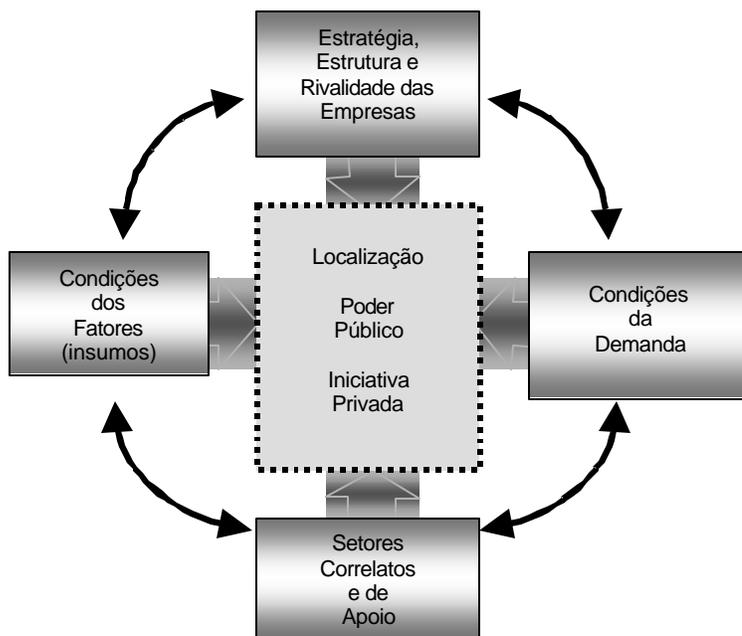
⁶⁵ Op cit.

é fomentada pela proximidade, mas só acontece porque as empresas e fornecedores a promovem de forma deliberada. A concentração geográfica amplifica o poder da rivalidade doméstica, conforme evidenciou a pesquisa realizada por Porter (1999): as empresas de ourivesaria italianas se localizam em torno de duas cidades, Arezzo e Valenza Pó, as empresas de cutelaria, em Solingen, Alemanha Ocidental, e Seki, Japão (...), quanto mais localizada, mais intensa a rivalidade e quanto mais intensa melhor.

As análises relativas à competitividade empresarial em ambientes de aglomeração empresarial, no quesito **em que atuar** devem contemplar a uma profunda reflexão sobre a questão da localização e não somente os elementos relativos à atratividade.

Para os objetivos da presente pesquisa buscou-se tão somente identificar as questões mais prementes em relação ao entrelaçamento entre atores, setores, estrutura e estratégias. Para tanto, focalizou-se os elementos do modelo do diamante em relação a atuação dos competidores locais, ou seja da iniciativa privada, da ação do poder público, bem como, do efeito local, ou seja a localização. A figura 10 descreve graficamente como estes elementos ficaram arranjados.

Figura 10: Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional - Aplicados ao Contexto dos Aglomerados Industriais



Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Uma estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da

estratégia competitiva é lidar e, em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa.

O *Diagnóstico do Ambiente* consiste em tratar das características do ambiente tanto no sentido de identificar os níveis concorrenciais, quanto em termos do entendimento das oportunidades para expressar os potenciais empreendedores, ambos envolvidos por atributos gerais causais de turbulência (mudança). Portanto, é necessário determinar qual a área em que é mais provável que ocorra às mudanças, pois nestas áreas é que as oportunidades potenciais podem estar presentes.

Além disso, cresce a importância do argumento de que a sustentação da organização depende de algum grau de troca com partes de fora. A dependência do meio é vista como impondo graus de restrições nas direções das organizações. Muitos modelos teóricos têm sido apontados, como por exemplo Sadler e Barry (1970:58) apud Child (1972) colocam que "uma organização não pode expandir ou desenvolver caminhos que meramente refletem as metas, motivos, ou necessidades dos membros ou de liderança, desde que estes fatores sempre se inclinam as restrições impostas pelas relações com o meio". Diferentes condições do meio e os diferentes tipos de relações com partes de fora da organização, requerem tipos de acomodações estruturais diferentes para que seja alcançado um alto nível de performance.

Diferentes condições ambientais exigem Comportamentos Estratégicos que serão desenvolvidos em resposta as condições na medida em que: são observados, são entendidos como importantes e são avaliados como possíveis e necessários. Esta por si só é uma discussão interessante, complexa e que está longe de ter um desfecho conclusivo imediato, mas é necessário que seja salientada tendo em vista que influencia as decisões relativas ao item ***em que atuar***.

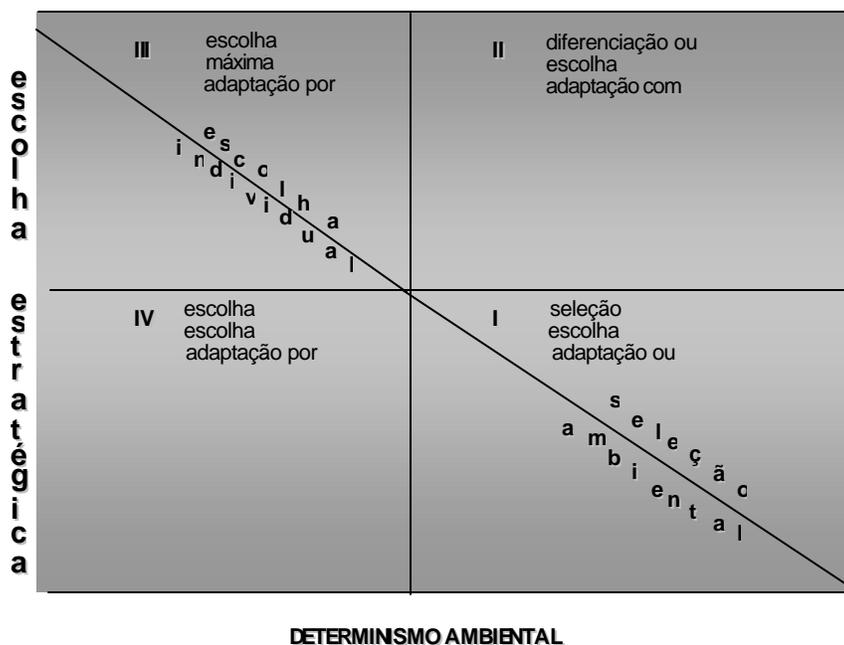
A literatura pressupõe que a empresa pode escolher uma estratégia em resposta ou mesmo se antecipar à existência de uma pressão escolhendo pró-ativamente uma estratégia. Por outro lado existe uma corrente analítica de grande importância que se refere ao determinismo, ou as pressões ambientais, como sendo as únicas fontes de mudança nas empresas, deste modo não poderia haver uma conciliação entre ambas. Na presente Tese, em acordo com Hebriniack (1987), acredita-se que pode haver um meio-termo entre ambas visões, neste sentido admite-se que são variáveis

independentes que podem ser separadas em um continuum para desenvolver a adaptação organizacional.

Estes tipos influenciam as formas e números de opções estratégicas das organizações, a ênfase nos fins ou meios, comportamento político, conflitos, e as atividades da organização no meio. A proposta da discussão que segue é examinar as duas variáveis e a interação entre elas. Escolha e determinismo podem ser representados em eixos de baixo para cima como demonstrado na figura 11. Os quadrantes ajudam a definir o domínio e o escopo de poder na relação entre a organização e o meio.

As interações destas variáveis resultam em quatro tipos principais: (1) seleção natural com mínima escolha e adaptação; (2) diferenciação, com alta escolha e alto determinismo do meio e adaptação com restrições; (3) escolha estratégica, com máxima escolha e adaptação por design e; (4) escolha sem diferenciação com escolha incremental e adaptação por chance.

Figura 11: Relação Entre Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental na Adaptação Organizacional



Fonte : Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1986)

Hrebiniac e Joyce (1986) propõem que o processo de adaptação é dinâmico e com o tempo a posição de uma organização pode mudar como resultado de escolhas

estratégicas ou mudanças no ambiente externo. A análise deles indica que: (1) o controle sobre recursos escassos é central em uma relação entre escolha e determinismo; (2) escolha estratégica é possível em todos os quadrantes, embora a natureza qualitativa e o impacto do processo de decisão certamente variam com o contexto organização-ambiente.

As implicações de uma tipologia de poder e seus efeitos no tipo de decisão ou escolha são mostradas na figura 11. No quadrante I escolhas são possíveis, porém limitadas pela falta de recursos e força da organização vis-à-vis ao ambiente. No quadrante II a escolha é alta, porém seletiva ou "diferenciada" devido a um alto poder compensatório e excesso de recursos existente no ambiente. No quadrante III as dependências da organização quanto aos recursos são as menores e o número de opções estratégicas são as maiores. As condições do quadrante IV escolhas organizacionais são incrementais, devido a uma falta de recursos o que é necessário para obter vantagem total de um ambiente benigno. Após conhecer e definir a tipologia de poder e seus efeitos sobre as escolhas deve-se voltar para seqüência da análise da figura 09, que trata de diferentes tipos de estratégia, e estudar cada item da mesma.

Dando seqüência ao desenvolvimento do modelo a partir da figura 09, é interessante salientar que o item **COMO COMPETIR** trata da **estratégia competitiva**, aos moldes apresentados por Porter⁶⁶. A estratégia competitiva é tratada em duas direções que buscam capturar a essência do negócio. A primeira direção é dada pela identificação das bases de sustentação das vantagens competitivas da empresa/negócio. Um caminho válido que tem sido adotado refere-se a cadeia de valor genérica, que apresenta de forma sistemática como interagem as atividades que uma empresa desempenha no sentido de geração de bases de vantagem competitiva. A cadeia de valor, ou seja, como as atividades são desempenhadas refletem “a história, sua estratégia, sua abordagem para implantação de sua estratégia e suas economias básicas das atividades em si” (Porter, 1986).

A segunda direção refere-se ao mecanismo competitivo adotado como “estratégia competitiva”, para isso, Porter (1986) apresentou um modelo baseado na “curva U” de rentabilidade (versus) fatia de mercado. Em termos analíticos, tanto as empresas com grande fatia de mercado quanto as empresas com uma pequena fatia podem

⁶⁶ PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

ter boa rentabilidade, as empresas num meio termo teriam, necessariamente, baixa rentabilidade.

Em relação à tipologias estratégicas, Michael E. Porter⁶⁷ demonstrou que as empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidos em três estratégias genéricas: (1) Liderança baseada no fator custo - Possuir custo mais baixo do que os rivais; (2) Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único e; (3) Focalização ou enfoque - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.

Tendo em vista que as estratégias possíveis definidas por Porter, diferenciação e lideranças de custo, devem estar conceitualmente em extremos onde a diferenciação na posição de baixa fatia de mercado e a liderança de custo na posição de altos volumes e altas fatias, não restaria opção a não ser escolher entre ser pequena competindo por **DIFERENCIAÇÃO** de produto ou grande competindo por **LIDERANÇA DE CUSTOS**.

Na diferenciação a empresa procura ter um produto que seja considerado como único utilizando as fontes de diferenciação que forem possíveis para a indústria, pois elas podem variar em função da indústria e podem estar ligados, por exemplo, as características do produto, aos canais de distribuição, aos serviços associados e aos padrões de qualidade.

De qualquer modo a diferenciação implica em produzir produtos em menores volumes, pois já que são diferentes produzi-los em grandes volumes pode torná-los banais, em muitos casos produzir especificamente sob encomenda ou, em outro extremo, apelar para o aumento da flexibilidade, individualizando e personificando se possível o produto. Ou até mesmo tornando-os objetos de estima e de status, de alta nobreza.

Na **Liderança de Custos** existe uma tendência de se buscar o uso intenso da mão-de-obra e dos recursos disponíveis. Os produtos são projetados para facilitar a fabricação e deve existir um rígido controle dos custos e eficácia dos processos. Após os produtos estarem prontos são adotados esquemas de distribuição com baixo custo. É dada grande ênfase para a estruturação e organização das

⁶⁷ Nos trabalhos originais: *Strategy - Seeking and Securing Competitive Advantage*, de Michael Porter (HBS Press, 1991); *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter (The Free Press, 1985); e *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael Porter (The Free Press, 1980).

atividades, existe um forte direcionamento no sentido de se produzir em larga escala, até porque as margens são estreitas, devido a padronização o baixo preço final. Assim, a ênfase geral deste tipo de estratégia reside na **tecnologia de processo**, ao contrário do que se pensa, mesmo havendo uma busca incessante pela redução de custos, a manutenção da estratégia exige muito mais investimento para a empresa manter sua posição no mercado.

A estrutura conceitual da curva U (ver figura 12) pode ser utilizada para explicar os caminhos possíveis a serem percorridos, além do que, pode também explicar algumas ações estratégicas que se tornaram grandes sucessos ou fracassos.

Casarotto Filho et al. (1998) citam o caso da Prosdócimo que na área de eletrodomésticos linha branca detinha grande fatia de mercado no Brasil e era uma das líderes, com a globalização, o mercado passou a ser o mundo e no MUNDO a Prosdócimo era uma empresa média. Como resultado fundiu-se com a Eletrolux. Em relação à estratégia de diferenciação pode-se citar o caso da Avon que baseia a sua estratégia com base em um sistema de distribuição que entrega a mercadoria em uma venda pessoa-a-pessoa diretamente na casa do cliente.

Isto leva a crer que pequenas empresas só podem optar pela diferenciação ficando no lado esquerdo da curva U, produzindo sob encomenda ou a determinados nichos de mercado. No entanto, com tercerização, parcerização, subcontratação, facção e outras formas de repasse da produção, criaram-se redes *topdown*, por exemplo, uma montadora ou um frigorífico passa a ter uma rede de fornecedores, todos, empresa-mãe e dependentes, competindo por liderança de custos.

Para exemplificar melhor pode-se citar o caso da grande profusão de empresas vendendo diretamente pela internet, TV, tele-entrega, etc, com o objetivo de baratear os custos de venda e distribuição. Estas empresas estão ao mesmo tempo oferecendo um produto com um preço mais acessível, este é efetivamente um dos apelos de venda utilizado e ao mesmo tempo diferenciando o serviço já que o cliente pode comodamente escolher o seu produto em condições facilitadas, recebendo na sua casa sem o incomodo do deslocamento até os centros de venda. Ou seja, diferenciam suas estratégias de venda com base nos serviços agregados aliando as facilidades dos canais pagos de televisão, dos sistemas de distribuição das imagens via cabo, das empresas produtoras e programas de baixo custo.

Casarotto Filho et al. (1998) citam um outro tipo de rede de empresas, chamada de **rede flexível de pequenas empresas**, que através da criação de consórcios podem ter melhorado a sua competitividade a ponto de serem competitivas no plano internacional. Um bom exemplo, reconhecido internacionalmente, é o caso do centro norte da Itália que é pródigo em exemplos deste tipo em vários setores (em Carpi máquinas e madeiras, em Parma alimentação, em Bolonha máquinas para o processamento de alimentos, etc.). Esses consórcios, embora menores do que uma empresa de porte internacional, adquirem competitividade por obterem uma boa relação entre flexibilidade e custo.

A partir da curva U original de Porter (1986), Casarotto Filho et al. (1998) elaboraram uma nova interpretação conforme sugere a figura 12, apontando para a possibilidade da existência do meio termo através da formação das redes flexíveis. Fazendo uma leitura conceitual da figura 12, é possível entender que uma pequena empresa, se associada em diferentes formatos de redes empresariais, poderá competir através das seguintes formas:

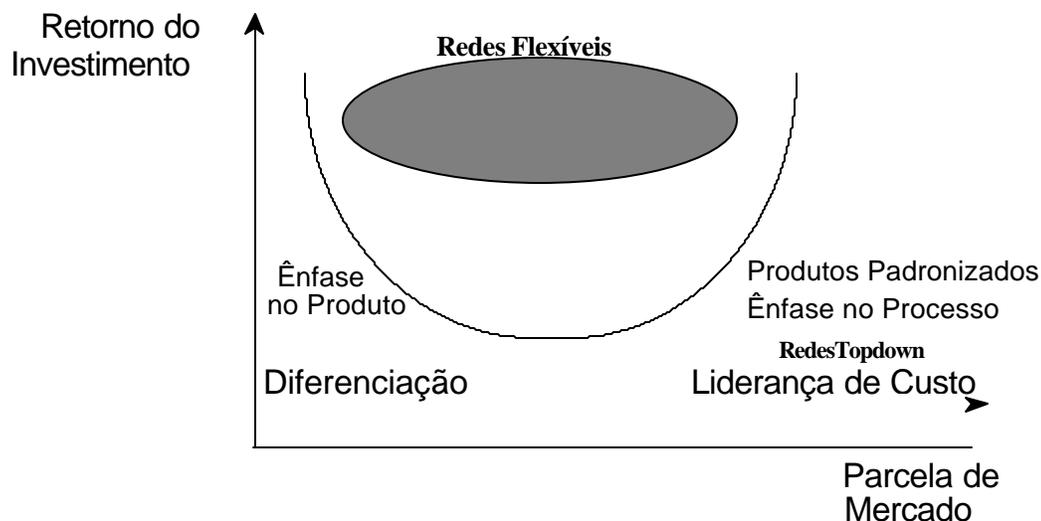
- Diferenciação de produto**, associado ou não a um nicho de mercado;
- Liderança de custo**, como fornecedora de uma grande rede *topdown*; e
- Flexibilidade/custo**, participando de uma rede de empresas flexíveis.

O questionamento natural neste ponto refere-se ao fato das empresas dentro de um contexto de aglomeração industrial/empresarial não se comportarem como redes *topdown*, nem tampouco como redes flexíveis, caindo por terra a vantagem da parcerização nos negócios. A aglomeração existe em um nível que permite o estabelecimento de estratégias concretas de atuação no mercado, a fragilidade nos relacionamentos e na transferência de habilidades pode impedir que exista o clima e os mecanismos necessários para as estratégias de **Liderança de custo**, como fornecedora de uma grande rede *topdown* ou de **Flexibilidade/custo**, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Segundo Porter (1986) a **margem competitiva** de uma empresa não pode ser entendida simplesmente mediante o estudo de uma empresa no todo, mas deve ser buscada através do entendimento da forma como as várias atividades são executadas por uma empresa nas funções de projeto, produção, marketing, fornecimento e apoio. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição

dos custos relativos de uma empresa, criando a base para a adoção de uma estratégia genérica específica.

Figura 12: Curva “U” Modificada – a Possibilidade do Meio Termo



Fonte: Casarotto Filho et al. adaptado de Porter (1986)

Uma questão de grande importância ao se estudar a formação de estratégias empresariais dentro dos ambientes de aglomeração refere-se ao binômio capacidade/necessidade do **Compartilhamento de Funções da Cadeia de Valor**.

Casarotto et al. (1999) referem-se especialmente sobre a capacidade que as empresas possuem em compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor. Essas são as funções que agregam maior valor, mas isso não significa que, ao nível da produção, as empresas não possam compartilhar recursos.

Para Casarotto et al. (1999) o melhor seria classificar as funções em dois tipos: (i) as que seriam mais bem desempenhadas para o conjunto de empresas envolvidas em um processo integrativo (no caso referindo-se especificamente ao caso dos consórcios de empresas) por uma terceira empresa criada pelos consorciados (nos moldes de uma empresa virtual por exemplo) e (ii) as atividades que podem ser diretamente compartilhadas pelos parceiros consorciados.

As funções iniciais (no caso o desenvolvimento de produtos) e finais (distribuição, exportações) são mais bem desempenhadas pelo consórcio ao passo que funções intermediárias (meios de produção) podem ser diretamente compartilhadas entre e/ou pelas empresas.

Este compartilhamento denota a própria questão do crescimento das operações das empresas, neste sentido, a figura 13 mostra um segundo tipo de estratégia que pode ser definido pelo modo de **COMO DESENVOLVER** uma UEN (conforme estrutura descrita pela figura 09), ou no caso de uma pequena empresa, simplesmente como desenvolver o negócio.

É o caso das estratégias ligadas a relação produto/mercado, nos moldes estabelecidos por Ansoff⁶⁸, tendo as seguintes alternativas estratégicas: **a.** Penetração (com expansão horizontal); **b.** Desenvolvimento do Mercado (com expansão horizontal); **c.** Desenvolvimento do Produto/Processo; **d.** Diversificação Lateral (ou expansão lateral); **e.** Integração Vertical a Montante; e; **f.** Integração Vertical a Jusante. A figura 13, mostra a matriz original de Ansoff, com quatro estratégias básicas, posteriormente ampliadas por vários outros autores.

Ao contrário das chamadas estratégias competitivas que possuem como princípio funcional enfrentar as cinco forças competitivas propostas por Porter (1986), a ênfase das estratégias de crescimento focam a sustentabilidade ao crescimento e desenvolvimento contínuo da organização.

Figura 13: Matriz Estratégica de Ansoff

	Produtos Atuais	Produtos Novos
Mercados Atuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
Mercados Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff (1990)

Para qualquer empresa, independente do seu porte ou ramo, a estratégia competitiva é o mecanismo que regula a possibilidade do alcance dos objetivos organizacionais, atua no sentido de coordenar esforços além de definir em grande medida a possibilidade da sobrevivência em ambientes hostis. Além disso, a

⁶⁸ ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.

estratégia considerando-se o contexto do **COMO DESENVOLVER**, refere-se a uma visão de longo prazo, objetivando as questões de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, de produto, criação de conglomerados, ou seja, em essência preocupam-se com as questões inerentes ao crescimento da organização, ao contrário das estratégias competitivas, ligadas conceitualmente ao componente **COMO COMPETIR**.

Entendida esta diferença resta ainda diferenciar as próprias estratégias de crescimento, para fins analíticos. Kotler (1996) conjuga as estratégias de crescimento em três grupos: estratégias de crescimento intensivo, estratégias de crescimento integrativo e estratégias de crescimento conglomerativo. São quatro as **estratégias de crescimento intensivo**: **(1)** penetração de mercado (quando se busca uma maior participação nos mercados atendidos com produtos/ serviços já produzidos pela empresa); **(2)** desenvolvimento de produto (ocorre quando o objetivo é a obtenção de maior participação no mercado atual da empresa através de novos produtos/serviços); **(3)** desenvolvimento de mercado (quando a empresa busca entrar em novos mercados – geográficos, ou estratificados por renda, com produtos/serviços atuais) e; **(4)** diversificação (quando a empresa procura entrar em novos mercados com novas linhas de negócio, representados por novos produtos/serviços).

As **estratégias de crescimento integrativo** subdividem-se em duas vertentes básicas, a integração vertical e a integração horizontal. Na **integração vertical** a empresa, estrategicamente, resolve investir na aquisição das fontes de fornecimento de insumos ou na aquisição dos canais de distribuição. Já na chamada integração horizontal a empresa, usualmente, adquire um (s) concorrente (s) ou associa-se a empresas que produzem produtos similares ou complementares aos seus, gerando uma nova linha de negócios para os mercados atuais ou novos mercados.

O último agrupamento de estratégias de crescimento propostos por Kotler (1996) refere-se as **estratégias de crescimento do tipo conglomerativo** que são subdivididas em três tipos: **(1)** desenvolvimento financeiro (ocorre normalmente quando a empresa possui diversas oportunidades de negócios, mas não possui o capital necessário, associando-se a um parceiro com capital); **(2)** desenvolvimento de habilidades (quando a empresa possui oportunidades, mas necessita de tecnologia, associando-se a empresas que possam suprir tal necessidade) e; **(3)**

desenvolvimento de estabilidade (quando a empresa opera em ambiente com características de sazonalidade, ou cíclicos, procurando diversificar em direção a outros ramos ou setores), visando obter maior estabilidade no fluxo de caixa.

Para a pequena empresa são importantes as estratégias de Novos Produtos e a análise dos prós e contras de verticalizar e diversificar. Verticalização pode ser interessante em casos de alta tecnologia onde é importante o conhecimento da tecnologia de todas as fases da fabricação do produto. Nas redes de empresas o consórcio abrange as fases iniciais e finais da cadeia de valor, respectivamente, desenvolvimento de produtos e distribuição – marca - exportações. As empresas dedicam-se ao que sabem fazer **produzir**. Já a diversificação dependerá do futuro do atual produto, ou seja, vale a pena apostar “todas as fichas” ou prefere-se diminuir o risco criando-se mais alternativas?

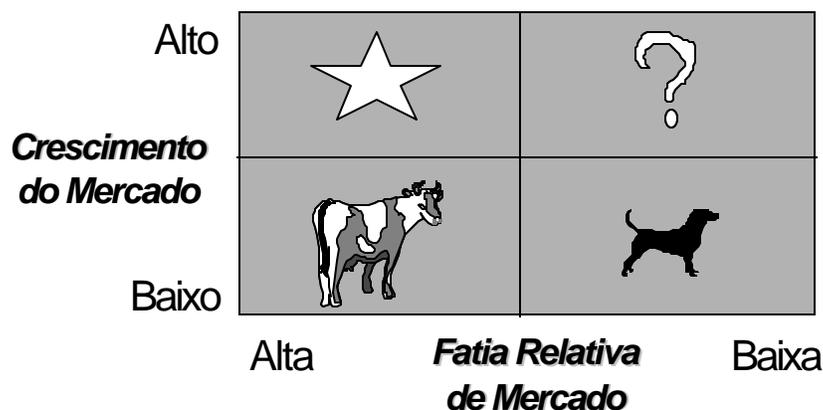
Um terceiro tipo de vertente estratégia explorada na presente Tese, mostrado na figura 09, é relativo a **QUANTO INVESTIR**, ou conforme saliente Casarotto Filho et al. (1998) a Estratégia de Utilização dos Meios. A base para decisão está centrada nos modelos de Portfólio de Mercado, dentre os quais os mais conhecidos são os modelos BCG e McKinsey⁶⁹.

O modelo original BCG⁷⁰ proposto pela empresa de consultoria *Boston Consulting Group* é um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, caso das relativas ao portfólio (carteira) de negócios ou produtos. O modelo BCG é um dos pioneiros e sem dúvida muito popular devido à sua simplicidade. Para aplicá-lo é necessário construir uma matriz, cujo eixo horizontal é representado pela variável quota de mercado relativa (alta à esquerda e baixa à direita) e no eixo vertical está a taxa de crescimento do mercado (elevada em cima e reduzida em baixo). A matriz, demonstrada na figura 14, dá origem a quatro quadrantes: interrogações (*question-marks*); estrelas (*stars*); vacas leiteiras (*cash-cows*) e; cães (*dogs*). Cada unidade de negócio é classificada de acordo com o cruzamento da Fatia de Mercado com Crescimento de Mercado.

⁶⁹ Para saber mais sobre os conceitos ver AACKER, D.A. **Strategic market management**. New York, Wiley, 1984.

⁷⁰ Para ver mais sobre o assunto consultar HENDERSON, Bruce. **The Logic of Business Strategy**. Ballinger, 1984 ou ABELL, Derek. **Strategic Market Planning**. Prentice-Hall, 1979.

Figura 14: Os Campos de Competição Descritos pela Matriz de Portfólio



Fonte: Schmitt (1996)

Em cada campo estão representadas as posições “possíveis” que as linhas de produtos de uma empresa podem ocupar. O volume de geração de caixa de cada linha de produtos será representado no modelo através de uma área preenchida por um círculo referenciado no quadrante específico em que for enquadrado. A localização de cada linha indica a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa no mercado.

Os **Pontos de interrogação** referem-se as linhas de produtos, ou produtos, que estão localizados em mercados de alto crescimento, mas têm uma participação relativamente pequena no mercado. Um ponto de interrogação exige recursos financeiros para fazê-lo crescer. As **Estrelas**, ou produtos estrela, referem-se a um líder em um mercado de alto crescimento. Normalmente esta linha de produtos exige recursos para fazê-la crescer com o mercado e para se defender dos ataques dos concorrentes. Às vezes as estrelas podem estar usando fluxo de caixa e não gerando retorno. As **Vacas leiteiras** encontram-se em uma situação onde o crescimento do mercado é menor que 10%, neste caso específico a estrela se transforma em uma vaca leiteira. Os **Cachorros** simbolizam as linhas de produto com pouca participação no mercado, em setores de baixo crescimento. Tipicamente geram baixa rentabilidade ou são deficitárias.

Situando as linhas de produtos nessa matriz teremos uma primeira aproximação sobre quais são as linhas saudáveis, as pouco saudáveis e as não-saudáveis. Uma carteira típica em empresas com dificuldades na sua capacidade de gerar valor

econômico conta com poucas vacas leiteiras ou estrelas (ou nenhuma dessas duas) e excessivos cachorros e pontos de interrogação.

Segundo Schmitt (1996) o modelo BCG pode dar suporte a análise detalhada da linha de produtos, principalmente em relação ao crescimento ou gestão de empresas com problemas de competitividade.

Na análise das linhas de produtos deverá ser estudada cuidadosamente a informação relacionada com as margens de contribuição, usando critérios que devem contar com uma maior precisão, tarefa problemática na ausência de um sistema de apuração de custos adequados. Uma maneira útil de fazer a análise da carteira de produtos é associar as linhas de produtos com suas margens de contribuição e seus volumes relativos, suas trajetórias, histórias, ciclos de vida, o grau de suporte requerido e suas perspectivas futuras.

Casarotto Filho (1999) salienta que embora o modelo tenha sido desenvolvido para grandes empresas, não deixa de ser interessante para ser aplicado no contexto das pequenas empresas que participam de uma rede de empresas, possibilitando que estas avaliem as perspectivas gerais do negócio em que estão inseridas.

Um argumento que pode ser utilizado para referenciar esta assertiva é de caráter normativo. Os estudos que embasam as decisões e posicionamentos na matriz BCG são racionais, baseados em análises fundamentadas, portanto, possuem um grande sentido de racional-interpretativo. Isso pode ajudar nas decisões em relação aos cursos de ação a serem seguidos, quando houver algum tipo de impasse ou disputa política e de poder, ou seja, oferece argumentos formais e concretos para a tomada de decisão, objetivando escolhas.

A figura 09, apresentada anteriormente, descreveu anteriormente os componentes do **modelo do mix estratégico**, um dos modelos de análise da Tese que apresenta na seqüência estrutural uma estratégia funcional, denominada no modelo de **COMO PRODUZIR**.

Em relação a **COMO PRODUZIR**, como em qualquer área de negócios, hoje os esforços voltam-se em entender e responder aos anseios dos clientes, fornecendo produtos de qualidade no momento em que for solicitado.

Entendam-se como clientes, tanto os participantes da cadeia produtiva como os da cadeia externa à empresa. Existem várias maneiras de melhorar o relacionamento

com os clientes, tais como: Reduzir os custos internos dos clientes; Produzir pequenos lotes com qualidade; Ser flexível; Reduzir os estoques do cliente e; Projetar em conjunto com o cliente.

Flexibilidade significa ser capaz de reagir de forma rápida a eventos repentinos e inesperados. Entender aos requisitos de custo significa produzir bens/serviços a um custo mais baixo do que a concorrência. Ter qualidade significa produzir bens/serviços com desempenho de qualidade melhor que a concorrência. Desempenho de entrega refere-se a ter confiabilidade e velocidade nos prazos de entrega dos bens/serviços melhores que a concorrência.

As estratégias de produção fazem parte das chamadas estratégias funcionais, dentre estas poderiam ser citadas as estratégias de marketing, estratégias financeiras, as estratégias de relacionamento com os recursos humanos e as estratégias de produção. Estas estratégias indicam como uma determinada função empresarial irá contribuir para que sejam alcançados os objetivos definidos ao se adotar uma estratégia competitiva genérica.

Uma das questões transcendentais no diagnóstico da capacidade competitiva empresarial é a identificação da contribuição da área de produção em termos da sustentabilidade do comportamento estratégico adotado, assim pode-se dizer que a estratégia de produção deverá suportar aquilo que irá ser fabricado na maneira e nas condições especificadas.

Na literatura parece haver concordância entre os autores, como por exemplo Slack (1993)⁷¹, Hill (1993)⁷² Platts – Gregory (1989) apud Voss (1992)⁷³, quanto à necessidade e importância para as empresas na formulação e implementação de estratégias de produção que visam apoiar a estratégia corporativa na busca por vantagens competitivas. A maior parte das contribuições dos diversos autores tem focalizado o “conteúdo” da estratégia de produção, ou seja, as prioridades competitivas, as áreas de decisão e os programas e planos de ação para desenvolvimento das prioridades competitivas na Produção. Já o “processo” de formulação da estratégia de produção, como mencionado, tem recebido menor atenção e deverá ainda ser aprofundado. Algumas das principais contribuições sobre “processo” devem ser destacadas aqui.

⁷¹ SLACK, N., **Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais**. São Paulo, Ed. Atlas, 1993.

⁷² HILL, T. J. **Manufacturing Strategy: Text and Cases**. New York, Irwin, 1993.

⁷³ VOSS, C. A. **Manufacturing Strategy - Process and Content**. Chapman & Hall, 1992.

Mills et al (1995)⁷⁴ procuram elencar e discutir os diversos fatores que podem influenciar o processo de formulação da estratégia de produção e, portanto, o projeto do processo de formulação partindo de uma estrutura conceitual em que este processo é contingente do modelo de "conteúdo" da estratégia de produção adotado, ou de como a empresa concebe as prioridades competitivas e as áreas de decisão na produção; das qualidades requeridas dos resultados do processo; do contexto interno e do contexto externo da empresa, envolvendo estes dois últimos aspectos como o modo adotado de planejamento (empreendedor, planejador, ideológico, adaptativo ou "das raízes" - generativo), fatores culturais e forças competitivas presentes na estrutura de mercado da empresa.

O relacionamento entre estratégia de competição e estratégia de manufatura passou a ser alvo de várias abordagens explicativas: recuperou-se a noção de **Estratégia de Competição** Baseada na Manufatura. Hayes & Wheelwright (1984) propuseram que, a partir do ponto de vista dos consumidores/ clientes haveriam cinco maneiras de se competir nos mercados, ou seja, através de: preço; qualidade (como desempenho superior do produto); tradição; flexibilidade e; inovações (de produto).

O movimento das empresas para essa nova estratégia de competição, reduzir os custos mantendo a qualidade, alterou as condições de demanda e obrigou-as a buscar novas estratégias. Fleury & Muscat (1992) construíram um modelo sobre a trajetória da estratégia competitiva das empresas (figura 15).

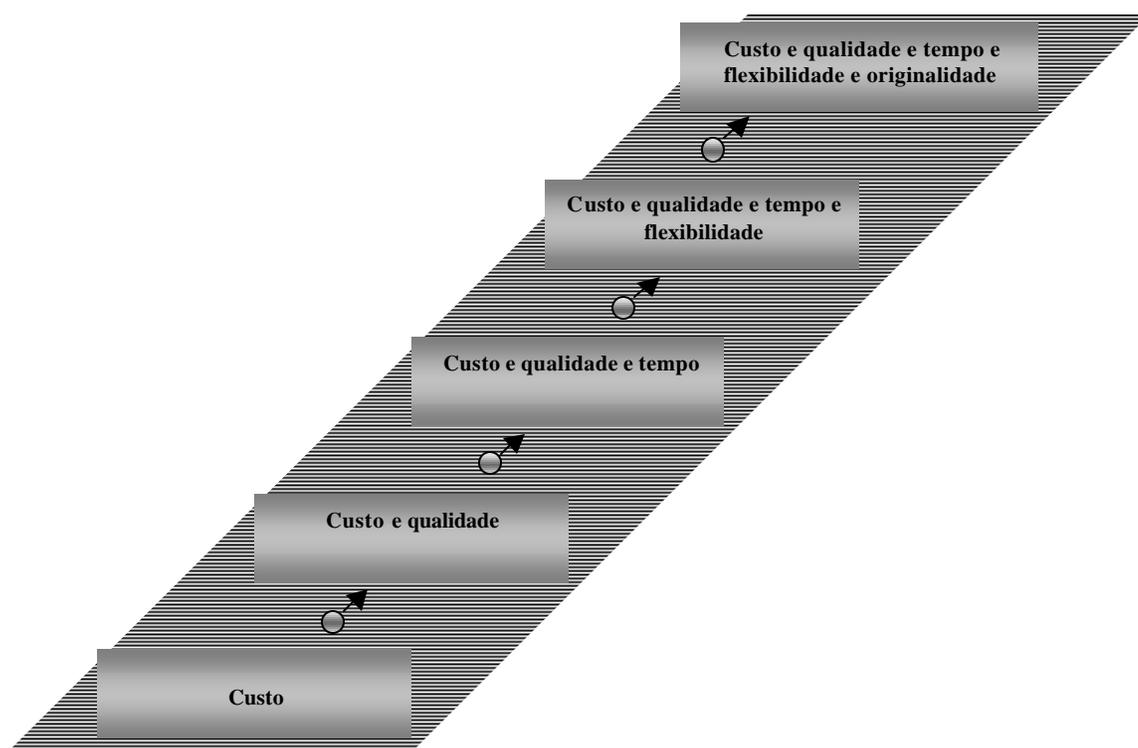
Assim, a empresa que compete em custos está essencialmente voltada para dentro, pouco se preocupando com as reais necessidades dos clientes. Busca ser competitiva racionalizando ao máximo os custos de produção. Essa empresa tem que desenvolver capacitação para administrar em função de custos. Se as condições de mercado acirrarem-se, a primeira reação desse tipo de empresa deverá ser tentar enxugar ainda mais os custos. Porém, dependendo das características da concorrência e dos clientes, terá de passar a orientar o sistema de produção para o cliente, mudando para uma estratégia de custo e qualidade. Essa mudança envolve não só a qualidade do produto, mas também a qualidade do processo.

A transição de uma estratégia baseada em custos para uma baseada em qualidade e custos deve marcar uma profunda mudança no sistema de gestão das empresas.

⁷⁴ MILLS, J. et al. **A framework for the design of manufacturing strategy process: A contingency approach.** *Int. Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, nº 4, 1995.

Isto porque o conceito de lucratividade deixa de ser exclusivamente associado a custos, ou seja, quando a competição ocorre a partir de políticas de diferenciação, como por exemplo, a qualidade, o tempo, a personalização e a inovação, a gestão dos lucros (valor menos custos) não pode se reduzir à gestão dos custos. É preciso gerir então o valor. Este não pode ser definido a não ser pelo mercado, mas, em última instância, pela avaliação do cliente.

Figura 15: Evolução das Estratégias da Competição Baseadas na Manufatura



Fonte : Adaptado de Fleury & Muscat (1992)

A mudança da estratégia de custo para a do custo da qualidade é feita aperfeiçoando o produto da empresa. A indicação para essa ocorrência é dada pelo custo de oportunidade devido ao fato da empresa estar produzindo algo que não atende plenamente às necessidades do cliente.

A passagem da estratégia de qualidade para a de tempo é motivada pelo aperfeiçoamento do serviço associado ao produto. Da estratégia de tempo para a de flexibilidade, o custo de oportunidade está associado à ampliação de linha de produção. Finalmente, a criação de mercados é a dimensão que induz a empresa a mudar de estratégia de flexibilidade para a de inovação. No estudo de Fleury &

Muscat (1992), os dois elementos básicos definidores de estratégia de uma empresa seriam as características do ambiente e o estilo empreendedor. O ambiente é constituído de subsistemas que afetam a empresa e sobre os quais ela pode, quando muito, influenciar. Ao mesmo tempo, a escolha da estratégia competitiva depende, em parte, do estilo empreendedor.

Um relatório apresentado pelo Instituto Iacocca em 1991 aponta para outro caminho que pode gerar uma nova pista em relação aos parâmetros que deveriam ser adotados como indicadores de sucesso e evolução dentro do campo de estudo ligado as estratégias de manufatura. São três pontos básicos, sendo que o primeiro aponta para a emergência de um novo ambiente de competitividade, o qual está agindo como uma força que direciona mudanças na manufatura.

O segundo refere-se a vantagem competitiva como sendo pertencente aquelas empresas que tenham desenvolvido a capacidade de responder à demanda por produtos de alta qualidade e personalizados para o cliente.

O terceiro diz que para se atingir a agilidade que é necessária para responder a essas forças diretrizes e desenvolver as capacidades necessárias será necessário integrar tecnologias flexíveis, com uma força de trabalho que seja altamente especializada, instruída, motivada e habilitada. Isto deve ser feito através de estrutura organizacional e gerencial que estimule a cooperação dentro e entre empresas.

Neste contexto é que surge a **Manufatura Ágil** como uma proposta de estrutura com a qual toda empresa pode desenvolver suas próprias estratégias de negócios e produtos. A estrutura é suportada por três recursos primários: estruturas inovativas de gerência e organização; uma base de pessoas especializadas, instruídas e habilitadas e; tecnologias flexíveis e inteligentes. Conectando esses três recursos primários está a metodologia de integração. A agilidade é atingida através da integração desses três recursos num sistema coordenado e interdependente.

Em termos simples, portanto, a manufatura ágil pode ser considerada como a integração de organização, pessoas instruídas e altamente habilitadas e tecnologias avançadas, para atingir a cooperação e inovação, em resposta as necessidades de suprir os clientes com produtos construídos sobre os fundamentos competitivos da: **mudança continua; resposta rápida; melhoria da qualidade e responsabilidade social** em termos de ambiente e empregados.

Quadro 01: Questões de Sobrevivência

QUESTÕES PARA SOBREVIVÊNCIA	SOLUÇÃO
1- Capacidade de inovação tecnológica	Cooperação
2- Tecnologia e capacidade gerencial	Parceria com grandes empresas; centros de pesquisa e universidades
3- Escala	Cooperação entre pequenas empresas
4- Financiamento	Seguro oficial de crédito
5- Capacidade gerencial	Programas de desenvolvimento empresarial
6- Ambiente favorável para os negócios	Arranjos institucionais adequados
7- Treinamento da mão de obra	Políticas públicas

Fonte: O Autor

O processo é a parte da operação que gera bens e serviços, reúne-os em um pacote e os fornece ao cliente para satisfazer o conceito (Slack, 1997, p. 148). O quadro 01 faz uma análise comparativa entre as principais dificuldades encontradas pelas pequenas empresas em relação aos seus processos produtivos, desenvolvimento tecnológico e inovação, relacionando as possíveis soluções.

Entre outras coisas, é possível entender que o processo, pode ser um dos limitantes à competitividade, não somente no sentido de limitar as estratégias, mas no sentido de impedir a realização de qualquer ação, a exemplo da inovação, custos, tempo, especificidades. A cooperação passa a ser o grande vetor através da diluição e otimização de custos conjuntos, conforme salientado no quadro 01.

Quanto ao componente relativo as **POLÍTICAS DE NEGÓCIOS E DE GESTÃO** descrito no modelo do mix estratégico, na figura 09, pode-se dizer que este engloba as decisões básicas que conduzem o cotidiano das ações, conflitos, disputas e o pensamento na empresa. A política empresarial delimita a atuação em torno da missão do negócio, em conseqüência, influencia na definição dos objetivos e no próprio planejamento estratégico. As políticas tornam-se concretas e nivelam as ações em todos os níveis da empresa, tendo reflexos no longo prazo. Até porque, segundo Ansoff (1990)⁷⁵ “a implantação de uma estratégia não se segue automaticamente à sua formulação. Ela apresente suas próprias resistências, que também podem invalidar o esforço (...). A resistência ocorre sempre que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo em relação ao comportamento, cultura e estrutura de poder anterior”. As políticas neste sentido

⁷⁵ Op cit.

podem ter um caráter normativo, mas necessário para que as decisões tenham o seu devido direcionamento.

Em geral, a revisão e/ou adoção de novas estratégias trata-se de uma mudança significativa, o que significa mudar a própria empresa.

Para Karlöf (1999)⁷⁶ a estratégia descreve aquilo em que a empresa ou unidade de negócio deve se concentrar, onde concorrer e as ações coordenadas que precisam ser tomadas, a fim de se atingir uma margem competitiva sustentada. A estratégia, em outras palavras, responde às perguntas de onde e como a empresa deve concorrer.

Supondo que se tenha uma idéia clara da estratégia adequada para a empresa, a etapa seguinte é decidir quais as habilidades organizacionais essenciais que a nova estratégia requer. A estratégia diz à empresa como ela deve se adaptar ao seu ambiente e usar seu potencial organizacional, ao passo que a **análise de habilidades** responde à pergunta de como a estratégia deve ser implementada.

Segundo Karlöf (1999) é difícil identificar cinco, talvez até dez habilidades de importância fundamental. Mas isso não é suficiente, pois é necessário desenvolver habilidades decisivas, o que normalmente exige tanto da organização que só é possível desenvolver entre uma e três habilidades por vez. Essas habilidades representam a ligação entre a estratégia e a nova era, ao passo que, ao mesmo tempo definem as mudanças que precisam ser feitas em outros fatores, como a estrutura, os sistemas, as pessoal, os estilo e valores compartilhados.

A estrutura de uma empresa talvez seja o conceito mais conhecido relacionado à mudança organizacional. Ela se refere à maneira como as áreas, divisões e unidades de negócios são agrupadas entre si. Esse talvez seja o fator mais visível na organização e por isso normalmente as pessoas se sentem tentadas a começar pela mudança da estrutura. Há muitos exemplos de experiências corporativas que pensaram que poderiam reorganizar suas empresas apenas através de mudanças estruturais.

Pode-se definir os sistemas como rotinas ou processos existentes numa empresa e que envolvem muitas pessoas, a fim de identificar questões importantes, fazer as coisas ou tomar decisões. Os sistemas têm uma grande influencia sobre o que

⁷⁶ KARLÖF, B. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

ocorre na maioria das organizações, sendo uma ferramenta poderosa para a gerência fazer mudanças na organização. O fator de pessoal diz respeito à questão do tipo de pessoas de que a empresa precisa. É mais uma questão do know-how total das pessoas que fazem parte da organização do que de indivíduos.

O estilo é um dos utensílios menos conhecidos da caixa de ferramentas de gerenciamento. Pode-se dizer que consiste em dois elementos: estilo pessoal e ações simbólicas. Portanto, o estilo de gerenciamento não é uma questão de estilo pessoal, mas daquilo que os executivos da organização fazem, ou seja, como eles usam seu sistema pessoal de sinais.

Por fim, os valores compartilhados se referem ao tema, ou conjunto de temas, que orientam e modulam as ações da organização, através de componentes implícitos e elementos explícitos que irão compor as preferências gerais relativas não somente as ações, mas também aos resultados pretendidos.

Remetendo esta questão para o campo de estudo da colaboração entre empresas, é possível observar que este é um tema em que diversas áreas do conhecimento possuem interesse, não existindo uma teoria única capaz de explicar este fenômeno.

Tabela 2: Linhas de pesquisas sobre colaboração.

1. Nova Economia Institucional	Refere-se ao modelo econômico desenvolvido por Williamson's conhecido como <u>Nova Economia Institucional</u> ou <u>Economia do Custo de Transação</u> ;
2. Análise da Estratégia Competitiva	Baseia-se no trabalho de Porter sobre estratégia competitiva, no qual as colaborações seriam uma forma das organizações obterem vantagens competitivas em relação aos concorrentes (Porter, 1991; e Porter, 1992);
3. Redes de Inovação	Refere-se ao conjunto de modelos que analisa a colaboração como uma forma das empresas satisfazerem as necessidades tecnológicas, em face ao ritmo crescente do desenvolvimento tecnológico;
4. Análise do Ciclo de Vida	analisam a colaboração com base no ciclo de vida da mesma, ou seja, encarando a como um processo em que as bases da colaboração vão se alterando desde sua criação até seu final (Lamming, 1993);
5. Perspectiva Baseada no Recurso	Refere-se ao conjunto de trabalhos tal como o de Teece et al. (1990) apud Lamming (1993), em que a colaboração é analisada em termos da atividade, vendo uma organização como extensão da outra, tal que a colaboração seria explicada pelas estratégias de diminuição da dependência das empresas aos recursos necessários para a manutenção de suas atividades;
6. Aprendizagem Organizacional	Refere-se aos trabalhos como o de Dodgson apud Lamming (1993), no qual a colaboração é entendida como fonte de aprendizagem e desenvolvimento tecnológico.

Fonte: Informações compiladas de Lamming (1993), apud Kanter (1994).

A tabela 2 apresenta resumidamente algumas das principais linhas teóricas sobre colaboração. Tais modelos sugerem que a colaboração estratégica seria formada devido às economias geradas pelo arranjo interorganizacional (como abordado pela

linha de pesquisa da economia institucional) e pela dependência ou não dos recursos ambientais (como a baseada no recurso e a derivada da estratégia competitiva).

Essa forma de ver as colaborações sugere que elas seriam fruto exclusivamente de decisões estratégicas e racionais tomadas pelas empresas envolvidas. Outras teorias, no entanto como o trabalho de KANTER (1994), admite serem elas mais condicionadas a projetos específicos, dependendo, portanto, de interesses de mais curto prazo e dos atores envolvidos no processo.

O trabalho de KANTER (1994), que abordou um grande número de casos de colaboração de diversos tipos, utiliza-se de um corpo teórico amplo e baseado num enfoque da colaboração como um processo que surge, se desenvolve e morre de acordo com as condições e atitudes dos agentes. Ela identificou cinco fases, que se sobrepõem, na formação de alianças de sucesso, que são o cortejo (*courtship*), engajamento (*engagement*), descoberta das diferenças, mecanismos de sobrevivência e velhos casados (*old married*). O processo de formação das colaborações vai promovendo a fusão das estruturas organizacionais dos parceiros tal que a colaboração adquire forma própria, distinta das duas outras que lhe deram origem. Essa abordagem é sugerida nos trabalhos de ACRHOL et al.(1990) e LAMMING (1993) com o nome de *quasi-firm* (semi-empresa), em que a colaboração é composta de uma estrutura organizacional, mecanismos de comunicação, metas e cultura própria, oriundos da união de elementos de ambas as empresas (tabela 2).

O importante de ser salientado refere-se ao fato de que as relações interorganizacionais não acontecem simplesmente. Elas ocorrem num ambiente e num contexto situacional devido a alguma razão. Elas vão desde as situações *ad hoc* até aquelas que são determinadas por leis ou regulamentações. A consequência, positiva ou negativa, de cada tipo de interação tende a ser diferente para as organizações envolvidas e para a própria relação.

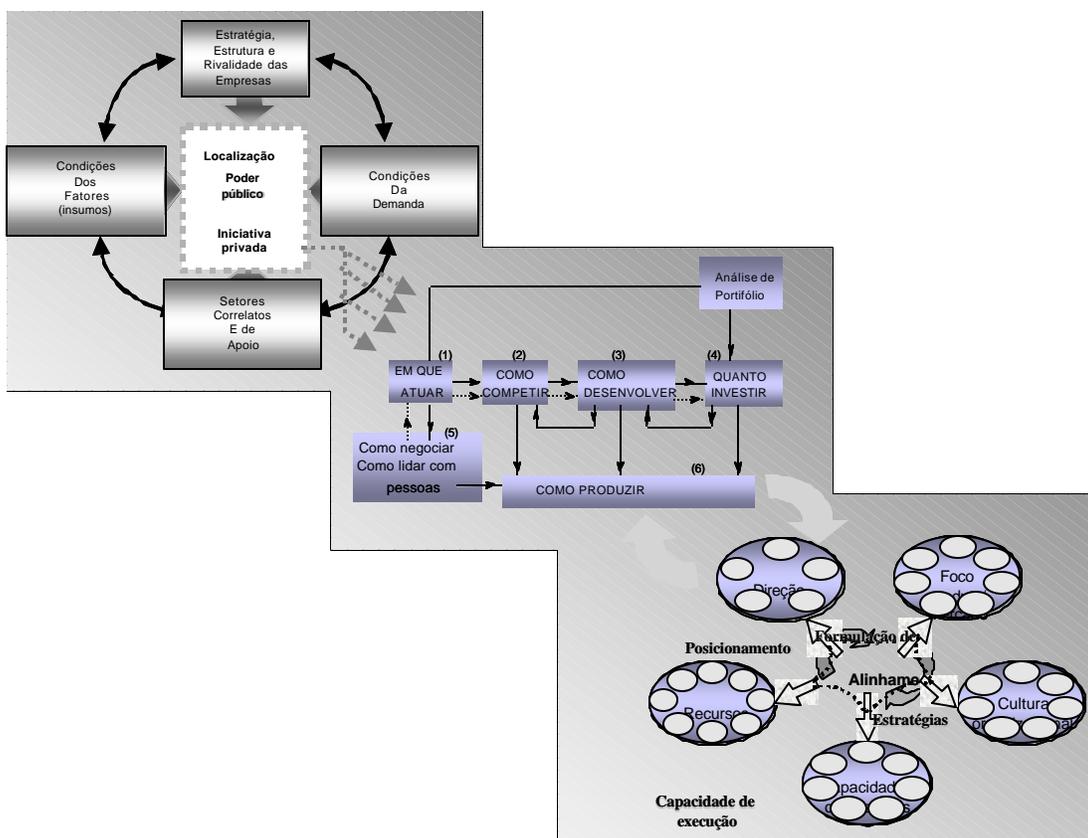
Kanter (1994) cita Spekman e Sawhney (1990) que listam algumas desvantagens da formação da colaboração estratégica que são: Custo para a implantação da colaboração; Custo devido ao fracasso e dissociação da colaboração; Probabilidade de surgimento de barreiras à saída da colaboração (que aumentam diretamente com o crescimento da dependência em relação ao parceiro) e; Riscos de perda de

conhecimentos tecnológicos ou outras habilidades para o parceiro sem a devida contrapartida.

Dada a importância deste tema, considerando-se que existem elementos positivos e negativos envolvidos nos fenômenos de agrupamento de empresas, especialmente em relação a avaliação da base de interação entre as empresa, é necessário que o tema seja aprofundado.

Os principais elementos do alinhamento entre as empresas foram agrupados como sendo um elemento a mais no modelo do mix estratégico, conforme salientado na figura 16. Os componentes seriam: o direcionamento, o foco nos produtos/mercados, os recursos e capacidades e a cultura organizacional. A tabela 03 descreve de maneira sintética cada um dos elementos.

Figura 16: O Modelo do Mix Estratégico Modificado



Fonte: Adaptado de Casarotto (1995), Porter (1999) e Fuchs et al. (2000)

A ênfase colocada sobre qualquer um dos elementos da estratégia ou qualquer tipo de alinhamento deve variar de empresa para empresa. Segundo salientam Fuchs et al. (2000), as empresas de maior sucesso são aquelas que escolhem o mix certo

dos elementos do alinhamento – um mix que irá suportar seus temas estratégicos. A figura 16 passa a representar o modelo de pesquisa na sua versão final e integral.

Dentro desta ótica, uma empresa altamente inovadora pode, por exemplo, requerer maior colaboração em relação as áreas de pesquisa e desenvolvimento, engenharia e marketing do que uma empresa que esta focada em um comportamento de liderança de custo. Um revendedor de serviços customizados necessita adaptar seus produtos mais intensamente do que revendedores que atuam em mercados de massa. Entretanto é importante obter constantemente as dimensões genéricas e a identidade particular do conteúdo (estratégico) de um tema específico para a empresa no sentido de focar aqueles elementos e alinhamentos que são especialmente importantes para a sua situação. Isso pode ser diferente de momento para momento, exigindo que este enfoque mude e conseqüentemente mudando os componentes do conteúdo.

Tabela 03: Elementos do alinhamento

ELEMENTOS	NATUREZA DE AÇÃO
DIREÇÃO	Os líderes das empresas que compõem o modelo de integração asseguram-se que as suas empresas tenham uma direção clara e bem-comunicada, mas também os elementos que compõem a direção são complementares
FOCO PRODUTO/ MERCADO	Os elementos do foco produto/mercado são mais úteis quando suportam uns aos outros. Uma combinação inteligente de dimensões cria sinergias que rivais acham difíceis de serem jogadas. Cuidados devem ser tomados para que os produtos sejam complementares – cada um auxilia os outros na imagem - juntos criam economias de produção ou atraem os consumidores
CAPACIDADES E RECURSOS	Os melhores produtores devem ser hábeis em combinar seu potencial humano, tecnológico e a reputação para desenvolver competência e explorar oportunidades. Em decorrência sua sinergia torna-se mais eficaz do que qualquer recurso isolado e a base para produzir uma vantagem competitiva
CULTURA ORGANIZA- CIONAL	Serve como fonte de vantagem, a cultura e a estrutura de uma organização devem conter uma série de políticas de reforço, comportamentos e rituais.

Fonte: Adaptado de Fuchs et al. (2000)⁷⁷

A direção refere-se basicamente a existência de uma visão de longo prazo ou seja uma intenção estratégica em relação aquilo que a empresa quer adquirir ou realizar nos próximos 2 a 5 anos em seu mercado. Para avaliar este item é necessário identificar por exemplo se a visão, seja ela implícita ou explícita, prove uma direção

⁷⁷ FUCHS, Peter., et al. **Strategic integration: competing in the age of capabilities**. California Management Review. Vol. 42, n. 03, p. 11-147, spring 2000.

convicente para a organização, além disso, quão bem a empresa vive e executa a sua visão estratégica.

A direção tem relação ainda com a existência de valores centrais, que nada mais são que os suportes da ideologia interna, dos hábitos ou princípios que envolvem toda a empresa moldando as suas ações e o conjunto de prioridades. O conjunto de valores centrais pode ser explicitamente escrito, ou em alguns casos, pode ser implicitamente entendido, mas não escrito nas filosofias da empresa. Porém, devem combinar-se em um conjunto forte de elementos compelindo a empresa a segui-los, gerando uma identidade própria para a organização.

Por fim, a existência de um plano estratégico da empresa auxilia na medida que atuam em direção a formação de um conjunto detalhado de passos e alocação de recursos necessários para que a visão estratégica seja alcançada. Para tanto, empresas mais bem conceituadas possuem um direcionamento construído sobre pontos fortes e planeja sobre seus pontos fracos levando em consideração suas habilidades, deste modo, o Planejamento Estratégico da empresa irá auxiliar em moldar e melhorar seu foco em termos dos produtos/mercados.

O foco da empresa está baseado na conjugação do binômio produto/mercado. Ou seja, em que extensão as fontes de vantagem competitiva (VC) para sua empresa são utilizadas para maximizar a participação da empresa em espaços ou porções de mercado que se revelam como sendo atrativos e sinérgicos em termos das propostas de trabalho e ação. Neste item são importantes fontes de investigação as estratégias de canal de valor, ou seja, a seleção das atividades do negócio em que a empresa compete (que partes da cadeia de valor a empresa decidiu desenvolver interna ou externamente); a estratégia de clientes, ou o conjunto de consumidores ou usuários-alvo da empresa (foco); as características do produto como qualidade, conveniência, estilo, aparência; a estratégia de preço o preço baixo, descontos, preço baseado na concorrência e; a estratégia de serviço como o nível do serviço fornecido ao consumidor.

Alguns dados são cruzados para obter uma avaliação consistente do item, como por exemplo, a relação entre foco, visão, existência de valores compatíveis, com a extensão em que o próprio foco de mercado e os produtos da empresa permitem que sejam exploradas as oportunidades e respondem aos desafios em seu ambiente competitivo

A formulação das estratégias tem sido objeto de muita investigação nos últimos tempos, justamente por ser uma questão de extrema importância, mas que possui uma grande complexidade para entendimento. No modelo *Valuator Integrator*, busca-se identificar como a empresa enxerga a si mesma, deste modo, busca-se identificar como os componentes estruturais e comportamentais contribuem para o processo estratégico.

É necessário que a empresa identifique em que grau ela é hábil em notar e entender as mudanças em seu ambiente de mercado, além disso, é preciso identificar a habilidade em adaptar-se aos *feedbacks* de mercado, para ajustar suas estratégias correntes/atuais, considerando as suas forças e fraquezas no momento de desenvolver suas estratégias, configurando um plano estratégico efetivamente integrado ao plano de negócio de cada unidade ou departamento (ou linha de produtos).

Outro fator importante é entender em que extensão o processo de formulação da estratégia da empresa é adequado ao seu ambiente competitivo e como a cultura da empresa facilita a efetiva decisão e execução da estratégia

Neste item são avaliados os recursos físicos, tecnológicos e humanos no sentido de darem o suporte as capacidades operacionais, deste modo, é avaliado quão bem a empresa está preparada para gerar resultados. Por outro lado, é avaliada a extensão em que os recursos, a tecnologia e o capital humano da empresa complementam e suportam uns aos outros, permitindo assim que esta combinação possa alavancar e/ou explorar novas oportunidades.

A aceitação e a imagem da marca da empresa, ou seja quão positiva é a reputação dos produtos e serviços, comparativamente aos competidores pode servir como parâmetro na avaliação do porque a empresa pode estar à frente de seus concorrentes.

A existência de capital intelectual em um bom nível pode colocar a empresa a frente dos competidores. A manutenção da competitividade em um determinado nível dependerá da capacidade da empresa em atrair capital humano adequado. Em um nível mais básico a própria existência de empregados capacitados no nível gerencial e no nível não gerencial pode ser fonte de vantagens para as empresas.

São consideradas também como fonte de vantagens os relacionamentos como sendo recursos pré-existentes na extensão em que a empresa possua alianças

consolidadas, parcerias ou relacionamentos de fornecimento que promovem a vantagem competitiva. Em grande parte este tipo de recurso possui um grande grau de intangibilidade, mas que de uma maneira ou de outra devem ser avaliados dada a sua importância para o atual contexto competitivo, principalmente pensando-se em termos da formação e consolidação dos aglomerados industriais.

Em linhas gerais a simples comparação entre a empresa e os seus concorrentes-chaves em termos das suas habilidade de desenhar produtos e serviços, habilidade para produzir, habilidade em comercializar/vender produtos e serviços, habilidade em gerenciar efetivamente a cadeia de fornecimento, pode colocar a empresa em uma posição de liderança em comparação com os demais competidores.

A análise será completada mediante a identificação de quão bem as capacidades operacionais da empresa suportam sua estratégia e a sua direção (rápida introdução de produtos, habilidade na gestão de custos), bem como, será identificar quão complementar são os processos e as atividades da empresa. Ter atividades que suportam umas as outras permite criar sistemas interdependentes ou competências ajustando as capacidades operacionais da empresa ao seu ambiente competitivo.

Em relação a cultura organizacional, é necessário identificar quão bem a estrutura, a organização, as informações, as normas e valores contribuem para a concretização da estratégia da empresa.

A liderança por sua vez joga um importante papel na inspiração e envolvimento dos empregados da empresa. A estrutura organizacional da empresa permite que ela possa competir efetivamente, em função de uma hierarquia adequada aos processos de coordenação e controle, controles este que devem se estruturados de modo a comportarem a gestão de sua performance

Estes elementos juntos devem ser permeados por uma cultura organizacional que dê suporte a sua estratégia e direção de mercado, bem como, para as capacidades operacionais, compartilhando conhecimento, informação e aprendizado.

Cada empresa possui diferentes necessidades que dependem do seu ambiente de mercado, da sua situação competitiva específica, bem como em relação aos seus objetivos de longo prazo.

Estas necessidades serão função, em grande parte, dos **temas estratégicos** que a empresa opta por desenvolver, mediante a decisão de quais sejam eles, de modo que esteja refletida de modo mais significativo a essência da organização.

As empresas precisam criar estratégias que possam sobreviver às mudanças efervescentes do mercado. É necessário que construam fundamentações sólidas que não sejam destruídas em meio ao caos competitivo.

Para que isso aconteça, é preciso que as empresas passem a compreender a estrutura do mercado e depois desenvolvam relações estratégicas com outras empresas de importância vital no mercado. Fornecedores, distribuidores, investidores e clientes. Estas relações são mais importantes do que promoções nacionais, tecnologia avançada ou mesmo baixos preços. Mudanças podem alterar rapidamente os preços e a tecnologia, relações estratégicas podem durar uma vida inteira.

Os temas estratégicos irão emergir neste contexto gradativamente. Uma empresa ou um produto não possui inicialmente nenhum significado. Enquanto uma empresa desenvolve-se ela continua a mesma. Porém, sua personalidade estará sempre se modificando, assim como seu posicionamento no mercado.

Muitas empresas de sucesso perseguem em determinado estágio um dos temas importantes para o momento e são cuidadosas em suportá-los com uma amplitude estreita dentro da visão do mix de elementos e alinhamentos. Esta pode ser uma ênfase temática, particular, em relação ao potencial de integração que pode ser bem incorporado àqueles elementos e alinhamentos que são especialmente importantes para um tema particular. Fuchs et al (2000) conduziram um estudo em uma série de indústrias e identificaram alguns dos temas estratégicos mais diretamente ligados com o sucesso. O estudo descobriu seis temas dentro do chamado campo da liderança e quatro diferentes temas ligados a integração.

Os temas sobre liderança incluem **LIDERANÇA DE CUSTO** incrementada pela eficiência das operações; **LIDERANÇA DE INOVAÇÃO** para sobrepujar na produção do *estado-da-arte* dos produtos; **LIDERANÇA NA QUALIDADE** em prover produtos de soberba qualidade; **LIDERANÇA NOS MERCADOS DE MASSA**, significa construir reconhecimento de banda larga através de marketing poderoso; **LIDERANÇA EM SERVIÇOS PERSONALIZADOS**, fornecer exatamente a um

seleto grupo de clientes e; **LIDERANÇA EM IMAGEM**, consiste em conferir status e sinal de bom gosto (Fuchs et al., 2000).

Tabela 04: Os Dez Temas Estratégicos

TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO CENTRAL	ELEMENTOS-CHAVE	NECESSIDADE DE ALINHAMENTOS CHAVE
Liderança de custo	Fornecimento de produtos e serviços em um caráter mais eficiente em custo	Plano estratégico claro e estratégia de cadeia de valor, preço cortante, demanda completa e níveis de controle	Alinhamento de elementos de execução, recursos, atividades a capacidades
Liderança em inovação	Prover padrão-partido, serviços ou produtos <i>estado-da-arte</i> ou descobrir novas e perfeitas tecnologias de processos	Visão de longo prazo, estratégias criativas de produtos, capacidade para inovação, ambiente de trabalho colaborativo, conhecimento de capital, noção para o mercado	Alinhamento externo, sobre funções e entre posições e execução
Liderança em Qualidade	Fornecer bens e serviços da mais alta qualidade possível	Valores centrais e proposição para valores, recursos humanos e habilidades tecnológicas para controle de qualidade mestre	Alinhamento na execução dos elementos, alinhamento em design e manufatura
Liderança em mercado de massa	Escavar uma porção dominante do mercado pela venda para uma ampla variedade de consumidores	Distribuição poderosa e sensível, geração de demanda, marca forte e construção capacidades	Alinhamento externo dentro do foco sobre produto/mercado e sobre produtos
Liderança em Serviços personalizados	Servir consumidores selecionados com bens e serviços costurados diretamente para as suas necessidades	Valores centrais fortes, serviços vivamente afiada, estratégias de consumidores, clima motivador , níveis de controle	Alinhamento operacional, capacidades e recursos, alinhamento entre valores das pessoas
Liderança em imagem	Oferecer produtos e serviços cuja taxa de consumo confira status e sinais de bom gosto ou estatura moral	Consistência de direção, controle justo sobre o design de produtos, mercado e estratégias de distribuição, claro e bom reconhecimento da marca	Alinhar a posição dos elementos, sub-unidades e pessoas para suporte a imagem
Integração das unidades estratégicas de negócios,	Conquistar e operar negócios proximamente relacionados e integra -los em uma configuração eficiente e completar	Clara visão e plano estratégico, habilidades de gerenciamento do risco e financeira, habilidade no gerenciamento de alianças e rede	Alinhar unidades estratégicas
Integração da cadeia de valor	Através da integração daquelas atividades na cadeia de valor que colhem grandes recompensas e exploração das capacidades/recursos	Visão compartilhada e plano estratégico, colaboração entre departamentos, excelente cumprimento na demanda e níveis de controle	Alinhar posição e execução, atividades e funções
Integração de mercados	Através da conexão de largo número de compradores e vendedores em um novo e lucrativo caminho	Clara proposição de valor, geração de demanda, habilidades na articulação da rede, reputação, forte estratégia de mercado	Alinhar elementos de execução, produtos
Integração geográfica de mercado	Venda de produtos e serviços em tantas partes de mundo quanto possível	Metas claras, recursos amplos, forte rede de distribuição, recursos humanos, planejamento estratégico integrado	Alinhar empresas em muitos dos seus ambientes alinhar sub-unidades e pessoas

Fonte: Adaptado de Fuchs et al. (2000)

Os temas ligados a **INTEGRAÇÃO** emergem não somente porque eles se sobressaem em uma dimensão particular mas porque eles misturam harmoniosamente e combinam lucrativamente atividades, negócios e uniformizam territórios. **INTEGRAÇÃO DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS**, mistura negócios em uma entidade mais poderosa e eficiente; **INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE VALOR**, abraça todos aqueles elementos de uma cadeia de valor que geram maior recompensas. **INTEGRAÇÃO GEOGRÁFICA** explora talentos e reputação através de limites internacionais e; por fim a **INTEGRAÇÃO DE MERCADOS** conecta compradores e vendedores em um novo e atrativo caminho.

Estes temas são importantes à orientação de mercado e habilidades chaves tanto quanto à sinergia profunda através deles, pois, envolvem a essência da visão de uma empresa. Tipicamente, organizações podem perseguir somente um ou dois destes temas, dado que eles demandam diferentes e vários modos de operação, assim como diferentes elementos chaves e alinhamentos.

Fuchs et al. (2000) salientam que os temas estratégicos determinam quais elementos do modelo e quais espécies de alinhamentos são mais importantes para a empresa. Existem pelo menos 10 temas estratégicos, descritos na tabela 04, que apresentam os co-requisitos para cada um destes temas estratégicos e os elementos e os tipos de alinhamentos que são especialmente críticos para a performance de longo prazo.

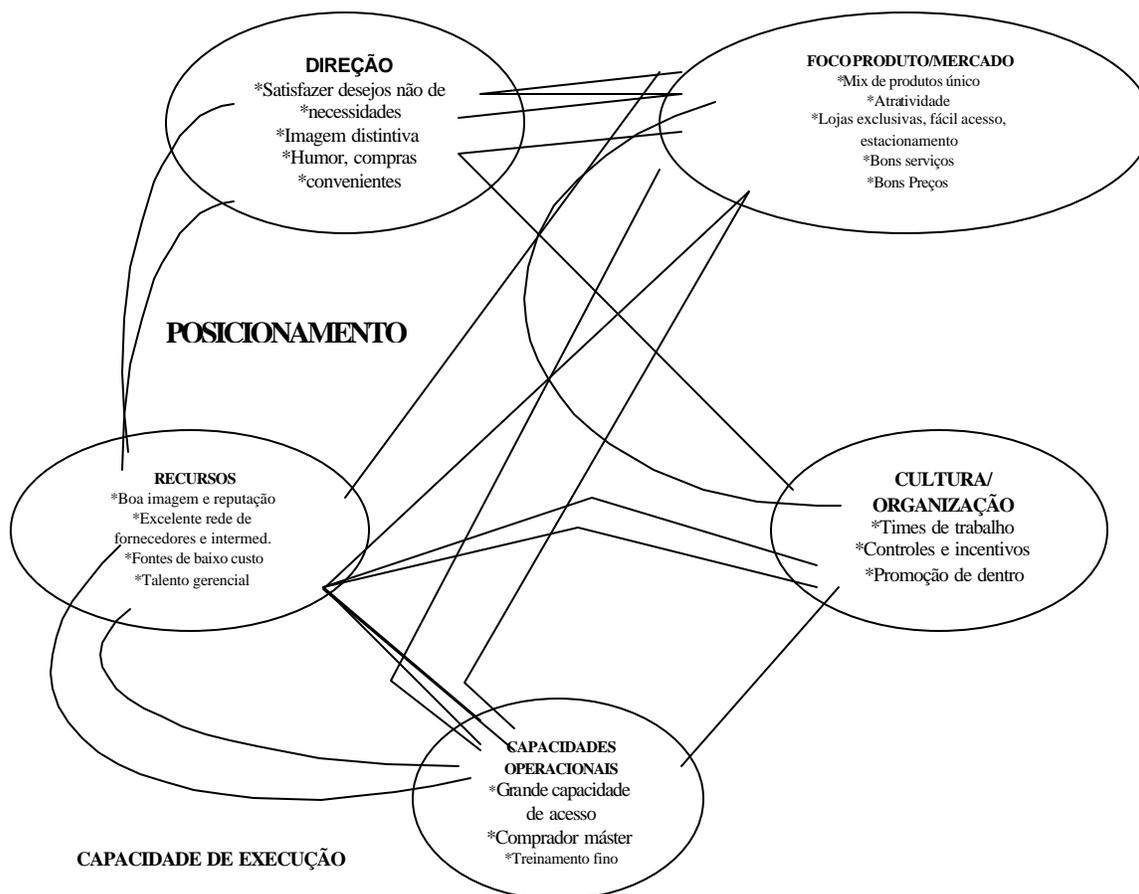
Em termos práticos, Fuchs et al (2000) definem o que chamam de Píer I, ou primeira parada, em relação ao modelo proposto, dando a entender que este possivelmente não estaria finalizado. O modelo do Píer busca identificar as sinergias e causalidades entre os elementos e temas estratégicos (figura 17).

O início do “novo” estratégico desenrolado no modelo do píer, que serve ao mesmo tempo como pano-de-fundo para análise foi importado da casa de um fornecedor de um varejista. Trata-se da enunciação da visão estratégica da empresa, que é a seguinte: satisfação de desejos, não necessidades. Em termos genéricos faz uma alusão à mentalidade oportunista e inovadora por trás da visão.

No chamado Píer I existe uma miríade de conexões reforçando sobre tudo os elementos de posicionamento e execução. Uma ampla e constante evolução do mix de produtos é suportada por um soberbo conjunto de compradores e intermediários. O interesse é que os produtos/serviços irão ser compostos por uma vasta rede de conexões.

Baixos preços e amplas margens são subscritas pelo uso de pequenos fornecedores (nos países do terceiro mundo, China, Índia). Mesmo se algumas mercadorias entregues são atrasadas em decorrência da existência de muitos pequenos fornecedores estrangeiros, este não é um sério problema. Os consumidores têm aprendido a esperar e as lojas são flexíveis o suficiente para acomodar as mais erráticas programações de entrega.

Figura 17: Compreensão e Alinhamento do Grupo



Fonte : Adaptado de Fuchs et al. (2000)

Nota: este exemplo foi extraído de um distribuidor de mercadorias, o que é válido é a referência aos relacionamentos e a causalidade entre os elementos.

Em compensação, a excelência nos serviços é reforçada pelo cuidado no treinamento e constante avaliação do staff de vendas e por bônus de incentivo, comissões são usadas para desencorajar táticas de venda de alta-pressão. Finalmente, no modelo descrito na figura do Píer do alinhamento estratégico, assegura-se a consistência da imagem dos seus produtos pela centralização das funções de compra e treinamento intensivo dos compradores.

Existem poucos caminhos que levam a execução e posicionamento justamente alinhado. O Píer I demonstra o esquema poderoso que é criado por um sistema de integração. Dificilmente rivais isolados conseguem destrinchar o “novo” mas sem dúvida, percebem-no a ponto de tentar imitar, se é que isso seja possível.

Com a inclusão do modelo da integração estratégica proposto por Fuchs et al. (2000) no modelo inicial de pesquisa, acredita-se que é dado um passo fundamental em direção a construção de um instrumento capaz de identificar o fenômeno da formulação das estratégias nos, complexos, ambientes compostos pelas aglomerações geográficas industriais. Desde já acredita-se que o principal objetivo da Tese foi alcançado.

Os capítulos seguintes tratam de concretizar formalmente este processo, buscando na aplicação prática do modelo do mix estratégico modificado uma maneira de comprovar que é robusto suficiente para captar as nuances descritas pela criação de estratégias dentro dos agrupamentos empresariais.

CAPÍTULO 3

Este capítulo prioriza a vertente metodológica, onde serão descritos os procedimentos metodológicos, por exemplo, o design da pesquisa, a coleta e o processamento dos dados da pesquisa, bem como, as limitações e dificuldades encontradas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Gil (1991) argumenta que “para um conhecimento ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação”, assim é necessário determinar o método, ou métodos, bem como a metodologia que possibilitou chegar a este conhecimento perseguido.

Em decorrência do modelo de estudo adotado, do objetivo do estudo e do referencial teórico descrever-se-á neste segmento, a metodologia que foi utilizada para desenvolvimento do presente trabalho. A finalidade maior é orientar e nortear o leitor desta pesquisa e, conseqüentemente, possibilitar que avanços ocorram nesta área de estudo com base nas reflexões e procedimentos aqui desenvolvidos, bem como, quanto aos resultados encontrados no sentido de gerar novas possibilidades de trabalhos, ou simplesmente, ampliar o presente.

3.1 Especificação do Problema

A definição do termo estratégia pode ser vago se dissociado das questões inerentes ao seu processo de formulação, ou seja da sua concepção, dos esforços necessários para a gestão do processo de desenvolvimento e implantação.

O objetivo da presente tese é estudar a questão da formulação das estratégias sem esquecer dos adereços e dos outros elementos que compõem o conceito da estratégia, por isso, deve buscar um quadro referencial e conceitual adequado. A administração estratégica parece ser um quadro teórico-referencial que provê uma gama de insights próprios para o ambiente atual. A administração estratégica se baseia na visão da empresa como parte atuante de um ambiente, sendo este extremamente volátil. Este é um problema de grandes proporções já que a empresa

deve buscar meios para se efetivar neste mercado volátil, através de estratégias de crescimento e desenvolvimento o que nem sempre é fácil de ser conseguido.

Porque então a presente tese fala apenas em estratégias? Porque a mola propulsora do estudo refere-se a estratégia como resultado de um processo de reconhecimento, percepção e racionalização dos componentes do ambiente externo que geram as mudanças e descontinuidades que podem orientar e reorientar os objetivos e a própria existência da empresa. Para fins analíticos, estudar a estratégia *ex post facto* significa tentar interpretar o resultado das decisões que permitiram exacerbar ou aniquilar a capacidade competitiva da empresa ou mesmo de um grupo de empresas. Entendendo a estratégia como foco de análise, como senso de direção, é possível entender toda a sorte de percepções e ações ligadas ao fenômeno da relação da empresa com o mercado através das decisões estratégicas tomadas. Significa entender, por exemplo, como se desenvolveram as relações no âmbito do agrupamento de empresas, entender se estas relações desempenharam o papel esperado de facilitadoras nos processos ligados a sobrevivência e o crescimento empresarial. Ou seja, a estratégia pode ser vista com sendo a geradora dos "elos comuns" – em relação aos produtos e mercados, presentes e futuros ou a intenção subliminar que mostra às pessoas externas e internas à organização para onde ela indo a empresa.

Assim, estratégia passa a ser um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento da(s) organização(ões). Deste modo, é possível estabelecer padrões de medição de desempenho presente e futuro, regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente, por exemplo: o que, onde, para quem e como (estratégia de negócio); regras para o estabelecimento de relações internas e processos (estratégia administrativa); as regras que conduzem as atividades diárias da ação (políticas operacionais).

É evidente que nem tudo é fácil e claramente identificável, na medida em que a estratégia conceitualmente é abstrata ou mesmo pode não gerar resultados imediatos, além do que requer dispêndios e gastos que podem tornar a sua execução questionável. Optar por uma estratégia é mais um dos dilemas empresariais, porém, a própria existência do dilema é em essência um dos elementos do processo de gestão da estratégia. Para facilitar algumas empresas não pensam em estratégia, agem como avestruz, escondem-se. Mal sabem elas que

este posicionamento é, em essência, estratégico. Por outro lado, muitas empresas têm tido sucesso sem uma estratégia explicitamente formulada e negam a sua formulação alegando ser esta muito singular e particular à empresa para ser formalizada ou se quer explicitada. O acaso às vezes ajuda, mas nem sempre!

Collins e Porras (1995)⁷⁸, desenvolveram um amplo estudo relativo a um conjunto de empresas que os autores denominavam de excepcionais. A principal questão do estudo residiu em entender o que destingue estas empresas “excepcionais” das demais. Entre outras coisas, o estudo apontou para as seguintes constatações: (i) elas perseguem um conjunto de objetivos, ganhar dinheiro era apenas um deles; (ii) quanto aos valores centrais, não existe nenhum valor radicalmente diferente das demais empresas, apenas troca-se o conceito do que é necessário valorizar, para o que realmente é valorizado; (iii) as ideologias centrais raramente se alteram e; por fim, (iv) as empresas “excepcionais” são em essência visionárias e se concentram e superar a si mesmas, mantendo um singular senso de direção.

Alguns dos resultados da pesquisa de Collins e Porras sinalizam claramente para a direção da estratégia como forma para a consolidação deste estado “visionário”. A adoção de uma visão estratégica clara alavanca a competitividade. Além disso, auxilia claramente na melhoria do desempenho financeiro. A pesquisa indicou ainda que as empresas visionárias possuem retornos financeiros superiores as demais, medindo-se a valorização individual de cada empresa.

A estratégia é em si uma resposta aos anseios da empresa no sentido de clarear seu comportamento de mercado, por outro lado, é em essência uma das áreas, ou campos de estudos mais intangíveis.

O problema da estratégia é ainda mais complexo considerado-se a sua formulação dentro dos ambientes de alianças ou redes de negócios. A formação de alianças, redes ou aglomerações de empresas, justifica-se principalmente na atual conjuntura econômica e social, especialmente devido a chamada globalização da economia. Ganhar músculos, aumentar o porte e melhorar o fôlego passa ser crucial para atender os mega mercados, ou mesmo para se defender dos mega concorrentes. Isso tudo em um contexto moderno de mercado onde os clientes assumiram a sua real condição nas relações comerciais, exigindo produtos adequados às suas

⁷⁸ COLLINS, J., PORRAS, J. **Feitas para durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. São Paulo: Rocco, 1995.

necessidades o que implica em muitos casos na diferenciação de produtos ou mesmo diferenciação de mercados.

Tendo isso em mente, que estratégia, aglomeração de empresas e exigências de mercado, jogam um importante papel na sobrevivência das empresas, requer que alguns pontos devam ser evidenciados: (i) o chamado cluster (agrupamento) aumenta a capacidade de adaptação, mas pouco se sabe de como e porque essa capacidade aumenta dentro de um *cluster*; (ii) como o *cluster* auxilia as pequenas empresas a reduzirem a incerteza e diminuir o risco e; (iii) como as instituições locais influenciam as percepções de risco e as decisões de investimento.

Como o trabalho empírico normalmente confere importantes avanços ao arcabouço teórico, espera-se que com a realização deste trabalho seja possível auxiliar no entendimento das relações citadas acima.

Pensando nesta questão é que foi elaborado o problema de pesquisa conforme descrito na introdução, citado aqui para auxiliar a leitura: *dispor de um modelo capaz de entender como as estratégias das empresas calçadistas do pólo industrial de São João Batista (SC) são formuladas no contexto do ambiente de aglomeração industrial em que estão inseridas.*

3.2 Perguntas de Pesquisa

As perguntas de pesquisa servem como molas propulsoras para os esforços que serão desenvolvidos no estudo. Além de direcionar os trabalhos, tornam a investigação mais objetiva, servindo ainda para lembrar ao pesquisador qual caminho ele deve seguir. Conforme salientou Triviños (1987), as perguntas são necessárias para nortear o estudo. Tendo isso em mente, foram elaboradas as seguintes perguntas no presente trabalho:

- Como são formuladas as estratégias empresariais individuais no contexto formado pela aglomeração industrial calçadista da São João Batista (SC)?
- Quais são as características do contexto composto pelo aglomerado?
- Existem padrões estratégicos preferenciais?
- As empresas seguem um mesmo padrão estratégico imposto pelo aglomerado?
- As estratégias individuais podem determinar o comportamento do aglomerado?

3.3 Método de Investigação

Berto e Nakano (1998) salientam que a dificuldade na escolha, ou opção por um determinado método, está ligada a dificuldade em se estabelecer ou identificar claramente o problema (ou solução) que se quer verificar ou conhecer. Isso é particularmente difícil se o problema em análise não é novo e está longe de ser resolvido. Assim, é importante registrar que os modernos métodos científicos de pesquisa têm suas raízes por volta do começo do século XVII, principalmente pelo pensamento de Descartes, Bacon e Galileu. Deste modo, evidencia-se que tanto os problemas pesquisados, quanto os métodos para investiga-los estão, ou pelo menos deveriam estar em constante evolução.

Em Descartes repousa a crença fundamental de que através da razão é possível chegar-se à certeza sobre um fato. Descartes, seguiu em parte a lógica de Aristóteles, que estabeleceu um método dedutivo, baseado nos princípios da igualdade entre verdade e evidência, da divisão de um problema em partes para sua análise e do uso da lógica para a obtenção de conclusões (Vargas, 1985). Assim, pela lógica dedutiva, as conclusões são baseadas em princípios e leis e, a partir do raciocínio lógico, procura-se observar as conseqüências específicas de uma teoria formulada.

A indução é a tese contrária. A afirmação básica diz que é possível se chegar a conclusões gerais a partir de observações empíricas, em um processo que vai de uma pressuposição até uma conclusão. O método empírico, estabelecido por Galileu, consistia basicamente da formulação de uma conjectura ou hipótese expressa, preferencialmente, em termos matemáticos. A execução de um experimento ou observação servia para confirmar ou negar a hipótese previamente formulada. O método proposto por Galileu segue a lógica hipotético-dedutiva.

Após ter sido feita esta retrospectiva é possível identificar que a ciência moderna tem usado uma combinação desses métodos de modo a superar as deficiências que cada um possui, não somente para se alcançar uma exatidão inequívoca, mas tão somente para ser capaz de atender a complexidade atual. De fato, a maioria dos cientistas entende a importância de usar a dedução e a indução em suas pesquisas. Em qualquer um dos casos existe a necessidade da coleta sistemática de dados, criatividade, percepção da relevância dos dados coletados, atualizações

sistemáticas e acréscimos de novas idéias e teorias. Algumas destas idéias e teorias são formuladas a partir da chamada **pesquisa quantitativa**, **pesquisa empírica** ou **método científico tradicional**. A partir desse ponto de vista, o ponto de partida de uma pesquisa é a teoria, que engloba uma tentativa de formular explicações acerca de algum aspecto da realidade. A partir dela, uma (ou várias) hipóteses são formuladas pelo uso da dedução.

A partir dos anos 70 houve um considerável crescimento de interesse na chamada **pesquisa qualitativa** ou **interpretativa**, baseada em métodos associados às ciências sociais. Apesar da primeira impressão levar à idéia de que a diferença entre **pesquisa quantitativa** e **qualitativa** seja referente a presença ou ausência de quantificação de dados, é necessário dizer que isso é um engano. Na **pesquisa qualitativa** o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. As experiências pessoais do pesquisador são elementos importantes na análise e compreensão dos fenômenos estudados (Van Maanen apud Berto e Nakano, 1998).

Segundo Bryman (1989), a **pesquisa qualitativa** tem as seguintes características:

- O pesquisador observa os fatos (quase) sob a ótica de alguém interno à organização ou do fenômeno estudado;
- A pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação;
- A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo;
- O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa. Isso confere à pesquisa bastante flexibilidade; e
- A pesquisa geralmente emprega mais de uma fonte de dados.

As dificuldades encontradas quando da opção pela pesquisa qualitativa ficam por conta do trabalho exaustivo necessário à coleta de dados, da grande quantidade de dados que devem ser coletados e, principalmente, pela falta de métodos estabelecidos para a análise dos dados coletados (Miles, 1979). Apesar disso, o enfoque qualitativo tem obtido crescente popularidade na pesquisa organizacional, pelo seu caráter rico, holístico e “real” (Miles, 1979).

É possível visualizar nos instrumentos de coleta que existe uma sobreposição em relação ao uso destes tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa. Berto e

Nakano (1998) registram (Quadro 02), alguns métodos de pesquisa utilizados na Engenharia de Produção, com ênfase em sua abordagem principal e sua relação com os principais instrumentos de pesquisa utilizados.

Quadro 02 – Os Métodos de Pesquisa e os Instrumentos de Coleta de Dados

Método de pesquisa	Abordagem principal	Instrumento de coleta de dados
Experimental	Quantitativo	Experimentos
Survey	Quantitativo	Questionários ou entrevistas
Estudo de caso	Qualitativo	Entrevistas, questionários e outras fontes
Pesquisa participante	Qualitativo	Observação direta e entrevistas
Pesquisa-ação	Qualitativo	Observação e participação direta

Fonte: Berto e Nakano (1998)

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos Gil (1991) salienta que estes podem ser: pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; pesquisa experimental; levantamentos; estudo de caso; pesquisa *Ex-Post-Facto*; pesquisa ação e; pesquisa participante. Nos estudos de caso são realizados estudos profundos e exaustivos de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, apresentada por Yin (1989, p. 23), auxilia em compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o survey.

Ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, Yin⁷⁹ afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, o estudo de caso é adequado para responder às questões "como" e "porque", que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo, registrando-se mais do que as suas simples freqüências ou incidências.

⁷⁹ YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications Inc. USA. 1989.

Isto também se aplica ao Método Histórico e ao Método Experimental que também objetivam responder a estas questões. Contudo, o Método Histórico será recomendado quando não houver acesso ou controle pelo investigador aos eventos comportamentais, tendo que lidar com um passado "morto" (Yin, 1989, p. 19) sem dispor, por exemplo, de pessoas vivas para darem depoimentos e tendo que recorrer a documentos e a artefatos culturais ou físicos como fontes de evidências.

No caso do Método Experimental, as respostas a estas questões são obtidas em situações onde o investigador pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática, sendo-lhe possível isolar variáveis, como no caso de experimentos em laboratório. Ao fazer isto, deliberadamente se isola o fenômeno estudado de seu contexto (Yin, 1981).

De acordo com Yin (1989) a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, porém deve ser possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela "(...) capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações" (Yin, 1989, p. 19).

Este método, assim como os outros métodos qualitativos, também são úteis, segundo Bonoma (1985, p. 207), "(...) quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais ou quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre".

Os objetivos do método de Estudo de Caso, segundo McClintock et al. (1983) apud Bonoma (1985), "(...) são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante; (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e; (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade".

Bonoma (1985) ao tratar da coleta dos dados, coloca como objetivos do Método do Estudo de Caso não a quantificação ou a enumeração, "(...) mas, ao invés disto (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) teste "limitado" da teoria. Ou seja, o objetivo é a compreensão".

Em essência, o processo de formulação de estratégias dentro dos ambientes de aglomeração pode ser adequadamente estudado através do uso do método dos estudos de caso, pois, o objetivo desta Tese enquadra-se na descrição proposta por Bonoma (1985): “quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre” a preferência pelos estudos de caso pode tornar-se uma escolha adequada.

O presente trabalho busca compreender as características de uma população determinada, descrita pelas empresas calçadistas de São João Batista, ou pelo menos uma parcela dela. É um fenômeno complexo que não pode ser entendido sem que seja conhecida a realidade local, através de seus atores. Por isso utilizar uma forma qualitativa de coleta de dados através do método do estudo de caso, ou estudo multicaso, conforme será descrito nos tópicos seguintes é uma escolha apropriada.

3.4 Relação Entre as Variáveis

Para Gil (1991) um problema de pesquisa, em termos gerais, pode ser visto dentro de um quadro referencial de uma Pesquisa Quantitativa, com também na forma de uma Pesquisa Qualitativa. Nas pesquisas quantitativas, as variáveis devem ser medidas, ao passo que em pesquisas qualitativas, as variáveis são descritas (Triviños, 1990).

Este último tipo de pesquisa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são uma questão básica no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, muito embora possam ser utilizados, sem que haja a descaracterização do método qualitativo. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem, existindo um conteúdo comportamental por trás deste tipo de investigação.

Bowditch e Buono (1992) afirmam que nas pesquisas nas ciências comportamentais, existem quatro classes ou símbolos que de alguma forma identificam grupos de pessoas (ou objetos) ou como estes foram tratados. Esses símbolos são chamados de variáveis. Variáveis independentes são aquelas que ocorrem anteriormente, ou, no caso de experiências, que são manipuladas para causar um efeito. Variáveis dependentes são aquelas previstas ou mensuradas nas experiências e são causadas por uma variável independente. Uma variável interventora é um processo ou estado não observável, hipoteticamente deduzido do exame das variáveis independentes e dependentes, que ajuda a esclarecer a relação entre essas variáveis. Finalmente, as variáveis moderadoras, causam mudanças nas relações entre as variáveis independentes e dependentes. É dentro deste quadro referencial que as variáveis, definidas, relacionadas e estudadas. A figura 18 descreve a estrutura conceitual entre as variáveis selecionadas para a presente pesquisa.

A exemplo de trabalhos anteriores (Orssatto, 1995; Orssatto e Cunha, 1995; Cunha, 1996) utilizou-se uma perspectiva contextualista para explicar os fenômenos da formulação e mudança das estratégias empresariais.

Nota-se uma relação de causa e efeito entre as variáveis do modelo, talvez não tão lineares como a figura 18 demonstra, mas certamente, tendo uma proximidade relacional do tipo causa-efeito que as variáveis sugerem existir. Para tornar o fenômeno mais complexo é necessário salientar que existe uma relação imbricada entre os elementos explícitos e aqueles outros elementos colocados em níveis secundários, mas que perfazem uma parte importante do processo, como por exemplo os modelos mentais, a memória e a aprendizagem .

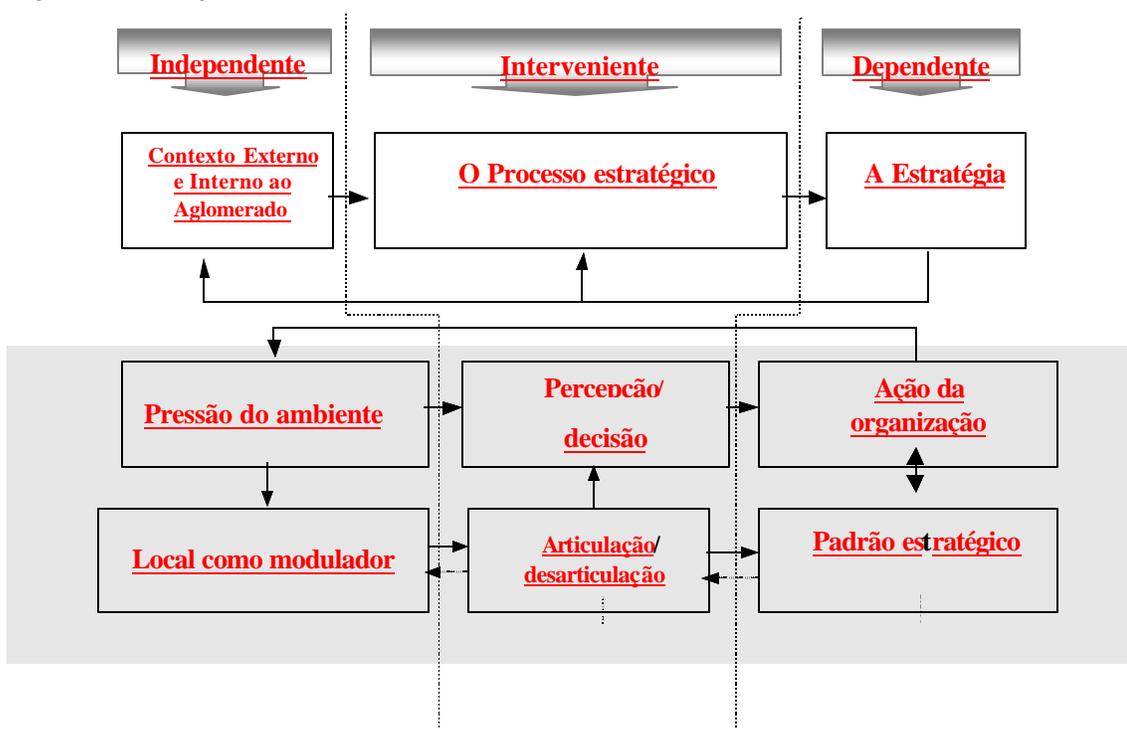
Especificamente sobre a questão do contexto relacionado na figura 18 é necessário dizer que a estratégia passa a ser vista como resultado de um processo que busca relacionar a empresa e o seu ambiente, o que reflete a extrema preocupação com o desenvolvimento contextual do processo de formulação da estratégia. Por isso o contexto aparece na posição variável independente, pois possui, entre outras coisas, conceitualmente inúmeros componentes incontroláveis tornando-o quase intocável ou imutável olhando-se pela ótica de uma empresa individual.

Na figura 18, buscou-se dar um entendimento geral do arcabouço conceitual da pesquisa, de modo a esclarecer a importância das interpretações que associam as dimensões da estrutura organizacional aos fatores contextuais. Note-se na figura 18

que o nível mais inferior, sombreado, é subliminar, é uma espécie de figura de fundo que registra aqueles componentes ligados de modo subjacente às variáveis da pesquisa: o contexto em que os acontecimentos ocorrem, a decisão sobre a estratégia que representa a formulação da estratégia em si, e por fim a própria estratégia, decidida, em decorrência do processo de escolha e em função das pressões do ambiente.

As variáveis, bem como a relação existente entre elas, foram estruturas em resposta às considerações feitas por Chakravarthy (1982) que considera que a estratégia não pode ser tratada como um fenômeno isolado, da formulação ou da escolha, mas sim como um processo que envolve as questões de percepção e avaliação das condições ambientais, no caso o contexto.

Figura 18: Relação Entre as Variáveis



Fonte: O Autor

Pettigrew (1987) salienta que existe uma necessidade de mais pesquisas no qual o processo, dando-se ênfase à ação (a decisão estratégica no espaço do aglomerado); a análise comparativa (estudos multicaso); o pluralismo que descreve e analisa as diferentes versões da realidade vista pelos atores do processo da mudança (...), bem como, as restrições dentro da qual operam os tomadores de decisão, sejam considerados como elementos básicos de estudo. Esta é em parte a ênfase dada ao presente estudo. Justamente por isso, por se entender que o

processo deve ser detalhado, adotou-se o modelo de pesquisa. Acredita-se que através do entendimento do processo, com o auxílio do modelo de investigação adotado será possível identificar as dimensões e o potencial de causalidade em relação às outras variáveis. Ou seja, as variáveis da pesquisa são em essência um referencial, que auxiliam a moldar as análises.

O modelo do mix estratégico modificado encarrega-se de identificar o comportamento do processo de formulação das estratégias captando alguns dos componentes externos, alguns componentes internos e algumas nuances entre estes os dois extremos, por isso mesmo foi considerado como variável interveniente.

Esta estrutura não possui um caráter conclusivo, mas serve como um indicativo de como os elementos do modelo foram arranjados para servir como estrutura conceitual, mas também para orientar questões mais pragmáticas como a coleta dos dados e a estrutura de análise.

3.5 Design e Perspectivas da Pesquisa

Qualquer pesquisa empírica tem um design implícito, se não um design explícito. O design é a seqüência lógica que conecta o dado empírico com as questões iniciais do estudo e, posteriormente, com suas conclusões. Em um senso comum, um design de pesquisa é uma ação planejada para conseguir ir do ponto inicial da pesquisa, para se chegar aos resultados, ou seja, do conjunto inicial das questões a serem respondida, para se chegar ao conjunto de conclusões (respostas) sobre aquelas questões.

Entre os pontos é necessário que seja estabelecido um número maior de passos, incluindo a seleção e análise de dados relevantes. Como uma definição sumária um design de pesquisa pode ser concebido como um plano que: “guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar observações (Yin, 1984)”. Esta pesquisa adotou uma estratégia de investigação pouco estruturada nas entrevistas iniciais, por se tratar de uma realidade muito complexa e pouco conhecida. Por conseguinte, buscou garantir através de uma extensa teoria de suporte que as discussões preliminares abordassem toda sorte de considerações que se fizeram necessárias. Não que isso seja suficiente, mas com certeza conforta e deu segurança ao autor.

Mesmo assim, existe um espaço “em branco” proposital para dar espaço aos elementos que por ventura não se fizeram presentes no embasamento teórico, até para assegurar que não ocorra nenhum viés, ou mesmo a desconsideração dos aspectos importantes que não se encaixassem na teoria, ao mesmo tempo em que se admite não se ter esgotado o assunto, permitindo que exista um espaço para trabalhos futuros ampliando este campo de análise.

O fato do estudo ser conceitualmente qualitativo confere algumas características importantes do trabalho: (1) buscou identificar os novos elementos que influem no processo, partindo de uma base teórica que foi modificada no decorrer do estudo; (2) adotou uma visão holística e buscou interpretar o fenômeno no contexto; (3) procurou retratar a realidade de forma completa e profunda; (4) usou diferentes fontes de informação; (5) adotou uma abordagem indutiva de investigação, deixando que as dimensões e categorias emergissem durante as fase iniciais da pesquisa e; (6) a intervenção do pesquisador sobre o objeto de pesquisa esteve presente mas foi mínima.

Yin (1989) apresenta uma interessante análise em relação as tipologias de design ligadas aos métodos qualitativos especialmente em relação aos estudos de caso. São quatro os tipos de *designs*, resultantes de uma matriz de dupla entrada, considerando o número de casos envolvidos no projeto - um caso ou múltiplos casos - e a unidade de análise - holística ou encaixada. Yin (1989) salienta que se o caso estudado representa um caso crítico ele irá afetar diretamente uma teoria bem formulada, servindo de teste para confirmá-la, desafiá-la ou até mesmo ampliá-la. O caso pode representar também um caso extremo ou único ou pode se tratar de um caso revelador, que não era possível de ser investigado anteriormente e, desta forma, se constitui como objeto válido para estudo. Contudo, o autor indica que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único.

Considerando a matriz proposta por Yin (1989), são possíveis quatro tipos de casos:

- **tipo 1** - caso único/holístico;
- **tipo 2** - caso único/encaixado;
- **tipo 3** - múltiplos casos/holístico e;
- **tipo 4** - múltiplo casos/encaixados.

Nas considerações sobre os tipos de casos, um aspecto relevante a ser considerado é o fato de que um projeto de pesquisa não é algo fechado e completo, mas é algo dinâmico e vivo e que, por causa disto, pode ser necessário fazer-se modificações no projeto durante a sua execução. Segundo Yin (1989) o grande risco a ser evitado é mudança da teoria inicial, pois, se isto ocorrer, o pesquisador poderá ser acusado de se deixar levar por um viés na condução da pesquisa ou na interpretação dos dados.

Pelas características do presente estudo, de identificação das estratégias individuais dos integrantes de um aglomerado industrial, é possível entender que deve se tratar de um estudo que deve envolver vários casos, de empresas individuais, portanto, trata-se de um estudo do tipo 4 - múltiplo casos, está focado sob várias unidades de análise (06 (seis) organizações empresariais ligadas ao setor calçadista), organizações estas que apresentar características muito próximas, daí entender-se que são encaixados.

Os estudos de caso empregados nesta pesquisa visaram retratar principalmente as estratégias competitivas adotadas pelas empresas que compõem o pólo calçadista de São João Batista (SC).

Por se tratar de um múltiplo estudo de casos, o foco não recaiu extensivamente sobre as análises em profundidade, como se esperaria que um estudo de caso fosse conduzido, mas foram priorizados os elementos associativos e comparativos, que este tipo de estudo permite existir. Em decorrência da necessidade de analisá-los de modo conjunto, utilizou-se de um ferramental quantitativo, para agrupar dados no sentido de se detectar a concentração de ocorrência ou mesmo padrões de ações similares.

Conforme será possível visualizar no capítulo 5, que trata da exposição dos dados levantados na pesquisa realizada a campo, utilizou-se em alguns momentos de gráficos de superfície para retratar a concentração de respostas em torno de alguns dos temas investigados. Entre outras coisas, a decisão por este caminho tem uma função estética.

3.5.1 População

O universo desta pesquisa é compreendido pelo setor calçadista da região em que o pólo calçadista de São João Batista está inserido. Como é virtualmente impossível, por limitações de tempo e recursos, avaliar *in loco* todas as empresas pertencentes ao pólo, para o desenvolvimento do presente estudo foi eleito um conjunto representativo de empresas daquele aglomerado calçadista. Conjunto este que permitiu que a pesquisa chegasse aos seus objetivos finais. Por razões de similaridade e proximidade ao tema, bem como acessibilidade aos dados, definiu-se como foco de análise o aglomerado calçadista de São João Batista, no estado de Santa Catarina. A amostra constituiu-se de 06 (seis) empresas, configurando-se, portanto em um estudo de multicaso, usando-se como técnica de definição da amostra a amostragem intencional (Selltiz et al., 1981).

A adoção deste método (amostral) específico pode parecer, a primeira vista, um viés da pesquisa, mas segundo Minayo (1993), a escolha intencional está de pleno acordo com a amostragem qualitativa já que privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

A intencionalidade deveu-se porque foram priorizadas as empresas que possuíam atividade exportadora, que possuíam uma “indicação” de liderança dentro dos seus segmentos de atuação, que possuísem um volume considerável de produção e que estivessem atuando há mais tempo permitindo eliminar o acaso como fonte prioritária de sucesso.

Diante do exposto é importante salientar que foram identificadas doze (12) possíveis empresas que poderiam pertencer ao estudo multicaso. Destas foram escolhidas seis (06) empresas que por motivos de facilidade de acesso, abertura e cooperação compuseram o grupo analisado.

3.6 Coleta e Análise dos Dados

Por mais trivial que possa parecer, a coleta dos dados em uma pesquisa desta envergadura, é por vezes um dos fatores mais relevantes, ou em outras palavras mais limitantes. Em termos ideais, é possível supor que todo pesquisador idealiza

um ideal a ser perseguido, que acaba em muitos casos, por se configurar como o que foi possível de ser feito. Tendo sido tomados os cuidados acadêmicos necessários para que a pesquisa não seja invalidada, é necessário salientar aos iniciantes que isso não se configura em si um demérito, mas essencialmente é parte costumeiramente integrante do cotidiano da pesquisa acadêmica. É necessário conviver com isso, mas na medida do possível, é necessário que se tenha o devido registro de tais acontecimentos, para que não se parta cada vez do zero, principalmente em campos e áreas em que os assuntos são ainda incertos na sua plenitude.

3.6.1 Tipos de Dados Utilizados

Inicialmente, foi realizada uma revisão dos materiais informativos disponíveis para orientar a pesquisa. Este levantamento exploratório foi necessário para nortear muitos dos passos que foram feitos no campo, servindo deste modo como orientação das etapas seguintes. O uso da internet tem auxiliado modernamente neste tipo de esforço, já que uma série de sites privados, institucionais e governamentais possuem dados para pesquisa e *download*. Não que isso seja suficiente, mas é sem dúvida um bom começo.

Neste levantamento exploratório, procurou-se colecionar informações sobre o desenvolvimento das atividades das empresas do aglomerado e do próprio aglomerado (e região), bem como do setor, formando um arcabouço referencial sobre mercados atendidos, participação dos membros do grupo analisado como agentes de mudança e sobre a existência de incongruências ou elementos que deveriam ser aprofundados com maior ênfase. Também foram levantadas informações sobre o setor calçadista no Brasil e no mundo para correlacioná-las com os dados obtidos nas empresas, no sentido de identificar referenciais consolidados no desenvolvimento das estratégias.

Portanto, os dados utilizados foram provenientes de várias fontes. De maneira sistemática é possível descrevê-los da seguinte maneira:

- dados primários obtidos em pesquisa de campo através de entrevistas semi-estruturadas e aplicação dos questionários;

- dados secundários obtidos em *sites da internet*, jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações das empresas, além de informações obtidas nas associações de classe, sindicatos e estabelecimentos públicos (prefeitura municipal).

3.6.2 Coleta dos Dados

A primeira etapa da coleta de dados foi realizada através da obtenção de dados secundários, coletados através de internet e alguns documentos fornecidos pela Secretaria de Indústria e Comércio do Município de São João Batista (SC), através da Senhora Ciria Zunino. A seguir é descrita a estratégia utilizada para o desenvolvimento da etapa empírica do estudo.

Figura 19: A pesquisa de Campo

PESQUISA DE CAMPO (Procedimentos, passos e metodologia)
1º - ENTREVISTAS COM OS ATORES LOCAIS -
<p>OBJETIVO: (i) identificar o status atual do aglomerado; (ii) identificar a trajetória do aglomerado; (iii) identificar atores principais (importante para segunda etapa); (iv) identificar trajetórias individuais; (v) clarear atores principais e; (vi) identificar a capacidade de articulação entre os membros do setor e destes com demais atores.</p> <p>INSTRUMENTO: Entrevistas com questionário semi-estruturado, pesquisa documental (prefeitura e associações)</p> <p>Nº DE ENTREVISTADOS E PERFIL: aproximadamente 10 pessoas com vivência e conhecimento histórico.</p>
2º TRATAMENTO DE DADOS (da 1ª etapa)
<p>OBJETIVO: Identificar referências, questões-chave, comportamentos, ajustar o instrumento de pesquisa, melhorar os questionários.</p> <p>INSTRUMENTO: Análise textual</p>
3º APLICAÇÃO DO LEVANTAMENTO DOS DADOS JUNTO AOS EMPRESÁRIOS
<p>OBJETIVO: Identificar os modelos individuais de formulação de estratégias através do uso do Modelo do Mix Estratégico Modificado.</p> <p>INSTRUMENTO: Aplicação de um questionário estruturado centrando nas questões de pesquisa formuladas a partir das etapas anteriores.</p> <p><i>Nº DE ENTREVISTADOS E PERFIL: 06 empresários que possuíam uma participação ativa na cadeia produtiva e que se dispunham a prestar as informações necessárias.</i></p>
4º ANÁLISE FINAL
<p>OBJETIVO: Fazer uma redação final para a TESE, Ligar teoria à prática a, CONCLUIR</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6.3 Análise dos Dados

Conceitualmente a análise dos dados em um estudo de caso, segundo Yin (1984), consistem da tabulação, exame, ou mesmo recombinação das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo. O modo de análise das evidências coletadas foi baseado na comparação com o referencial teórico disponível, que norteou inclusive o próprio desenvolvimento dos estudos de caso.

O desenvolvimento e descrição dos casos constituiu-se da elaboração de um esquema descritivo que permitiu que fossem organizados os dados referentes aos Estudos de Caso ajudando a identificar os tipos de eventos observados, tanto de modo individual quanto coletivamente, bem como identificando o comportamento competitivo individual e coletivo. Yin (1989) afirma que os modelos mais usados na análise de descrição dos casos são: (i) Padrão Combinado; (ii) Elaboração de Explicações; (iii) Análise de Séries Temporais; (iv) Distinção entre Notas e Narrativas e; (v) Tabulação dos Eventos Significativos.

Na presente pesquisa foram utilizados os modelos do tipo (ii) Elaboração de Explicações e do tipo (v) Tabulação dos Eventos Significativos.

Na Elaboração de Explicações o objetivo é analisar os estudos de casos para elaborar explicações que se constituem de: (a) uma acurada relação com os fatos dos casos, (b) algumas considerações sobre as explicações alternativas e, (c) algumas conclusões baseadas em simples explicações que pareçam mais congruentes com os fatos (YIN, 1981, p.61).

No início da atividade analítica buscou-se analisar as empresas dentro de suas características individuais. Após a indicação explícita por parte de alguns dos participantes dos estudos de caso, mudou-se o foco de análise adotando-se um modo agrupado de análise. A partir deste momento a pesquisa que possuía uma estrutura eminentemente qualitativa adotou um viés quantitativo.

Para cada elemento do modelo do mix estratégico modificado agruparam-se as respostas por similaridade de conteúdo, apresentando-as no capítulo 5, na forma de gráficos de superfície. Optou-se por este tipo de apresentação dos dados devido sua capacidade de mostrar de modo visual a concentração de respostas em relação a um ponto específico. Utilizou-se o software Excel para trabalhar os dados

computacionalmente. Especificamente sobre o componente do modelo emprestado de Fuchs et al. (2000) houve uma utilização de uma estrutura mista de múltiplas respostas correlacionadas.

3.7 O Processo de Desenvolvimento da Pesquisa

Berto e Nakano (1998) afirmam que o primeiro passo para se projetar uma boa pesquisa é determinar qual o seu propósito. A literatura destaca quatro propósitos básicos: exploratório, descritivo, explanatório e preditivo.

⇒ A pesquisa exploratória envolve uma tentativa de determinar se um fenômeno existe ou não. É utilizada para responder perguntas do tipo “O fato X acontece?”.

⇒ A pesquisa descritiva envolve o exame de um fenômeno para defini-lo mais acuradamente ou diferenciá-lo de outros. A intenção é captar ou “capturar” a essência do fenômeno no momento da coleta de dados. Essa essência pode mudar com o passar do tempo.

⇒ A pesquisa explanatória examina a relação de causa e efeito entre dois ou mais fenômenos. É usada para determinar se uma explicação é válida ou se uma entre várias explicações é mais válida.

⇒ A pesquisa preditiva procura identificar relações que permitam especular sobre um fenômeno partindo do conhecimento de um ou mais autores.

Os métodos de pesquisa assim como os instrumentos utilizados para a coleta de dados (quadro 03) devem ser escolhidos e organizados de acordo com o propósito de cada investigação. O sucesso dessas empreitadas é determinado pela perfeita adequação e modulação entre esses elementos.

Como em qualquer pesquisa envolvendo os elementos individuais e coletivos é inegável a necessidade de se entender os referenciais dos indivíduos envolvidos com a situação sob análise, em suas percepções sobre a mesma, assim, através da participação destes indivíduos em um processo interativo efetivo, buscar identificar, estruturar e analisar a situação problemática.

A presente pesquisa apresenta forte características ligadas ao propósito do tipo explanatório. Isso tranqüiliza, de certo modo, os caminhos metodológicos adotados

tanto em termos do método quanto em relação aos instrumentos de coleta de dados adotados.

O quadro 03 especifica de maneira mais detalhada cada um dos tipos dos propósitos básicos de pesquisa, explicando a essência de cada um deles.

Quadro 03 – Indicativos para a Escolha do(s) Método(s) de Pesquisa

Propósito do estudo	Pergunta abstrata	Exemplos de perguntas de pesquisa	Método de pesquisa	Exemplos de instrumentos de coleta de dados
EXPLORATÓRIO Investigar fenômenos pouco compreendidos Identificar ou Descobrir variáveis importantes Gerar hipóteses para pesquisa futura	O fato existe?	O que está acontecendo em? Quais são os aspectos, padrões ou categorias importantes em? Como esses padrões se relacionam com outros?	Survey Estudo de caso Pesquisa participante	Observação direta Entrevistas
DESCRITIVO Documentar o fenômeno de interesse	O que é o fato? Como ele é diferente de outros?	Quais são os comportamentos, eventos, crenças, estruturas, atitudes e processos que ocorrem nesse fenômeno?	Survey Pesquisa participante Estudo de caso Etnografia	Observação direta Entrevistas Análise documental Questionários
EXPLANATÓRIO Explicar as forças que causam o fenômeno. Identificar os possíveis conjuntos de causas que determinam o fenômeno	O que causa o fato?	Que eventos, crenças, políticas estão determinando esse fenômeno? Como essas forças interagem para determinar esse fenômeno?	Survey Estudo de caso múltiplo Estudo histórico Pesquisa Participante Etnografia	Observação direta Entrevistas Questionários Análise documental
PREDITIVO Predizer o resultado de um fenômeno. Prever os eventos e comportamentos resultantes de um fenômeno.	Como o fato é relacionado com outros?	O que vai acontecer como resultado desse fenômeno? Quem será afetado? De que forma?	Survey Pesquisa-Ação Experimentos	Questionários (grande escala)

Fonte: Berto e Nakano (1998), Baseado em Marshall e Rossman (1995) e Dane (1990).

3.8 Sobre as Limitações

Como de resto no Brasil a busca por dados, dados consistentes, esbarra na falta de uma cultura voltada e manutenção da informação sobre os setores, locais e agentes econômicos. Para dificultar, quando os dados e informações estão disponíveis possuem uma base numérica, ou mesmo uma estrutura conceitual diferente.

O fato de existirem poucos dados oficiais organizados de maneira cronológica sobre a estrutura empresarial do setor coureiro-calçadista no município, também dificulta o resgate de informações sobre a produção, consumo, mercados, dificultando o entendimento geral.

Existem dificuldades inerentes ao próprio trabalho de pesquisa no sentido de ser uma abstração da realidade ao menos é o que transparece quando se entrevistam os atores na “vida real” talvez isso se deva ao fato da Universidade estar distante do cenário social ou empresarial. Assim, a transparente falta de interesse em responder de modo consistente às pesquisas parece estar ligada a falsa impressão de que trabalhos desta envergadura não possam trazer reais benefícios à sociedade. Isso é uma pena.

CAPÍTULO 4

Neste capítulo são apresentadas as considerações preliminares sobre o setor, além disso, é feita uma avaliação com base em dados secundários, que descreve em linhas gerais as características do “Pólo Calçadista de São João Batista”, tendo ainda uma breve descrição do comportamento competitivo no setor, identificando-se algumas das características produtivas regionais.

4. UMA ANÁLISE PROSPECTIVA SOBRE O SETOR

O produto **calçado** diferencia-se dos demais produtos industrializados por ter um grande número de atributos ligados a moda, por possuir um grande número de modelos e estilos variados, por ser confeccionado com diferentes materiais e por atender múltiplas finalidades de consumo. Alguns dos segmentos são os seguintes: social, atlético, casual, de segurança; para homens, senhoras ou crianças e; fabricados em couro, em materiais sintéticos e tecidos. Essa gama variada de produtos resulta em um setor bastante segmentado e este é um dos fatores que explica a permanência de empresas com diferentes níveis de capacitação e eficiência no mercado.

A produção de calçados caracteriza-se por constituir um processo de trabalho de natureza intensiva em mão-de-obra, com tecnologia de produção que guarda ainda acentuado conteúdo artesanal. Assim, esta indústria apresenta elevado potencial de emprego e desempenha importante papel na incorporação de mão-de-obra, inclusive a não-especializada. O processo de fabricação é descontínuo e o fluxo de produção ocorre através de distintos estágios: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento.

Atualmente assiste-se à introdução de tecnologias de base microeletrônica que permitem redução no tempo de criação de novos modelos, aumentam a flexibilidade na alteração de feitios, além de reduzir custos ao diminuir o desperdício de matéria-prima e substituir a mão-de-obra especializada, fator relevante principalmente no caso dos países desenvolvidos (BNDES, 2001).

Pode-se dizer que a indústria coureiro-calçadista pertence ao ramo de atividades tradicional da economia. As características básicas deste setor são a produção de

bens de baixa complexidade tecnológica destinados ao consumo final, com o uso intensivo de mão-de-obra.

A grande diversidade de produtos em cada setor, mercados muito segmentados e presença de numerosas empresas, com portes variados e diferentes níveis de desempenho e capacitação produtiva, fazem da heterogeneidade competitiva uma característica básica desse grupo de setores em todo o mundo. Onde não só sobrevivem nas atividades tradicionais empresas com baixos níveis de competitividade, como não há um padrão uniforme de estratégias que levem ao sucesso competitivo (Ferraz et al 1997).

As pequenas barreiras à entrada e à saída, tanto no que se refere à aquisição de tecnologia quanto ao volume do investimento inicial, conformam uma indústria com baixo grau de concentração. A fabricação de calçados é uma atividade tradicional, onde seu conhecimento prático é muito difundido. Verifica-se ao longo do tempo, que a organização do processo de trabalho na produção não sofreu substanciais mudanças. O fato de ser uma indústria intensiva em mão-de-obra aliada à lenta transformação no processo produtivo – este muitas vezes de cunho eminentemente artesanal, reforçado pela difusão das técnicas e mecanismos de aprendizado de fácil cognição - contribui sobremaneira para a fragilidade das barreiras à entrada e à saída. Com isso, observa-se na indústria calçadista um alto grau de natalidade e mortalidade de empresas.

As variações no nível de emprego e no salário médio real na economia são responsáveis por oscilações da demanda na mesma direção, fazendo com que o investimento neste setor seja reativo. O preço como atributo da competitividade do produto em determinado segmento de mercado terá seu grau de importância inversamente relacionado ao nível de renda do tipo de consumidor. Outros atributos como design, qualidade, durabilidade, dentre outros ganham importância na medida em que se atingem nichos de mercado com níveis de rendas superiores fazendo com que o preço diminua de importância e o processo de diferenciação de produto inversamente ganhe relevância.

No que concerne à estratégia competitiva da empresa⁸⁰, pode-se dizer que esta contempla principalmente a minimização de custos, sobretudo no que tange à mão-de-obra. O uso da subcontratação em etapas de cunho artesanal do processo produtivo, como a costura, passa a ser uma das principais estratégias implementadas. A subcontratação permite uma diminuição do custo de mão-de-obra, uma vez que geralmente o custo do trabalho terceirizado é inferior, além de possibilitar uma flexibilidade produtiva que confere à empresa um rápido ajuste tanto qualitativo como quantitativo em relação às mudanças da demanda. Permite também um adiamento dos investimentos em capital fixo, já que se refere a subcontratação de capacidade de produção. Por se tratar de uma indústria com diminutas barreiras à entrada, a capacidade na gestão e a iniciativa empresarial são fatores significativos na configuração da estratégia competitiva da empresa.

É possível observar que a heterogeneidade pode ser considerada o conceito-chave para a indústria calçadista, pois está presente nos seguintes aspectos inter-relacionados: multiplicidade de produtos e de mercados; assimetria de porte e de competitividade das empresas e; diversidade de estratégias empresariais (BNDES, 2001).

As estratégias de mercado têm tido um espectro mais amplo no cenário internacional. Os produtores dos países europeus e dos EUA têm dirigido a produção doméstica para o segmento de mercado de maior valor agregado, dos calçados de moda com design e estilos personalizados e conseqüentemente desenvolvendo griffes. Com o objetivo de atender o segmento de consumo de massa, complementam a produção mediante a instalação de subsidiárias ou mesmo joint ventures em regiões com oferta abundante e barata de mão-de-obra. Por outro lado, na produção dirigida aos mercados de maior renda, as empresas têm subcontratado a produção de partes (as que requerem maior conteúdo de trabalho, como o cabedal do calçado) de empresas localizadas naquelas regiões. Além disso, com o objetivo de manter regularidade no fornecimento de matérias-primas e componentes as empresas têm-se verticalizado.

⁸⁰ As empresas se voltarão para diferenciação de produtos tanto como uma forma de reforçar as barreiras à entrada na indústria, quanto como um mecanismo de competição no interior desta em complementação ou substituição à competição por preço (Guimarães, 1987).

Os produtores asiáticos como a Coreia do Sul e Taiwan que experimentaram elevação no custo de mão-de-obra, têm deslocado a produção para os países que pagam menores salários como China, Indonésia, Tailândia e outros.

Um dos fatores responsáveis pela competitividade e pela da evolução da indústria de calçados no âmbito internacional está baseado em grande parte nas vantagens comparativas representadas pela localização da produção em países que ofereçam salários baixos e abundância de mão-de-obra. Condicionada pela natureza do processo de trabalho - intensivo em mão-de-obra - a indústria tem como fator-chave da competitividade o custo de mão-de-obra. É o movimento dos salários o elemento principal na explicação do declínio e no surgimento de países na produção de calçados.

4.1 O Comportamento Competitivo no Setor

A exemplo dos grandes competidores internacionais, no âmbito dos países, continua a tentativa dos produtores europeus em adaptar-se ao ambiente competitivo - procurando ampliar a demanda e contornar as dificuldades de custos de mão-de-obra - onde se valorizam *griffes*, *design* mais sofisticado e modelos variados. Esta tem sido a característica marcante do mercado no plano internacional, os competidores têm experimentado uma grande aceleração no estabelecimento de padrões de diferenciação em termos do comportamento dos consumidores. Neste sentido, a rapidez do processo de produção em atender modelos variados é mais importante do que o *lay out* desenhado para obter ganhos provenientes do volume de produtos padronizados.

Assim os esforços na busca de economias de escala podem estar perdendo uma parcela significativa de importância em relação à flexibilidade de produção. As transformações são mais profundas, pois a variedade e o encurtamento dos prazos dos novos pedidos requer também que a agilidade de respostas propague-se à cadeia produtiva, onde os fornecedores de matérias-primas e componentes tenham o mesmo comportamento.

O ajuste das pequenas empresas de alguns países europeus, para atuar em nichos de mercado de maior valor agregado e de moda, requer o desenvolvimento de

capacitação técnica e experiência para comercializar nesses segmentos, o que é dificultado pelo tamanho da empresa.

Neste caso, a ação política tem se dirigido para o apoio aos arranjos cooperativos entre as empresas. Os países menos desenvolvidos, que garantiram seu ingresso no mercado em função de seu baixo custo de mão-de-obra, também têm procurado rever suas estratégias competitivas em decorrência de mudanças no ambiente econômico internacional e pela presença de outros países com renovadas facilidades na oferta e custo de mão-de-obra. Assim, alguns autores como, por exemplo, Villalobos & Grossman (1992), têm sugerido uma maior interação entre os vários atores dentro e fora da indústria calçadista como forma de melhorar as condições competitivas seja para esforços que garantam diretamente capacidades produtivas ou como capacidade inovativa, principalmente em direção aos modelos próprios, design e marca.

O objetivo deste segmento foi registrar algumas tendências relativas às análises competitivas e estabelecimento de estratégias dentro do setor calçadista, relatando alguns exemplos de competidores, nacionais e internacionais.

No segmento seguinte será desenvolvida uma análise específica sobre os pólos regionais ligados à produção de calçados, com objetivo similar ao apresentado neste segmento. Estruturar uma linha analítica capaz de oferecer alguns elementos comparativos para que se possa proceder a uma análise mais consistente da formulação de estratégias dentro do pólo calçadista de São João Batista.

4.2 Um Resumo Evolutivo do Setor

A origem do complexo coureiro-calçadista brasileiro remonta a meados do século XIX, quando imigrantes europeus implementaram a atividade de curtume do couro (Costa, 1993, apud BNDES, 2001), visando a fabricação de selas para a montaria e sandálias em função da existência anterior da pecuária de corte nessas regiões.

Essas unidades produtivas eram caracterizadas por sua microdimensão, pela forma de produção rudimentar e pelos laços familiares. O nascedouro da indústria calçadista foi possibilitado pelo aproveitamento de subprodutos do couro. Com um início imbricado, o setor coureiro-calçadista passou ao longo do tempo a seguir trajetórias próprias gerando um desmembramento crescente de suas atividades.

A partir do século XIX no Rio Grande do Sul o setor ganha ares de “indústria” com o surgimento e o fortalecimento de muitos curtumes implantados por imigrantes alemães e italianos que aproveitaram a grande disponibilidade de peles vacuns, oriundas inicialmente das charqueadas e, mais tarde, dos frigoríficos. O processo de curtimento, que começou de maneira rudimentar, aperfeiçoou-se graças ao aporte de tecnologia e equipamentos da Europa o que permitiu após o fim da 1ª Grande Guerra o início da exportação de couros.

A maior concentração de curtumes ocorreu na conhecida região do Vale dos Sinos (RS), outra região que se destacou com a atividade curtidora foi na cidade de Franca (SP) a 400 km ao norte da capital São Paulo.

Antes do final da década de 1860 a produção de calçados era desenvolvida por uma indústria local em pequena escala, principalmente por artesãos, sendo que a produção em fábricas teria se iniciado na primeira metade da década de 1870 (Suzigan, 1986 apud BNDES, 2001). Esse movimento foi impulsionado pela introdução da máquina de costura. Todavia, a indústria calçadista nacional ainda continuou a apresentar fortes características artesanais.

O primeiro período de dinamismo tecnológico na indústria (1860/1920) foi proporcionado pela introdução de avanços tecnológicos oriundos da Europa no final do século 19, transformando o sistema artesanal de produção em atividade fabril. A figura 20 detalha os períodos de desenvolvimento do setor no Brasil.

Figura 20: Os Períodos no Desenvolvimento do Setor Coureiro-Calçadista

PERÍODO	CARACTERÍSTICA
1860/1920	Modernização - migração do modelo artesanal para o sistema fabril
1920/60	Regionalização da produção – estagnação tecnológica
1960/1990	Consolidação da identidade dos pólos
1990	Deslocamento geográfico em busca de novas vantagens, intensificação da concorrência, principalmente novos competidores internacionais

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em BNDES (2001)

Após esse período o setor passou por uma fase de relativa estagnação (1920/60), acompanhada da regionalização da produção e da queda na introdução de novas técnicas e aquisição de máquinas mais modernas. Até mesmo as grandes empresas

da época encontraram dificuldades para se expandir e acompanhar as novidades tecnológicas existentes. Foi com a 1ª Grande Guerra Mundial que o movimento de exportação da indústria de calçados teve início e ganhou força na 2ª Guerra Mundial, devido ao fornecimento de coturnos para os exércitos brasileiro e venezuelano.

O terceiro período do setor também foi marcado pelo dinamismo, estando relacionado ao comércio de calçados com os Estados Unidos. Esse movimento se iniciou no fim da década de 60, apoiado no *cluster* industrial já existente no Vale dos Sinos e em menor escala em Franca.

Nesse período, a ação coletiva das então pequenas empresas na identificação de mercados externos e os incentivos à exportação introduzidos pelo governo foram fundamentais para o *boom* exportador. Naquela época, foi importante o papel do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que financiava o investimento fixo dessa indústria, tendo também uma atuação destacada do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) na região sul, permitindo que os produtores respondessem às exigências dos importadores de lotes maiores e ao mesmo tempo atendessem às expectativas quanto ao padrão de produto.

Na década de 70 o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta de exportações nacionais. Com esse desenvolvimento os setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes se implantaram no Rio Grande do Sul, contribuindo para o avanço tecnológico do setor coureiro-calçadista. Ainda dentro do terceiro período, a década de 80 foi marcada pela introdução de técnicas organizacionais, tais como controle de qualidade, planejamento e controle da produção e por técnicas produtivas (processo de produção, novas tecnologias e equipamentos informatizados).

Segundo pesquisa realizada por Reis (1994), o grande avanço tecnológico do setor verificou-se na área de máquinas para produção de calçados esportivos, já na área de calçados de couro não foram verificadas alterações relevantes na década de 80.

O quarto período teve início na década de 90 quando muitas fábricas de calçados se instalaram na região Nordeste. Nessa década, mudaram as condições de produção e concorrência na cadeia produtiva de calçados. As empresas calçadistas do Sul e Sudeste foram se deslocando para o Nordeste à procura de mão-de-obra mais barata, incentivos dos governos estaduais e, em alguns casos, buscando adequar-se à produção voltada para o mercado externo, pois a pressão da concorrência

obrigou o calçadista brasileiro, além de outras providências, a reduzir custos de produção e transporte. O Nordeste possui uma vantagem quanto a este aspecto, devido à sua localização privilegiada em relação aos Estados Unidos, principal importador do calçado brasileiro.

A produção nacional esta centrada fortemente nos pólos regionais. O Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB realizado em 1993, apontou para uma significativa parcela da produção - cerca de 80% - estar localizada nas regiões Sudeste e Sul do País e concentra-se principalmente nos pólos produtores do Vale dos Sinos no estado do Rio Grande do Sul e o de Franca em São Paulo. O primeiro é especializado em calçados femininos e o segundo em calçados masculinos. Existe ainda a cidade de Birigui, também no estado de São Paulo, com predominância de empresas produtoras de calçados infantis.

No entanto, com as devidas qualificações, pode-se afirmar que a estrutura dominante na indústria em termos de importância da capacidade produtiva é formada por empresas de médio/grande porte, especialmente no setor exportador, sendo que a dispersão maior de tamanhos encontra-se entre as empresas dedicadas ao mercado interno.

O processo de abertura comercial implementado no Brasil a partir do início da década de 90 teve impacto pouco significativo na indústria brasileira de calçados, uma vez que a produção interna, historicamente, sempre atendeu satisfatoriamente a demanda nativa. A sobrevalorização do câmbio, por força da implementação do Plano Real em 1994, favoreceu a importação nos anos recentes, mas mesmo assim, o total importado continuou incipiente frente ao consumo interno. Para se ter uma idéia numérica, a importação, em 1998, representou aproximadamente 4% do consumo aparente no Brasil naquele período.

Portanto, pode-se destacar dois movimentos marcantes no setor calçadista nacional, os quais atingiram grande parte das empresas:

- ♦ **Descentralização regional**, a partir de meados dos anos 90, foi caracterizada pela instalação de unidades industriais no Nordeste do país (provenientes em especial do Rio Grande do Sul), muito em função dos benefícios fiscais oferecidos e dos menores custos de mão-de-obra. Outra vantagem apontada foi a menor rotatividade da mão-de-obra. Hoje, todas as grandes empresas do setor calçadista possuem unidades industriais no Nordeste.

- ◆ **Interiorização da produção**, no final da década de 80, atingiu em especial o sul do Brasil, tendo sido provocada principalmente pelo fortalecimento dos sindicatos nas grandes fábricas com muitos empregados que constantemente promoviam paralisações. As grandes empresas promoveram a descentralização da produção criando unidades fabris menores, com produção média de 2.000 pares/dia e 200 empregados.

4.3 As Características Regionais e Produtivas do Setor

A indústria calçadista está presente em quase todos os estados brasileiros, porém como visto anteriormente destacam-se o Rio Grande do Sul, São Paulo e atualmente alguns estados do Nordeste (em especial o Ceará). Apesar disso, a produção de calçados é caracterizada pela concentração em certas regiões que se especializaram na fabricação de determinados produtos. A tabela 05 descreve de maneira genérica as regiões e as principais características das áreas de concentração de produção calçadista.

O Vale dos Sinos é o maior pólo produtor de calçados do Brasil e também está entre os maiores do mundo, com cerca de mil fábricas de calçados. É responsável por aproximadamente 40% da produção nacional e 75% das exportações totais. Existe uma grande concentração de empresas que formam um dos maiores *clusters* de calçados do mundo, especializado em calçados femininos. Além da localização das maiores empresas produtoras de calçados do Brasil e do mundo, como a Azaléia e a Paquetá, a região concentra cerca de 80% dos produtores de máquinas para a fabricação de calçados e 60% dos fornecedores de componentes. Cabe ressaltar que no Vale dos Sinos existem instituições de ensino voltadas para a formação de mão-de-obra especializada para as indústrias de calçados. O Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA) é a instituição responsável pelas pesquisas e ensino tecnológico.

A cidade de Franca é o segundo maior produtor de calçados do país, com 360 fábricas. Essas empresas dedicam-se principalmente à fabricação de calçados de couro para o público masculino e são responsáveis por 6% da produção nacional e 3% das exportações totais. O pólo calçadista de Franca possui toda a estrutura produtiva de um *cluster*. Além das fábricas de calçados, a cidade conta também com

produtores de insumos como solados, adesivos, curtumes, matrizarias, máquinas e equipamentos. Na região também encontram-se agentes de mercado interno/externo e instituições que procuram desenvolver e difundir inovações tecnológicas e gerenciais, Senai, Sebrae e universidades.

Tabela 05: As Principais Regiões Produtoras de Calçados no Brasil

REGIÃO/PÓLO/ (ESTADO)	EMPRESAS (n.º)	CARACTERÍSTICA/ ENFOQUE PRODUTIVO	DESTAQUE NO CENÁRIO NACIONAL
Vale dos Sinos (RS)	1.000	Calçados femininos, presença de grandes empresas (Azaléia, Paquetá), é um dos maiores clusters mundiais	Região responsável por 40% da produção nacional e 75% das exportações. Na região estão 80% dos fornecedores de máquinas e 60% de componentes
Franca (SP)	360	Calçados masculinos em couro, possui atributos de cluster	Região responsável por 6% da produção e 3% das exportações nacionais
Birigui (SP)	180	Calçados infantis	Região responsável por 7% da produção e 2,5% das exportações nacionais
Jaú (SP)	150	Calçados femininos em couro	Região responsável por 2% da produção e 0,5% da exportação nacional
São João Batista (SC)	120	Calçados femininos preferencialmente em couro	Região responsável por 1% da produção nacional
MINAS GERAIS Belo Horizonte Nova Serrana	1.500	Em BH calçados femininos. Região Nova Serrana, tênis e chinelos em materiais sintéticos	O estado é responsável por 10% da produção nacional
REGIÃO NORDESTE			A região Nordeste cresce em importância, já é responsável por 14% da produção nacional.
Ceará		Concentração regional em: (1) Fortaleza (2) Caucaia, Horizonte, Maranguape, Cascavel	O estado participa com 78% no total de calçados exportados pelo Nordeste e 11% no total do Brasil, é portanto o terceiro maior exportador brasileiro de calçados.
Bahia		Concentração regional em: (1) Ipaú, Itabuna, Itapetinga, Jequié e Vitória da Conquista (2) região do Vale do Paraguaçu e da região metropolitana de Salvador, como Feira de Santana, Alagoinhas, Itaberaba, Santo Antônio de Jesus e Serrinha	Azaléia instalou em 1998 um complexo industrial para a fabricação de calçados femininos e esportivos no município de Itapetinga. O governo estadual construiu vários galpões em municípios vizinhos e parceria com a Azaléia ampliou a capacidade instalada para 50 mil pares/dia, em 15 pavilhões destinados às operações e aos demais serviços auxiliares com previsão de gerar 4.418 empregos diretos e 2.774 indiretos.
Paraíba		As maiores concentrações de estão nos municípios de Campina Grande, Santa Rita e João Pessoa	

Fonte: Elaborado pelo Autor, baseado em BNDES (2001)

O pólo de Birigui, é conhecido como a capital nacional do calçado infantil, concentra cerca de 180 empresas que produzem aproximadamente 7% dos calçados brasileiros e são responsáveis por 2,5% das exportações totais.

A cidade de Jaú é um importante pólo produtor de calçados femininos em couro, constituído por 150 empresas que respondem por 2% da produção nacional e menos de 0,5% das exportações totais.

A indústria de calçados de Santa Catarina está concentrada na cidade de São João Batista e é especializada em calçados para o público feminino. As 120 empresas existentes no local fabricam cerca de 1% da produção nacional de calçados.

O setor calçadista de Minas Gerais é composto por aproximadamente 1.500 empresas. Os destaques estão nas cidades de Belo Horizonte, especializada na produção de calçados femininos e em Nova Serrana, que produz especialmente tênis e chinelos em material sintético. O pólo de Nova Serrana congrega 730 empresas, responsáveis por 10% da produção nacional de calçados.

A produção atual de calçados na região Nordeste ainda é desconhecida, todavia, as exportações de calçados nordestinos em 2000 corresponderam a 14% do total de calçados exportados pelo Brasil. Pode-se destacar o Estado do Ceará, com uma participação de 78% no total de calçados exportados pelo Nordeste e 11% no total do Brasil, colocando-o como o terceiro maior exportador brasileiro de calçados. Apesar da pequena produção, outros estados como Paraíba, Bahia, Pernambuco, Sergipe e Rio Grande do Norte vêm aumentando sua participação no mercado.

Ao longo da década de 90 as empresas calçadistas do Sul e do Sudeste foram se deslocando para o Nordeste. Todavia, o processo de realocização e desconcentração da indústria calçadista brasileira depende de algumas variáveis que assegurem a sua manutenção. Uma das questões a ser resolvida é a continuidade de investimentos, pois ainda existem obstáculos para a implantação de empresas de pequeno porte, bem como uma carência muito grande de fornecedores de insumos e componentes. Cabe ressaltar que o governo do Estado do Ceará criou uma agência para identificar a necessidade de investimentos no segmento de matéria-prima e componentes para calçados e começou um processo de atração dessas empresas.

Outro ponto importante diz respeito à pretensão ou não da formação de aglomerações industriais por parte dos governos locais. O deslocamento em massa para o Nordeste e a localização das empresas nessa região, de forma relativamente dispersa, seguindo novos incentivos fiscais e evitando as aglomerações principalmente no Estado do Ceará, mostram claramente que o governo pretende desenvolver algumas cidades com carência de postos de trabalho e assim criar uma renda familiar em pequenos municípios (BNDES, 2001).

A maioria dos investimentos feitos no setor de calçados nordestino tem sido reservada, principalmente, aos Estados do Ceará, Bahia e Paraíba, no entanto, o Estado de Pernambuco vem atraindo também alguns desses investimentos. Esses investimentos foram pulverizados em diversos municípios, empregando mão-de-obra

local mais barata, mantendo baixos custos e evitando interferência de sindicatos, o que não impediu todavia, que se formassem concentrações em algumas áreas geográficas desses estados.

No Ceará algumas áreas se destacam pois têm recebido grandes investimentos. Primeiro a região metropolitana de Fortaleza. Além da capital, outras cidades sobressaem: Caucaia, Horizonte, Maranguape e Cascavel. Na cidade de Cascavel, desde 1998 existe a presença do Curtume Bermas, do Grupo Bertin, que exporta 100% da produção, desde couro acabado até estofados prontos. As outras áreas compreendem as cidades de Sobral e Crato e a região do Cariri. Na cidade de Sobral, o desenvolvimento da atividade calçadista ganhou maior expressão a partir de 1993 com a instalação da Grendene. Cabe ressaltar o efeito em cadeia provocado por sua presença nas cidades de Sobral e Crato, gerando respectivamente 9.700 e 2.600 empregos diretos. Na região do Cariri o destaque é a cidade de Juazeiro do Norte que, além de ser um pólo de produção bastante dinâmico é relativamente consolidado no contexto estadual, é a área de maior concentração de micro e pequenas empresas calçadistas do Estado do Ceará.

Na Bahia duas grandes áreas sobressaem, a primeira que recebeu grandes investimentos foi o sudoeste do estado, que compreende os municípios de Ipaú, Itabuna, Itapetinga, Jequié e Vitória da Conquista. A Azaléia, maior empresa de calçados do Brasil, instalou em 1998 um complexo industrial para a fabricação de calçados femininos e esportivos no município de Itapetinga. Além disso, o governo estadual construiu vários galpões em municípios vizinhos, cabendo à Azaléia os investimentos em máquinas. Com capacidade instalada para produzir 50 mil pares/dia o complexo industrial é integrado por 15 pavilhões destinados às operações industriais e aos demais serviços auxiliares.

Além do sudoeste baiano, existem também investimentos em municípios da região do Vale do Paraguaçu e da região metropolitana de Salvador, como Feira de Santana, Alagoinhas, Itaberaba, Santo Antônio de Jesus e Serrinha.

Na Paraíba as maiores concentrações estão nos municípios de Campina Grande, Santa Rita e João Pessoa e em Pernambuco na cidade de Caruaru.

Qualquer análise da indústria calçadista nacional refere-se invariavelmente as concentrações geográficas, conforme ficou salientado nos parágrafos precedentes. Em linhas gerais isso é pertinente, porém, pode-se dizer que a oferta de calçados no

Brasil pode ser melhor segmentada a partir do porte das empresas e da sua forma de atuação. As **grandes empresas** atuam principalmente no mercado interno, com forte presença na produção de tênis, com tecnologias mais sofisticadas e maiores despesas de marketing. Esse é o caso da Azaléia (tênis Olympikus), da São Paulo Alpargatas (marcas próprias: Rainha e Topper), Grendene, Vulcabrás, Cambuci (marca própria: Penalty), Ortopé (marca de tênis: Ortopé), entre outras.

As **médias empresas** especializadas em sapatos de couro (natural), têm atuação voltada especialmente para o mercado externo. Sua produção é em geral subcontratada por grandes distribuidores externos, particularmente norte-americanos. Em geral não atuam com marcas próprias no mercado externo. Esse é o caso, por exemplo, da Reichert, Schmidt, Paquetá, Dilly, Maide, Andreza, Dai by, Cariri, entre outras. As **micro e pequenas empresas**, utilizam-se preponderantemente de processos artesanais e estão mais sujeitas às variações conjunturais da economia.

No geral, observa-se uma ausência quase total de ações articuladas e de uma coordenação entre as instituições e programas governamentais e privados, responsáveis pela promoção e apoio dos arranjos locais, que aproveite suas especificidades e pontos fortes - como a existência de uma infra-estrutura tecnológica de valiosa importância - para a melhoria de seu desempenho e para um desenvolvimento mais virtuoso deste. O nível de utilização desta infra-estrutura internamente ao arranjo - particularmente dos serviços do centro tecnológico - indicando um preocupante problema de interação com o setor produtivo.

Apesar da capacidade de resistência aos arranjos produtivos locais, ainda sobrevivendo aos problemas macroeconômicos e da crescente competição, os elementos acima expostos concorrem para que o arranjo esteja apresentando uma crescente precarização do trabalho e das condições de produção, podendo levar ao desemprego e marginalização da massa dos trabalhadores e dos produtores informais que vivem destas atividades e que possuem o principal recurso que permitiu o crescimento econômico do arranjo, a capacitação baseada no conhecimento tácito da produção de calçados.

À guisa das conclusões para este segmento, tendo em vista o objetivo central da presente tese, entende-se que a capacidade de estabelecer estratégias competitivas será condicionada pelo grau de modernização produtiva das empresas, tanto em

seus aspectos de geração e utilização de tecnologias em produtos e processo, quanto na modernização das relações trabalhistas, internas e externas às empresas.

Sugere-se que as empresas devem atualizar-se em técnicas organizacionais e produtivas de modo a aumentar os níveis de eficiência e qualidade do calçado fabricado. Às agências oficiais de fomento e crédito recomenda-se que apoiem as iniciativas de modernização das empresas. O segmento a seguir irá mostrar um pouco da história do município de São João Batista, base do pólo calçadista, objeto de estudo da presente tese.

4.4 A História do Município de São João Batista – Base Geográfica do Pólo

O município de São João Batista está localizado na zona fisiográfica de Florianópolis, com sua sede situada na confluência do Rio do Braço com o Rio Tijucas. Antigamente o lugar era habitado por índios carijós, que chamavam o Rio Tijucas de *tyucas*, significando “terras com lama negra”. Teve sua emancipação política em 19 de julho de 1958, possui uma área de 202 km e conta com uma população aproximada de 18.000 habitantes, sendo a indústria de calçados a principal fonte de subsistência do município.

Atualmente o município de São João Batista⁸¹ é considerado como núcleo de um pólo do setor calçadista. Além de abastecer o mercado catarinense abastece os estados do Sul e Sudoeste. No que refere-se ao porte das empresas calçadistas, 50% são pequenas, 30% de médias e 20% grandes (entre 120 e 150 empregados). Grande parte desta mão-de-obra migrou de uma Usina de Açúcar que fechou em 1991 e deixou sem emprego cerca de 800 trabalhadores. A partir daí, o setor calçadista não parou mais de crescer e hoje movimentava a renda de 60% dos 18 mil moradores de São João Batista. As outras empresas sediadas no município, são do setor moveleiro de esquadrias e de farinha de mandioca, mas juntas não chegam a representar 5% do parque industrial de São João Batista. Na agricultura, ainda são desenvolvidas muitas culturas que contribuem para a economia do município. O principal delas é o fumo, com uma produção de 2.520 toneladas/ano e mandioca com 3,6 mil toneladas/ano. São 703 propriedades rurais que cultivam uma área de 1.800 hectares e mantêm grande parte da população vivendo no campo. Com uma

⁸¹ Texto extraído da Revista Guia Industrial - Santa Catarina, Grande Florianópolis.

média familiar mensal em torno de dois salários mínimos, o município não registra índices positivos de desemprego. A mão-de-obra excluída das indústrias é absorvida na agricultura. Cerca de 90% da população está alfabetizada e a rede de ensino local consegue atingir todas as crianças em idade escolar. Da população urbana, 98% dos domicílios são abastecidos com água tratada e luz.

O município faz parte da história dos imigrantes que ocuparam o Estado no Século passado. Em 1836, 136 colonos vindos da Sardenha fundaram a primeira colônia de Santa Catarina, que recebeu o nome de Nova Itália. Nesta época, os italianos se ocuparam da principal atividade econômica da cidade: a agropecuária. Ao longo do século seguinte, os sapatos um dia substituiriam, sem deixar saudades, as imensas lavouras de cana-de-açúcar.

4.5 O “Pólo” Calçadista de São João Batista na Visão Empresarial

A primeira consertaria de calçados surgiu há oitenta anos na então chamada Freguesia de São João Batista do Alto Tijucas, ocupando uma velha casa de madeira. Tinha como operários o senhor Aires Bernardes e sua esposa Jovina Bernardes.

Somente sete anos após, por volta de 1926, foi instalada a primeira sapataria no município pelo senhor Eleotério Vargas que contava à época com três sapateiros. Com muito custo conseguiam fabricar dois pares de sapatos em um dia de serviço, a produção era "puxada à mão e chuleada a tomo e a fio".

Em 1929 surgiu a primeira sociedade, com cinco empregados, denominada de Sapataria Pereira, que se dedicava a fabricação de calçados, bonés e cintos com o auxílio de uma máquina de costura motorizada. Somente em 1940 surgiu a segunda sociedade, na verdade uma reedição da primeira, que foi adquirida alterando a razão social para Sapataria União, passando mais tarde a denominar-se Sapataria Favorita.

Naquela época os proprietários já tinham problemas para gerenciar seus negócios, pois eram obrigados a contratar sapateiros em outras cidades, além da falta de matéria-prima e dificuldades para colocar o produto no mercado, pois o produto era vendido no varejo.

Posteriormente, em função da preparação da mão-de-obra da própria região e a instalação de curtumes nas cidades de Brusque, Blumenau e Jaraguá do Sul, foram surgindo outras sapatarias, todas de pequeno porte, fazendo com que São João Batista fosse conhecida como a Capital Catarinense do Calçado.

Em 1998, através de uma pesquisa intitulada "Perfil da Indústria de Calçados de São João Batista e Nova Trento", realizada pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, em parceria com o Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista, foi possível identificar alguns elementos que compunham o real potencial da região em trabalhar com a produção de calçados, principalmente os femininos.

Os resultados apresentados na pesquisa mostraram algumas particularidades, por exemplo, além da proliferação e conseqüente rotatividade das indústrias de calçados verifica-se o aumento de prestadores de serviços que dão suporte à indústria principal da cadeia, os chamados *ateliês*, os quais chegam a empregar 600 pessoas que até então dependiam diretamente dos empregos ofertados pelas indústrias.

Outro elemento importante de ser observado é a mudança cultural que vem ocorrendo na região, motivada especialmente pelo surgimento de jovens empresários à frente de seus negócios, os quais têm procurado adaptar os seus produtos às novas exigências do mercado, seja através da busca de novidades apresentadas em feiras realizadas na Europa ou pelo desenvolvimento de novos modelos em parceria com seus fornecedores de matéria-prima.

A pesquisa da Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina (FIESC), através da Diretoria de Desenvolvimento – Unidade de Competitividade Industrial, buscou avaliar ainda a situação da indústria calçadista na região, principalmente em relação ao potencial econômico do pólo, produtos fabricados, destino da produção, capacidade de produção, perfil do empresário e grau de instrução dos colaboradores. Esta pesquisa⁸² foi resgatada na presente Tese, pois, serve como uma base consistente para entendimento do pólo estudado.

A pesquisa constatou que o número de indústrias vem diminuindo ao longo dos anos mantendo ainda a predominância de micro e pequenas empresas, as quais

⁸² PESQUISA: Perfil da indústria de calçados de São João Batista e Nova Trento. Florianópolis: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 1998. (Diretoria de Desenvolvimento, Unidade de Competitividade Industrial). A pesquisa contou com o apoio do Sindicato das Indústrias do Calçados de São João Batista.

representam 84% do total das indústrias de calçados da região e empregam 32% do contingente de mão-de-obra. A tabela 06 mostra a distribuição das empresas por porte e respectivo percentual de participação.

Constatou também, a preocupação de algumas empresas na busca de novos mercados, destacando os países da América do Sul como potenciais consumidores do calçado produzido na região, cujas exportações representam hoje em torno de 3,8% da produção. Outras empresas vislumbram o norte e nordeste brasileiro como mercado alternativo para colocar os calçados abertos, em decorrência da estação quente predominante naquela região e do preço praticado pelos fabricantes.

Tabela 06: A Distribuição das Empresas por Porte

PORTE	EMPRESAS (Nº)	%	EMPREGADOS	%
Micro empresa	74	84	458	32
Pequena empresa	10	11	426	29
Média	4	5	558	39
TOTAL	88	100	1.442	100

NOTA: considerando a micro empresa até 19 empregados, a pequena empresa de 20 a 99 empregados e, a média empresa de 100 a 499 empregados. Na categoria grande empresa (500 ou mais empregados), não foi identificado nenhum fabricante nas duas cidades.

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

Outro ponto que merece destaque diz respeito aos prestadores de serviços para a indústria Calçadista, denominados de ateliê, os quais executam atividades que até então eram realizadas internamente nas empresas. São João Batista conta atualmente com aproximadamente 121 ateliê os quais são responsáveis pela prestação de serviços de corte (51%), costura (18%), solado (15%), palmilha (13%) e em menor escala forrações de plataforma e salto.

Dentro do Pólo Calçadista a renovação do quadro gerencial está se configurando como uma realidade já que 26% dos empresários possuem menos de 30 anos. Somente 3% dos empresários estão com mais de 50 anos de idade e na faixa logo abaixo dos 31 ao 40 anos, concentram-se 40% dos empresários da região. No caso dos ateliês a realidade parecer ser a mesma, sendo que 66% dos empresários estão entre os 21 aos 40 anos. Com relação à qualificação para o exercício das atividades a tabela 07 descreve resumidamente o grau de instrução, que contribuem para a elevação da capacidade técnica.

Em relação a escolaridade, o grande contingente de gestores encontra-se entre o primário e o secundário, perfazendo um total de 79% dos entrevistados. Em torno de

16% possui curso superior, possibilitando um incremento significativo na formação de pessoal qualificado para assumir funções de comando e chefia.

Tabela 07: Grau de Instrução por Nível de Ocupação

GRAU DE INSTRUÇÃO	EMPRESÁRIO		EMPREGADOS	
	CALÇADOS	ATELIER	CALÇADOS	ATELIER
Primário	26	56	529	44
Ginasial	25	54	497	58
Secundário	23	22	265	16
Nível técnico	05	02	14	00
Superior	15	01	34	01
Pós-graduação	00	00	02	00
TOTAL	94	135	1.341	119

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

No âmbito dos empregados a qualificação no nível superior reduz-se para a faixa dos 2,41%. No nível dos empregados 96% encontra-se entre primário e o secundário. Interessante observar que 0,14% dos empregados possuem pós-graduação, enquanto que nenhum empresário, até o ano de 1998, possuía.

No que se refere ao grau de instrução dos empregados, a Pesquisa Fiesc (1998) detectou conforme se pode observar na tabela 08, que aproximadamente 39% estudou até a quarta série, e que 37% completou o primeiro grau. Apenas 20% possui o nível secundário, 1% nível técnico, 3% nível superior e menos de 1% possui pós-graduação.

A Pesquisa Fiesc (1998) sinalizou para a realização de programa de requalificação profissional para a força de trabalho da região, direcionado inicialmente para o nível secundário e posteriormente para o nível técnico, o que irá acarretar em uma melhora substancial de vida para o trabalhador. Com esta finalidade o Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista iniciou um trabalho com a Fundação Catarinense de Educação na Empresa do Sistema FIESC/SESI, com o objetivo de propiciar os empregados das indústrias a possibilidade de fazer o 1º e 2º grau.

Tabela 08: Instrução Geral

GRAU DE INSTRUÇÃO	QUANTIDADE
Até a 4ª série	529
1º Grau	497
Secundário	265
Nível técnico	14
Superior	34
Pós-graduado	2
TOTAL	1.341

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

Outro dado importante é o que se refere os principais produtos fabricados pela indústria local. A linha feminina é o principal foco sendo que aproximadamente 89% da produção está concentrada em torno destes produtos, os sapatos e sandálias femininas. Portanto, apenas 11% da produção está voltada para a linha infantil, tênis e masculina (dados na tabela 09).

Tabela 09: Direcionamento dos Produtos

PRODUTO	Nº DE PARES	PERCENTUAL DA PRODUÇÃO
Linha feminina	312.450	88,9
Linha infantil	34.750	9,9
Tênis	2.500	0,7
Linha masculina	1.750	0,5
Total	351.450	100

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

Conjuntamente com a produção calçadista surge na região empresas especializadas em componentes para a indústria calçadista, o que vêm a facilitar e até mesmo reduzir custos, pois até então as compras eram realizadas nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo. Hoje já é possível encontrar na própria região, solados e palmilhas que atendem aproximadamente 80% da demanda local, além de pré-solados e salto que apesar de serem em menor escala já atendem a produção local. Outro fator a ser salientado é o surgimento de empresas especializadas no desenvolvimento de formas, solados e saltos que só eram desenvolvidos no Rio Grande do Sul. O fornecimento de matéria-prima e componentes para a fabricação de calçados, que antigamente era quase que exclusivamente oriundos de outros estados, começa a ser atendido por empresas do estado, que chegam a atender atualmente 67% das necessidades das empresas locais. A tabela 10 mostra as principais matérias-primas utilizadas pela indústria calçadista de Santa Catarina.

Um fato muito interessante na indústria calçadista local, segundo a Pesquisa Fiesc (1998) é a distribuição voltada praticamente que em sua totalidade (96,4%) para o mercado interno. Sendo que 32% para a própria região Sul, 35% para a Região Sudeste e o restante para as demais regiões, conforme mostra a tabela 11. Porém, a busca por novos mercados para os seus produtos é uma preocupação do empresário local, pois, o mercado externo é uma alternativa promissora.

Tabela 10: Principais Matérias-Primas

MATERIA-PRIMA	UNIDADE	CONSUMO MÉDIO MENSAL	MATERIA-PRIMA	UNIDADE	CONSUMO MÉDIO MENSAL
Adesivo	Lata	1.042	Jeans	Metro	100
Alma-de-aço	Unidade	301.200	Linhas	Cone	604
Argola	Unidade	4.000	Palmilha	Par	466.360
Biqueira	Unidade	500	Papel de seda	Folha	42.600
Borracha	Quilo	1.600	Papelão	Placa	4.050
Botão de pressão	Unidade	1.000	Parafuso	Unidade	30.000
Cabedal importado	Metro	20.000	Percloro Etileno	Litro	1.300
Cadarço	Par	600	Pigmento	Quilo	100
Caixa	Unidade	284.846	Poliuretano	Quilo	57.400
Cetim	Metro	350	PVC	Quilo	3.000
Cloreto de Metileno	Litro	1.320	Rebite	Unidade	75.000
Colorplac	Placa	3.144	Salto	Par	207.500
Contra Forte	Unidade	250	Sintético	Metro	11.560
Couro	Metro	35.281	Sola de couro	Par	18.600
Elástico	Metro	220	Sola EVA	Par	165.150
Espuma	Metro	30	Sola Latex	Par	5.000
Etiqueta	Unidade	474.100	Sola PU	Par	211.450
Exano	Litro	1.600	Solvente	Litro	1.999
Fita de nylon	Metro	3.000	Tinta	Litro	4.318
Fita de reforço	Metro	4.200	Tira	Metro	30.300
Fivelas/Enfeites	Unidade	488.750	Veludo	Metro	150
Forro	Metro	18.095	Vira	Metro	16.500
Hidrofibra	Quilo	5.000	Zíper	Metro	200

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

Tabela 11: Destino da Produção – Mercado Interno

REGIAO	Nº DE PARES	PERCENTUAL
Sudeste	117.461	35
Sul	108.695	32
Norte	42.038	12
Nordeste	37.776	11
Oeste	33.255	10
Total	339.225	100

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

Em especial a América do Sul que consome aproximadamente 3,6% da produção feminina, além de uma pequena porção de sapatos infantis, parece ser uma das alternativas mais procuradas. Os principais países consumidores dos produtos da região são Paraguai e Argentina (ver na tabela 12).

Tabela 12: Destino da Produção – Mercado Externo

PAÍS	Nº DE PARES	PERCENTUAL
Paraguai	6.825	54
Argentina	2.050	16
Bolívia	975	8
Uruguai	900	7
Colômbia	675	5
Venezuela	600	5
Equador	600	5
Total	12.625	100

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

O diagnóstico gerencial realizado através de pesquisa nas 88 empresas filiadas a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, na região de São João Batista demonstrou que em 43% (38 empresas) das empresas existe uma administração especializada. Porém, a mesma pesquisa verificou uma grande preocupação das empresas em trabalhar com profissionais especializados, principalmente no que se refere aos cargos de gerência e chefia direta.

No que tange a formação específica do planejamento da coleção percebe-se que apenas 40% das empresas têm tais profissionais, que visam o atendimento das tendências da moda de calçados. Quando perguntado aos empresários como é feito o acompanhamento das tendências do setor a presença em feiras parece ser a maneira preferencial, o resultado total pode ser melhor visualizado na tabela 13. As tendências da moda de calçados estão mudando devido a participação dos empresários em feiras na Europa, principalmente Itália. Além disso, o Sindicato das Indústrias Calçadistas promove encontros periódicos para apresentar as tendências obtidas através de pesquisas na Europa.

Tabela 13: Fontes de Inspiração e Vendas

<i>Fontes</i>	Nº	Percentual
Revistas especializadas	73	37
Feiras nacionais	63	32
Observância da concorrência	44	23
Feiras na Europa	15	08
<i>Principais feiras</i>	Nº	Percentual
COUROMODA	4	27
FENAC	4	27
FRANCAL	7	46

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

Porém, percebe-se que das empresas pesquisadas menos da metade (40%) são filiadas ao Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista, demonstrando que as empresas não vêm ou buscam em sua entidade de classe o apoio necessário. Somente 12,5% das empresas participam de feiras como expositoras, principalmente nas nacionais, conforme está indicado na tabela 13.

O mercado globalizado e a concorrência obrigam as empresas a ajustarem seus custos tornando possível oferecer o produto a um preço justo, porém sem esquecer que o mesmo deve ser de qualidade. Apesar disso, depara-se com um grande número de empresas (39%) sem um sistema de custos para determinar o preço do

produto acabado. A qualidade com o um processo não é utilizada e apenas 39% utiliza o controle de qualidade em seus produtos acabados, e um número menor ainda (33%) utiliza o controle de qualidade durante o processo produtivo.

Outra tendência do mercado globalizado é a terceirização de serviços. Essa aparece ser também uma tendência na indústria, destacando-se a produção de solas, palmilha e cabedal. Os demais serviços utilizados podem ser vistos na tabela 14.

Tabela 14: A Terceirização dos Serviços

Serviço	Nº	%	Serviço	Nº	%
Sola	33	37	Costura	4	4
Palmilha	15	17	Tira	2	2
Cabedal	13	15	Forração	2	2
Corte	12	13	Traça	1	1
Salto	6	7	Montagem	1	1
			Encapar	1	1

Fonte: Pesquisa Fiesc (1998)

Dentre as dificuldades elencadas pelas empresas para administração dos seus negócios pode-se destacar dentre diversos aspectos, como sendo os mais significativos, àqueles ligados aos financeiros e tributários 80% (71 empresas na média) demonstram dificuldades, distribuídas da seguinte forma:

- 75 empresas destacam a elevada taxa de juros do mercado;
- 73 empresas destacam as linhas de financiamento para MPs;
- 69 empresas destacam a elevada carga tributária e;
- 68 empresas destacam a falta de capital de giro.

Em segundo lugar, com 57% de incidência nas respostas estão aos aspectos mercadológicos, sendo relacionadas as seguintes dificuldades: 66 empresas destacam a competição acirrada; 44 empresas destacam a falta de demanda e sazonalidade e; 40 empresas destacam a comercialização dos produtos. Outro aspecto importante pesquisado referente-se à organização das empresas, onde 33% demonstram ter dificuldades, que são assim distribuídas: 43 empresas em relação a fixação do preço de venda; 31 empresas referem-se a aquisição de matéria-prima; 27 empresas a falta de controle financeiro; 26 empresas em relação a estruturação dos seus sistemas de custos e; 19 empresas para a falta de controle de estoques.

Finalmente no que tange aos aspectos tecnológicos os dados demonstram que 34% das empresas afirmam ter dificuldades, distribuídas entre as seguintes questões:

necessidade de inovação tecnológica (55 empresas); reorganização de *lay-out* (23 empresas); falta de mão-de-obra qualificada (22 empresas) e; Planejamento e controle da produção (20 empresas).

Quanto a questão da orientação estratégica o setor calçadista local parece estar centrado em três diferentes estratégias/ações que são:

melhorar a competitividade no mercado; disseminação de informações e; treinamento e desenvolvimento gerencial, estas por sua vez podem ser divididas conforme modelo a seguir.

Quadro 04: Indicadores das Ações Estratégicas

Treinamento e Desenvolvimento Gerencial	DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES	Melhorar a Competitividade no Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a realização de seminários e workshop com especialistas em calçados; • Realizar cursos para capacitar profissionais em gestão empresarial; • Articular a vinda de especialistas estrangeiros; • Promover visitas técnicas em centros avançados de tecnologia; e • Realizar curso técnico de calçados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar e divulgar dados e informações do pólo calçadista; • Divulgar informações sobre feiras e eventos; • Orientar as empresas quanto a comercialização no mercado externo; • Estruturar e definir indicadores de desempenho para o setor; e • Disponibilizar dados e informações no campo das tecnologias de processo, materiais, mercado e desenvolvimento de novos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar novas tecnologias, através de institutos especializados, para criar produtos com mais valor agregado; • Aumentar o volume de exportações; • Difundir e incentivar a adoção de normas técnicas; • Incentivar a participação em feiras nacionais e internacionais; • Capacitar profissionais na área de criação e desenvolvimentos de novos modelos; e • Divulgar as tendências da moda de calçados junto aos associados.

Fonte: Adaptado da Pesquisa FIESC (1998)

CAPÍTULO 5

O presente capítulo é parte integrante do trabalho empírico que compõem esta Tese. Em primeiro lugar é feita uma rápida descrição dos procedimentos para aplicação do modelo de análise. Em seguida, são sumarizados os dados referentes a identificação da estrutura local como sendo a de um cluster verdadeiro. Na seqüência é feita uma descrição das empresas que são o objeto de análise no estudo multicaso. Esta descrição é necessária para caracterizar as empresas participantes do estudo, já que no segmento relativo a apresentação dos dados são omitidos os nomes, para se preservar a integridade dos respondentes, bem como de suas empresas. Por fim, são relacionados os resultados da análise integrada dos dados decorrentes da aplicação do modelo do mix estratégico modificado.

5. APLICAÇÃO DO MODELO – O ESTUDO MULTICASO

O modelo do mix estratégico de Casarotto (1995), foi aplicado como estrutura analítica para identificar as bases que fundamentam o comportamento competitivo das empresas pesquisadas, identificar também o processo e o comportamento estratégico das empresas na ambiente de aglomeração. O modelo de Fuchs et al. (2000) foi ferramental para endereçar a questão da integração e combinação de atividades, no sentido de mensurar o grau de influência das empresas sobre o aglomerado, ou do aglomerado sobre as empresas.

Diante mão é possível afirmar que houve uma aderência visível e real entre os dois modelos, permitindo referenda-lo, se usados de modo integrado, como referência para investigações futuras, seja no setor como também em outros setores ou segmentos setoriais.

Para a aplicação dos modelos foi necessário coletar dados primários na forma de entrevistas de reconhecimento, seguido-se da aplicação de um questionário (reproduzido na íntegra em anexo).

As entrevistas foram marcadas em uma ordem seqüencial, de modo que fosse possível levantar alguns aspectos históricos da região, dados específicos sobre as empresas de maneira individual, além de permitir que se conhecesse alguns dados gerais sobre aquele ambiente geográfico. Ou seja, os integrantes do aglomerado

que vivenciaram a formação do aglomerado, se não desde o seu início, mas que tenham um conhecimento consistente, tornando-se uma fonte de resgate dos aspectos e elementos formadores do ambiente de aglomeração.

Esta etapa mostrou-se importante para montar um quadro referencial do ambiente específico do aglomerado, no sentido de se entender como age este filtro coletivo. Muitas das empresas, conforme será possível visualizar a seguir, afirmam que baseiam as suas estratégias nos referenciais adquiridos formalmente, ou mesmo, aqueles percebidos dentro do domínio do pólo de São João Batista. É necessário dizer que esta constatação é relativa principalmente às pequenas empresas que fazem parte do pólo.

Os procedimentos metodológicos adotados permitiram conhecer primeiro a opinião dos entrevistados com maior conhecimento sobre o contexto local, de modo que se pudesse construir um quadro geral consistente, de maneira rápida embasando os esforços seguintes de identificação do comportamento estratégico das empresas da região. As ENTREVISTAS com os atores locais tiveram como objetivos principais:

1. identificar o status atual do aglomerado;
2. identificar a trajetória do aglomerado;
3. identificar atores principais (importante para segunda etapa);
4. identificar trajetórias individuais;
5. clarear atores principais e;
6. capacidade de articulação entre os membros do setor e destes com demais atores, principalmente em relação ao ambiente institucional.

Como representantes institucionais, foram entrevistados representantes da Prefeitura Municipal de São João Batista e membros da Associação dos Produtores de Calçados e alguns empresários⁸³. É importante salientar que a presente pesquisa usa como referencial a visão da competitividade sistêmica, mas não objetiva aprofundar nestas questões, ou mesmo nos mecanismos próprios deste tipo de análise. A visão sistêmica é importante, pois embasa a questão central da pesquisa, no que se refere à formulação estratégica “poder” ser diferenciada nos ambientes de aglomeração industrial, devido a influência das várias dimensões ambientais, tendo em vista que estão presentes os componentes necessários ao pleno suporte operacional e estratégico.

⁸³ Estes empresários foram entrevistados na condição de membros do consórcio de exportação.

Vencida esta etapa, entendida como uma forma de identificação contextual, nos moldes das pesquisas desenvolvidas por Petigrew (1987, 1988), Orssatto (1995), Rossetto (1999), partiu-se para o levantamento dos dados junto aos empresários – nos moldes dos estudos de múltiplos casos. O objetivo fundamental nesta segunda etapa foi centrado na identificação dos modelos individuais de formulação de estratégias, tendo como principais elementos, traçar um perfil das empresas estudadas, a sua história, trajetórias mercadológicas, fases e/ou eventos críticos, principais estratégias, seus recursos e competências, além é claro de prospectar sobre resultados concretos mediante os desenhados.

Foi aplicado questionário estruturado baseado no modelo do mix estratégico proposto por Casarotto (1995)⁸⁴, modificado para a presente situação. A aplicação do modelo de Casarotto (1995) foi completada pela análise das questões propostas por Fuchs et al. (2000) em seu modelo *Integration Valuator*.

O modelo *Integration Valuator* permitiu captar como se relacionam os elementos que compõem a base de sustentação competitiva da empresa (o direcionamento, o foco nos produtos/mercados, os recursos e capacidades e a cultura organizacional) além de permitir que se identifique como se articulam e em que grau de influência o alinhamento entre as empresas pode influenciar os componentes do mix estratégico, conseqüentemente a competitividade da empresa. A ênfase colocada sobre qualquer dos elementos da estratégia ou qualquer tipo de alinhamento parece variar de empresa para empresa.

Segundo salientam Fuchs et al. (2000), as empresas de maior sucesso são aquelas que escolhem o mix certo dos elementos do alinhamento – um mix que irá suportar seus temas estratégicos. Dentro desta ótica, uma empresa altamente inovadora pode, por exemplo, requerer maior colaboração em relação às áreas de pesquisa e desenvolvimento, engenharia e marketing, do que uma empresa que esta focada em um comportamento de liderança de custo. De posse de todos os dados, procedeu-se então a análise, síntese e fechamento da presente Tese.

⁸⁴ O modelo do Mix Estratégico proposto por Casarotto (1995) prevê uma análise integrada a cerca dos elementos que compõem o processo estratégico da empresa. Este processo estratégico sugere que, para entender a dinâmica em que os resultados competitivos são criados, é necessário saber como a empresa decide Em Que Atuar, Como Competir, Como Desenvolver as Estratégias, Quanto Investir, Como Negociar e Como Produzir.

5.1 O Local, as Fontes de Vantagens Competitivas, a Ação dos Atores

No Brasil um volume significativo das exportações é proveniente de *clusters* setoriais como os de calçados, frangos, suco de laranja, motores elétricos fracionários, entre outros. Investigar como estes *clusters* ou aglomerados podem contribuir para a melhoria da competitividade, individual ou coletiva, tem sido facilitado depois que Porter publicou, em 1990, o livro *A Vantagem Competitiva das Nações*. Porter, focou sua análise nas nações, dando considerável atenção ao “ambiente empresarial” e descobriu que, na maior parte dos setores industriais investigados, existia o que agora está sendo chamando de cluster completo. Zaccarelli (2000) aponta os nove itens necessários para a existência do chamado *cluster* completo. O quadro 05 descreve cada um dos nove itens, sem os quais o agrupamento não poderia ser classificado idealmente como um cluster.

Quadro 05: Requisitos para o *Cluster* ser Completo

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta concentração geográfica (preferencialmente, todo o cluster deve localizar-se em um só município) 2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do cluster 3. Empresas altamente especializadas (cada empresa realiza um nº reduzido de tarefas) 4. Presença de muitas empresas de cada tipo 5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos 6. Grande cooperação entre empresas 7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente 8. Uniformidade do nível tecnológico 9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster |
|--|

OBS: Estas condições têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente

Fonte: Adaptado de Zaccarelli (2000)

Note-se que os setores industriais pesquisados foram escolhidos em 10 países como os vencedores da concorrência no âmbito internacional. Porter, pela evidência dos dados da pesquisa, afirmou que quando um país domina o mercado mundial de um produto, ele é produzido em uma única cidade, ou em poucas cidades vizinhas, constituindo um *cluster* completo.

Os agrupamentos de empresas produtoras do mesmo produto eram ilógicos para quem só conseguia enxergar os aspectos de concorrência. Os economistas explicavam estes agrupamentos pela existência de "economias externas", que compensavam os efeitos da concorrência. Os administradores usavam o termo

"vocação empresarial da região" (Zaccarelli, 2000). O que foi postulado através da chamada "simbiose" entre empresas competidoras, por inspira o dos ecologistas, trata-se de um emaranhado e complexo sistema que deve gerar vantagens competitivas para as empresas que estão inseridas e dele fazem parte.

Em rela o aos requisitos para que o pólo calçadista de São João Batista seja considerado como um *cluster* (aglomerado completo) somente em dois (o de número um e o de número nove) dos nove requisitos parece haver no local uma contribui o significativa para que existam as sinergias e articula es próprias de um cluster.

Estes dois requisitos (1) Alta concentra o geográfica e o (9) cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster são indubitavelmente ligados aos aspectos embrionários do surgimento de um agrupamento de empresas o que denota um grande potencial de desenvolvimento, mas que para o momento carece de maiores estímulos no sentido de que seja possível  consolida o.

Quanto aos demais itens eles parecem estar ainda em estado de latência, mesmo o relativo ao estado de coopera o entre empresas que era de se esperar que fosse mais desenvolvido e estivesse mais presente.

Para entender melhor este mecanismo tomou-se emprestado a interpreta o dada pela CONFEDERA O NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI)⁸⁵ que descreve uma tipologia usual na cria o e surgimento de agrupamentos. Segundo o modelo descrito pela CNI, em primeiro lugar existem os fenômenos chamados de Potencial Agrupamento e seguida o Agrupamento propriamente dito e, por fim, o Agrupamento Avançado.

O p lo⁸⁶ calçadista de São João Batista parece estar entre a defini o de **Potencial Agrupamento** e a de **Agrupamento**, diante disso,   possível detectar algumas

⁸⁵ Ver o texto CONFEDERA O NACIONAL DA INDÚSTRIA. Agrupamento (cluster) de PMEs: uma estratégia de industrializa o local. Rio de Janeiro: COMPI, 1998. O **POTENCIAL AGRUPAMENTO** caracteriza-se por possuir alguma tradi o produtiva, ou de artesanato local e ainda uma localiza o favorável em termos de (um ou mais) mercado, fonte de matéria-prima, pólo tecnológico, grande projeto de investimento. O **AGRUPAMENTO**, seria a fase intermediária em termos de consolida o. Teria como principais características: pouca interatividade e sinergia entre empresas e com cotidiano da vida Local, especializa o produtiva setorial do agrupamento, pouca capacidade de inova o tecnológica e pouco acesso ao sistema nacional de inova o, poucas externalidades est ticas. Um **AGRUPAMENTO AVANÇADO**   caracterizado por possuir elevado grau de interatividade e sinergia entre empresas, formando redes, e com o cotidiano local, "especializa o flexível" do agrupamento de empresas, capacidade de inova o tecnológica e acesso usual ao sistema nacional de inova o, nichos de mercado consolidados, inclusive no exterior.

⁸⁶ Segundo Kakuta (1997) a no o de pólos econômicos   uma questão conceitual aparentemente insignificante, mas que diferencia a nossa visão de emprego (grandes indústrias) para a visão italiana de trabalho (empreendedores). No caso específico de Santa Catarina, por exemplo, denomina-se o Sul como pólo cerâmico

ações para que este arranjo venha a consolidar-se, conforme o próprio documento da CNI. Entre estas ações estariam: avaliar a localidade enquanto potencial agrupamento, identificar investidores, mobilizar interesses, lideranças e agentes locais, além de trabalhar em direção de uma "mudança cultural", intensificando a interatividade entre empresas e a vida local, estimular a subcontratação local, estimular o aproveitamento das externalidades "estáticas" e elevar capacidade tecnológica e interação com o sistema nacional de inovação.

5.1.1 Uma Visão Geral

Tanto a localização, o governo, bem como os empresários locais jogam um importante papel na consolidação da região de São João Batista como um agrupamento avançado competitivo na produção de calçados. No geral, muito embora exista uma gama de problemas conjuntos, existe uma grande dispersão entre a percepção das ações prioritárias, como também das potencialidades a serem exploradas.

O local é estratégico, dada a existência de um significativo contingente de empresas, mas isso é parcialmente favorável na medida em que muitos outros elos da cadeia não se fazem presentes e, o que é pior, não há uma sinalização positiva no sentido de seja possível uma ação conjunta entre os atores locais para minimizar tal fator. A articulação entre o empresariado e os níveis do poder executivo é claramente o maior dos entraves, a maior barreira a ser vencida. Uma exceção deve ser salientada em relação aos esforços desenvolvidos no plano das exportações, onde está envolvido o governo federal de maneira indireta. Ainda em relação ao relacionamento com o governo parece ser frágil a capacidade do setor em influenciar

e o Oeste como pólo agro-industrial. O conceito de pólo na Itália está relacionado diretamente ao número de empresas que influenciam ou sofrem influências num determinado espaço territorial. Difere do conceito onde um número muito reduzido de grandes empresas influencia diretamente um determinado espaço territorial. O conceito de rede de empresas, lá, não depende de uma grande empresa mãe, mas sim das próprias pequenas empresas, que através de um mecanismo de consórcio, simulam coordenação da grande empresa, porém com maior flexibilidade e agilidade. Na província de Modena, considerado o maior pólo cerâmico mundial identificam-se milhares de pequenas e médias indústrias cerâmicas e uma infinidade de empreendimentos dependentes e decorrentes da Indústria Cerâmica Regional. Da mesma forma na agricultura, na Região da Emilia Romagna, todos os espaços possíveis são cultivados, não se identifica nenhum grande complexo agro-industrial.

as políticas governamentais sendo que, na atual conjuntura observa-se uma retomada do crescimento em função do câmbio favorável

A própria articulação entre os empresários parece ser um fator crítico, na medida que existe uma grande dispersão entre o entendimento do papel que estes devem exercer, tendendo sempre para uma avaliação negativa por parte dos pares. Isso é particularmente importante tendo em vista que existe uma grande heterogeneidade das empresas em termos de porte, qualidade de produtos e processos, de desenvolvimento tecnológico e de competências, fazendo com que exista uma imagem de amadorismo, influenciando negativamente a competitividade das empresas locais.

A incapacidade de alcance de níveis maiores de integração e cooperação entre os atores do nível micro determinam a perda de substanciais vantagens competitivas decorrentes da aglomeração e do estímulo a busca da eficiência coletiva no sistema industrial circunscrito pelo pólo calçadista da região de São João Batista.

Este parece ser um dos principais empecilhos para a frutificação de qualquer esforço para elevar a competitividade do setor via adoção de ações que envolvam a capacidade regional de cooperação. Uma das únicas unanimidades parece residir na consciência da falta de uma Política Industrial específica que incremente a capacidade competitiva do setor, grandemente voltado para a exportação, que justamente por isso enfrenta revezes referentes aos mecanismos de câmbio, por exemplo.

Grande parte dos problemas que afligem o setor (falta de colaboração entre os empresários; distanciamento do poder executivo; ações isoladas dos atores que compõem o setor; falta de suporte técnico; deficiência na formação da mão-de-obra; falta de apoio financeiro e conjuntura econômica) somente serão resolvidos se houver um esforço inicial no sentido de serem desenvolvidas ações para melhorar o nível de integração, cooperação e coordenação entre os vários segmentos do setor, a exemplo do que ocorreu em outras regiões do mundo que possuem destaque neste setor.

5.2 Uma Breve Descrição das Empresas Envolvidas no Estudo Multicaso

No presente segmento será feita uma breve descrição das empresas que foram objeto direto de estudo através dos levantamentos de campo. Os dados foram coletados através da aplicação do questionário.

As empresas participantes serão descritas individualmente, mas por ocasião das análises os nomes serão mantidos em sigilo. Esta decisão foi tomada em função da solicitação de alguns dos empresários que gostariam de ter preservado como confidenciais os resultados das informações prestadas. Esta foi uma condição *sine qua non* para que participassem da pesquisa

5.2.1 RAPHAELLA BOOZ⁸⁷ (<http://www.raphaellabooz.com.br/>)

A empresa fundada pelo Sr. Ari Booz em 24 de abril 1966, com o nome de **Indústria e Comércio de Calçados Tânia Ltda.**, desenvolveu inicialmente suas atividades na rua central da cidade. Naquele período a empresa contava com oito funcionários produzindo 35 pares de calçados por dia.

O Sr. Ari Booz foi um dos pioneiros da indústria de calçados na região, seu filho Cláudio Booz o sucedeu na direção da empresa Calçados Tânia, fabricante da marca Raphaella Booz. A pequena empresa cresceu e se transformou em uma das maiores indústrias do setor de calçados da região. Atualmente com 190 operários internos, conta com cerca de 1.000 pessoas ligadas direta e indiretamente a empresa. A produção diária atual é de 3.500 a 4.000 pares de calçados. Além da fabricação, a empresa também é responsável pela comercialização dos calçados que produz. Em relação aos mercados atendidos, segundo informações dos proprietários, os produtos da marca Raphaella Booz são destinados para a maioria dos estados brasileiros e diversos países do exterior, como por exemplo para o Uruguai, Portugal, Estados Unidos da América, Japão, Argentina, França, Austrália, Jamaica e outros países caribenhos, Porto Rico e África do Sul.

O couro é a matéria-prima predominante, a exceção de alguns materiais importados de outras origens, empregados especialmente no acabamento e nos detalhes. Os

⁸⁷ Indústria e Comércio de Calçados Tânia Ltda.

calçados possuem na sua grande maioria acabamento feito a mão para garantir o nível de detalhamento e a qualidade projetada pela empresa.

Em relação a criação e design, a empresa acompanha de perto as últimas tendências em cada estação na Europa, na tentativa de oferecer ao mercado nacional e mesmo no mercado internacional que atende, originalidade e uma fina sintonia com o que há de melhor no setor. Segundo um dos diretores entrevistados as atividades da empresa centram-se em uma visão estratégica calcada na inovação mediante um trabalho intenso de pesquisa e acompanhamento do mercado, *“é preciso ter uma visão clara do que fazer, uma empresa para ser competitiva nos dias atuais deve sair na frente dos seus concorrentes”*.

A exemplo da maioria das empresas consultadas existe um grau de terceirização nas etapas de corte, costura e na etapa denominada de pré-fabricado. Na operação de corte são processadas as diferentes peças que compõem o cabedal (parte superior do calçado). No corte são utilizadas lâminas e facas especiais e/ou balancins de corte que pressionam os moldes metálicos na superfície do couro e/ou outros materiais. Na Costura ocorre a junção das partes que compõem o cabedal. Em muitas empresas este setor encontra-se subdividido em preparação, chanfração e costura. No que é chamado de pré-fabricado, que consiste na fabricação de solas, saltos e palmilhas, reside o grande filão para o estabelecimento de processo integrativos no setor, tendo em vista que muitas empresas não possuem este setor internamente, pois existem fábricas que se especializam na produção desses materiais, sendo comum encontrar 100% desta etapa na mão de terceiros.

Em termos do fornecimento de matéria-prima, a empresas busca fora do pólo a grande maioria das suas necessidade, hoje, segundo relato do gerente ouvido, o pólo é deficiente em vários aspectos, o comum é recorrer à região de Nov o Hamburgo, em muitos casos a dependência é quase que total daquela região.

Muito embora não tenha sido possível detectar uma grande vocação por parte da maioria das empresas do aglomerado em relação ao estabelecimento de relações formais de integração, seja através da subcontratação ou desenvolvimento conjunto de atividades, a empresa Raphaella Booz inova na medida que possui um relacionamento de fornecimento da sua tecnologia de Modelagem do calçado formando uma espécie de parceria com a empresa N&C especializada nos calçados infantis. A modelagem consiste em desenvolver a criação, elaboração e

acompanhamento dos modelos empregados no processo de fabricação. É importante salientar que existe um acordo tácito para que isso ocorra. A empresa N&C compromete-se em produzir exclusivamente as numerações que não são produzidas pela Raphaella Booz, deste modo existe uma segurança no sentido de que as empresas não estarão competindo pelas mesmas parcelas de mercado. Isso é interessante tendo em vista que os moldes dos calçados adultos da Raphaella Booz são adaptados para a produção dos calçados infantis da empresa N&C.

Ainda em relação à questão da integração das atividades entre diferentes empresas do pólo, pode-se dizer que não há outros tipos de formalizações ou mesmo ações que denotem uma especialização, ou mesmo, a noção da formação de redes de cooperação.

A empresa entende que o seu relacionamento com os clientes deve ser do tipo parceria, até porque se relaciona com grandes varejistas e comerciantes do setor de calçados, até para que possa ter uma maior segurança na sua programação de produção e vendas, necessita ter um contato bastante apurado com seus clientes.

A exemplo das outras empresas do setor, sediadas no pólo de São João Batista, a empresa terceiriza parte da sua atividade produtiva, tendo 80% da etapa de costura, 80% da etapa de corte e 100% da etapa chamada de pré-solado executada por parceiros subcontratados.

Outro fato curioso salientado pela gerência refere-se ao problema crônico ligado a obtenção de pessoal qualificado para ocupar cargos de gerência e supervisão. O relato dado pelo gerente indica que quando as lacunas devem ser preenchidas, existe a necessidade de recorrer ao pólo de Novo Hamburgo, pois na região é impossível encontrar este tipo de profissional. É necessário salientar também que o pessoal de outros níveis, inclusive os ligados à produção, também não são tão abundantes, sendo grande ainda a oferta de pessoal desqualificado.

5.2.2 SÉCULO XXX⁸⁸ (<http://www.seculoxxx.com.br>)

⁸⁸ Século XXX é o nome fantasia da empresa DIRLEY MODAS Ltda. Parte do texto que segue foi extraído de ZUNINO, W., SCHEIBLER, W., ZUNINO JUNIOR, M. N., SOUSA, E. L. Século XXX- Dirley Modas Ltda, trabalho de conclusão do MBA Executivo. FIA/USP, Campinas, 2001.

A empresa **Dirley Modas Ind. e Com. de Calçados Ltda.** foi fundada em 02 de junho de 1986, por dois amigos que se tornaram sócios o Sr. Wanderley Zunino e o Sr. Jandir Sartori, que usaram as suas economias para fundar o negócio, apostando nos seus conhecimentos sobre o setor, aproveitando as características e a cultura local de envolvimento com a produção de calçados.

Em 1988 a empresa possuía um foco amplo no direcionamento da sua produção, fabricando produtos unissex, segundo os empresários seguindo uma tendência posta no mercado. Naquela época, perceberam a abertura para a produção de calçados masculinos, momento em que a empresa iniciou atuação neste segmento, com a marca STARPÉ. Apostando no crescimento da empresa e aquisição de novas parcelas de mercado, a empresa decidiu construir uma nova fábrica no ano de 1990.

No período compreendido entre os anos de 1996 e 1997 iniciou-se uma parceria que proporcionou à empresa uma excelente oportunidade de expansão das suas capacidades produtivas, através da produção exclusiva para grandes marcas como Zapping, Yes Brasil e Vide Bula. Para a empresa este foi um momento importante pois, ao mesmo tempo em que expandia e consolidava uma posição no mercado elevou seus padrões de qualidade e sofisticação. Neste mesmo período é lançada a marca SÉCULO XXX com a participação em feiras em centros consumidores sofisticados, como por exemplo, na cidade de São Paulo.

No ano de 1998 acontece a primeira participação da empresa em feiras de porte internacional, através da participação na Couromoda e na Francal. A partir de 1999 a empresa ingressou no consórcio de exportação, período em que teve de ampliar a sua planta fabril e a capacidade produtiva em 100%. Em 2000 a empresa participou de feiras nos Emirados Árabes, Alemanha, Miami e na Argentina, resultando nas primeiras exportações.

A empresa comercializa os seus produtos através da participação em feiras, distribuidores e representantes. Em relação as feiras a empresa priorizou a participação na Francal e na Couromodas no Brasil e outras nos Emirados Árabes, em Miami e na Argentina, isso porque as feiras constituem-se em uma oportunidade para o lançamento de novos produtos, conquista de clientes, posicionamento e divulgação da marca, pesquisa de aceitação, além do incremento do leque de fornecedores de matérias-primas.

Em termos da política de distribuição e relacionamento com o mercado a empresa apostou fortemente na exploração das feiras mais representativas do setor como forma de captar oportunidade de comercializar através dos grandes compradores, redes varejistas de ponta, além de importantes distribuidores e importadores normalmente presentes a estes eventos.

O mesmo se dá em relação às feiras no exterior, sendo que um dos fatores mais significativo deve-se ao fato da feira ser escolhida pela similaridade com as feiras nacionais, ou seja, a prioridade é dada para as feiras onde o perfil do consumidor assemelha-se ao consumidor nacional, não somente no quesito estilo, mas também em relação ao formato dos pés, o que possibilita a mesma escala ou modelagem.

Em relação ao *mercado externo* a empresa prefere a utilização de distribuidores, tendo em vista que estes detêm grande conhecimento do mercado onde atuam, reduzindo-se os custos com a manutenção de estrutura e exigências da legislação, permitindo por exemplo que a empresa mantenha um *showroom* em Miami com mostruário atualizado de produtos além de estoque para a pronta entrega.

No mercado interno a empresa utiliza-se de uma estrutura de representantes comerciais em todo o território nacional, atuando preferencialmente com marca própria, mas dispendo de marcas de outros clientes, inclusive desenvolvendo produtos específicos para algumas grifes. A empresa possui também um call center onde efetua o rigoroso trabalho de pós-venda, verificando a qualidade dos produtos, o cumprimento de prazos, o nível da satisfação do cliente e possíveis necessidades de reposições.

A empresa possui uma missão definida, que é a seguinte:

“Produzir o melhor calçado do segmento, vislumbrar os mercados não atendidos, encantar o cliente e prosperar continuamente junto com colaboradores, fornecedores, clientes, diretores, almejando alcançar todos os itens da pirâmide das necessidades, contribuindo vertical e horizontalmente nos anseios da sociedade e sempre respeitando a natureza”.

Possui também uma visão explícita: *Expandir nos mercado Nacional e Internacional; melhorando sempre mais na qualidade do atendimento e na pronta ação de encantar seus parceiros.*

Tanto visão quanto a missão estão suportadas por um conjunto de valores que são os seguintes:

“superação de expectativas de clientes, colaboradores, acionistas e também da sociedade; zelar pelo meio ambiente agindo de forma consciente a fim de garantir a perenidade dos recursos naturais; preservar a integridade social com as comunidades nas quais interage, respeitando e valorizando sua cultura, valores e crenças”.

A produção da empresa está baseada na utilização da matéria-prima e materiais em couro legítimo, com alguns produtos alternativos de ótima qualidade. Investindo permanentemente na área de treinamento e aperfeiçoamento, buscando a melhoria contínua. Esta é uma característica que distingue a empresa das demais presente no aglomerado, a começar pelos gestores que participam de curso de capacitação e treinamento, sendo talvez a única empresa a ter nos seus quadros diretivos um diretor com MBA realizado em uma instituição de renome nacional.

Talvez isto explique a existência de uma análise apurada da situação da empresa, conforme foi possível visualizar no material cedido pela diretoria, produzido como requisito para obtenção do MBA pela FIA/USP.

Dentre os pontos fortes destacados pela empresa estão os seguintes temas: flexibilidade gerencial com rápida adaptação as mudanças; proximidade dos ateliês para a terceirização da etapa de costura; estrutura enxuta na parte administrativa e produtiva; produtos bem aceitos pelo mercado, com poucas devoluções; contribuição decisiva para o lançamento da moda feminina em nível nacional, onde a indústria de São João Batista é destaque; produtos de qualidade, uma vez que produz para grandes grifes; foco em produtos com maior valor agregado; boa saúde financeira.

Entre os pontos fracos estão: força da marca (pouca expressão da marca diante dos demais concorrentes); excessiva sazonalidade com duas grandes quebras de produção durante o ano (janeiro/fevereiro, junho/julho); centralização excessiva no sócio majoritário para decidir por produtos, coleções e estratégias; setores produtivo e administrativo estão sem coordenação bem definida; desenvolvimento de produtos utilizando-se fornecedores distantes gerando atrasos na entrega de produtos e ruídos na comunicação interna.

A empresa possui uma análise detalhada em termos das oportunidades e ameaças do ambiente. Em termos das oportunidades são listadas as seguintes questões: a adoção da Área de Livre Comércio das Américas; gradual melhora da imagem do país no exterior; incremento da disponibilidade interna de matérias-primas; a necessidade do país incrementar as exportações; potencial de crescimento em mercados alternativos; reformas da economia em andamento e; tendência de crescimento da demanda no mercado interno.

Em relação às ameaças, são listadas as seguintes questões: a abundância rel ativa e custo adequado da mão-de-obra nos pólos calçadistas em formação; agressividade dos concorrentes asiáticos; aumento da concorrência dos produtos da Itália, Espanha e Portugal; aumento do protecionismo pelos EUA; desenvolvimento de novos pólos calçadistas (Ceará, Pernambuco, Goiás e Bahia); incremento comercial dos EUA com o México; Inexistência do conceito brasileiro de moda e; queda das alíquotas de importação.

A partir da análise dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades a empresa definiu um plano de ação para os próximos anos, um dos únicos exemplos observados no âmbito do pólo.

5.2.3 SUZANA SANTOS (<http://www.suzanasantos.com.br/>)

A **Indústria e Comércio de Calçados Suzana Santos Ltda.**, foi criada em 1995 atuando no mercado com duas marcas para atingir segmentos distintos. A marca Suzana Santos é voltada para dois segmentos femininos, um deles é o exigente público feminino adulto e a Suzaninha para o não menos exigente público infantil.

A empresa optou por focalizar a sua atuação dentro de uma visão de oferta de moda de grande impacto, neste sentido, tem como regra a oferta de qualidade em primeiro lugar. Dentre as ações que desenvolve para cabo desta forma de agir, adotou um programa 5S, além disso, na área de produção, está atualmente implantando o sistema produtivo baseado nas células de produção, através da contratação de uma consultoria especializada.

Em média a empresa possui 110 empregados, porém nos períodos de sazonalidade este número pode baixar de modo significativo, podendo chegar a 60, nos meses de

dezembro e janeiro. Em compensação nas épocas de produção plena este número pode chegar a 180.

Existe uma grande preocupação por parte da diretoria da empresa em relação aos efeitos danosos da sazonalidade tanto em termos da flutuação da mão-de-obra, com a baixa utilização da capacidade instalada, conseqüentemente, exacerbação dos custos fixos.

Como muitas empresas da região, a Suzana Santos optou pela exportação como forma de diminuir o impacto deste fator. Foi através da iniciativa da formação do consórcio de exportação que a empresa iniciou as suas atividades exportadoras, por pouco tempo, pois já não faz mais parte daquela iniciativa, mantendo porém a estratégia de exportação de modo individual.

Hoje a produção das duas marcas juntas atinge a casa dos 4.500 pares fabricados por dia, nas 06 linhas de calçados Suzaninha e nas quase 13 linhas dos calçados Suzana Santos. Vale lembrar que cada linha em média possui 10 modelos diferentes

A empresa possui uma terceirização parcial das suas atividades produtivas, principalmente nas etapas do processo produtivo ligadas ao processamento das palmilhas (100%) cabedal (100%) e de cartonagem (100%). A empresa que já participou do consórcio de exportação, tendo saído no ano de 2001, atua no mercado de exportação de maneira individual, mas não diminuiu a sua vocação e intenção exportadora.

A exemplo do que acontece na maioria das empresas do setor, as etapas de criação, design, modelagem e produção de maquetes são críticas para suportar e alavancar a capacidade competitiva da empresa. Muito embora tenha uma excelente reputação no mercado em torno destas atividades e empresa está consolidando uma parceria com uma empresa do Rio Grande do Sul que irá se responsabilizar pelas atividades de produção de maquetes. As opções relativas aos modelos são discutidas em conjunto, baseando-se nas tendências e nas percepções pelo responsável por esta área na empresa, em seguida as maquetes são montadas pelo parceiro no Rio Grande do Sul e enviadas para a empresa para refinamento dos detalhes com a cor.

5.2.4 ANA PAULA (<http://www.calcadosanapaula.com.br/>)

A empresa **Juliano Schmidt Calçados Ltda.**, produtora da marca Ana Paula, é uma das mais tradicionais do pólo calçadistas de São João Batista. Atuando no mercado a mais de 25 ANOS, a empresa vem crescendo e conquistando espaço dentre as demais. Tem suas linhas de produtos voltadas para o segmento de calçados femininos de uso noturno, além de ter uma ênfase nos modelos voltados às tendências da moda, o chamado esporte chique.

Segundo o diretor Juliano Schmidt, a empresa conta com um departamento de vendas dinâmico em expansão, atuando em diversos estados brasileiros e nos principais Mercados Mundiais, isso porque participa do consórcio de exportação desde o início. Com participações em eventos do setor calçadista em nível Nacional e Internacional, a empresa visa a conquista de novos mercados com a exposição de seus produtos.

O auto-conceito da empresa passa pela noção da qualidade total como pano-de-fundo para oferecer segurança aos seus clientes. Dentre os canais que a empresa busca atender estão as boutiques e sapatarias finas voltadas exclusivamente ao público feminino.

Atualmente a empresa possui 75 funcionários, número que oscila em decorrência da estação do ano, podendo chegar a 100 nas épocas de pico de produção, além disso desenvolve parte da sua produção através de parceiros, os chamados ateliês, principalmente nas fases de pré-costura.

A estrutura da empresa passa atualmente por uma revisão na tentativa de tornar as atividades mais ágeis e eficientes. Fruto desta decisão, existem reuniões setoriais, sempre no início das atividades diárias, para agendamento das ações emergenciais, decisões sobre assuntos pendentes, discussão de melhorias em práticas e procedimentos.

5.2.5 MAFFEZZOLI (<http://www.maffezzoli.com.br>)

A **Maffezzoli Calçados Ltda** é uma das empresas caçulas do pólo, mas que já nasceu com vocação para ter uma carreira de destaque. Apesar de ter somente 5 anos de existência já exporta boa parte da sua produção (em média 10%). Segundo o relato de um dos sócios a meta é atingir 30%, exportando essencialmente com a

sua própria marca. No mercado nacional a empresa destina 60% da sua produção para os mercados do Sul e do Sudeste. Como as demais empresas do pólo que possuem a exportação como uma opção estratégica, procura através da política de exportação fugir aos percalços impostos pela grande sazonalidade existente.

A Maffezzoli foi criada em agosto de 1997 com a fusão de conhecimentos dos irmãos Maffezzoli. Francisco de Assis Maffezzoli o primeiro dos quatro irmãos, graduado em administração de empresas e com experiência profissional em duas grandes empresas; Amauri Maffezzoli com formação secundária e com experiência comercial em calçados durante 10 anos; Acemir Augustinho Maffezzoli também com curso secundário e técnico em calçados e por Gilberto Maffezzoli que tinha experiência de bancário e passou a ocupar a administração financeira da empresa.

A empresa passou os três primeiros anos de existência em instalações precárias, tendo de operar em um rancho velho coberto e fechado, situado aos fundos da residência dos pais dos fundadores no centro de São João Batista, fabricando 20 pares de calçados femininos por dia, com 3 funcionários.

Determinados a trabalharem com o estilo vanguarda *fashion*, mudaram-se para um galpão com uma área de 110m² reformado pelos próprios proprietários, local este que permitiu que passassem a fabricar 100 pares por dia. Em fevereiro de 1999, percebendo a boa aceitação de seus produtos, novamente se mudam para um galpão de aproximadamente 450m², tendo chegado a uma produção de 280 pares/dia.

Com investimentos em programas de treinamento, qualidade, consultoria de produção e administrativa, a Maffezzoli que começou em 1997 com 3 funcionários, hoje conta com um quadro de 36 colaboradores sendo que a previsão para produção gira em torno dos 500. Como as demais empresas do pólo possui atividades terceirizadas somente nas áreas de preparo da costura, pré-solado e palmilhas.

A empresa, muito embora, tenha uma estrutura enxuta exerce com muita propriedade as suas atividades produtivas. Não possui um programa formal de qualidade mas faz inspeções aleatórias nos seus produtos acabados. Além disso, a empresa busca inovar nas suas estratégias de produção ao adotar uma forma de produção mista aliando o formato de produção em linha ao da célula de produção nas fases finais da produção do calçado.

Trabalhos como estes já citados acima, consultorias nas áreas financeiras e de marketing, participação na FRANCAL, a maior feira de calçados da América latina, juntamente com o espírito empreendedor dos sócios, fazem com que a Maffezzoli consiga se destacar entre seus concorrentes de renome nacional.

O auto-conceito da empresa segundo descreveu o gerente entrevistado passa pela oferta de produtos de qualidade, com um grande valor agregado, para fazer moda dentro dos segmentos em que atua.

5.2.6 CONTRAMÃO (<http://www.contramao.com.br/>)

A **N&C Indústria e Comércio de Calçados Ltda.**, atua no mercado através da comercialização das marcas Contra-mão e Penetra. Iniciou as suas atividades em 1993, no ramo de confecções. Já em agosto de 1994 iniciou as suas atividades no setor de calçados produzindo 30 pares por dia com um funcionário apenas dedicado a produção.

Em 1997, devido a problemas de espaço a empresa muda-se para as novas instalações, na época produzia 300 pares/dia e contava com 17 funcionários. Em 2002 deve produzir 3.000 pares/dia com aproximadamente 120 funcionários, chegando a 150 nos períodos da máxima ocupação da capacidade instalada.

A empresa está focada no segmento infante-juvenil feminino, produzindo calçados entre os números 23 e o 36. Possui uma vasta linha de produtos, pelo menos 14 linhas na coleção verão. Em termos práticos isso significa que a empresa possui em torno de 140 modelos a venda em seus catálogos. No inverno a empresa possui alguns modelos voltados para o público infante-juvenil masculino.

Em relação à matérias-primas a empresa utiliza preferencialmente o couro, a exemplo da maioria das demais empresas do pólo de São João Batista. No inverno chega a utilizar o couro como matéria-prima básica em 80% dos seus produtos, já no verão 95% dos modelos produzidos utilizam componentes sintéticos, dada a margem de rentabilidade que estes proporcionam. Isso porque, segundo informou um dos diretores entrevistados:

“hoje os sintéticos evoluíram muito, podem ser perfeitamente substitutos do couro, em termos de aparência e funcionalidade, com a vantagem de serem mais baratos”.

Quando questionado sobre o autoconceito em relação ao negócio principal o diretor entrevistado salientou que não é estar cotado entre os maiores, mas estar entre os melhores no que concerne a produção de moda, a exemplo das últimas tendências do mercado de moda feminino adulto.

A empresa direciona os seus produtos para todo o território nacional, destinando 60% da produção para o Sudeste, 15% para o Sul, 15% para o Norte e 10% para o Centro Oeste. A empresa foi uma das pioneiras na formação do consórcio de exportação, tendo permanecido até meados do ano de 2001. Após este período inicial a empresa optou por atuar de maneira individual no mercado externo através de representantes de vendas, possuindo um pelo menos em Miami.

Segundo o diretor entrevistado o consórcio permitiu uma iniciação das empresas em relação à atividade exportadora, mas possui também um aspecto limitador, no sentido de que a venda em conjunto de marcas diversas não reflete as políticas individuais de valorização das marcas, venda de moda e diferenciação. Segundo informou, como cada empresa tenta vender moda o cliente acaba não sentindo credibilidade na venda conjunta.

A empresa possui uma sólida rede de compradores, focando as suas estratégias de venda na consolidação dos canais atuais de vendas no sentido de atender em tempo e através da oferta de produtos diferenciados. A estratégia da empresa em grande parte baseia-se no cumprimento de prazos, agilidade e confiabilidade na entrega.

A sazonalidade é uma das piores ameaças ao desenvolvimento dos negócios na opinião do diretor entrevistado. O fato de ter duas estações bem definidas obriga as empresas a desenvolverem, pelo menos duas coleções por ano, isso exige muita agilidade e investimento.

“Se fosse só isso ainda seria mais fácil, o problema é que de janeiro a maio existe a necessidade de se fazerem reforços nas coleções, o que leva em muitos casos a se chegar a um número de 400 modelos em uma coleção de verão por exemplo”.

Nestes períodos a empresa direciona as suas duas esteiras para produzir produtos de verão. Já no inverno é comum as empresas, que no geral possuem características muito próximas, direcionarem uma das esteiras para produzir inverno

e outra para produzir sandálias e modelos de verão. Isso faz com que as empresas busquem hoje a exportação principalmente para a América Central para desovarem os produtos de produção contínua, que sofram pequenas modificações ou alterações de estilo ou formas.

Outro problema que aflige a empresa em particular é grande parcela das compras serem realizada por grandes redes de varejo, em torno de 50% das suas vendas. Isso achata os lucros, pois a pressão e a capacidade de barganha dos grandes varejistas é muito significativa, além do que este tipo de venda inibe a criatividade da empresa na medida em que existe uma pressão por somente algumas das parcelas do mix de produtos oferecidos.

O diretor entrevistado salientou que a disponibilidade de recursos para a produção tem sido um grande fator de estímulo à participação mais intensa no setor, além disso apontou para o crescente e continuado aumento no volume das vendas como um fator de atratividade, isso tem permitido as empresas crescer em um ritmo bastante acelerado, chegando comumente a casa dos 20% ao ano.

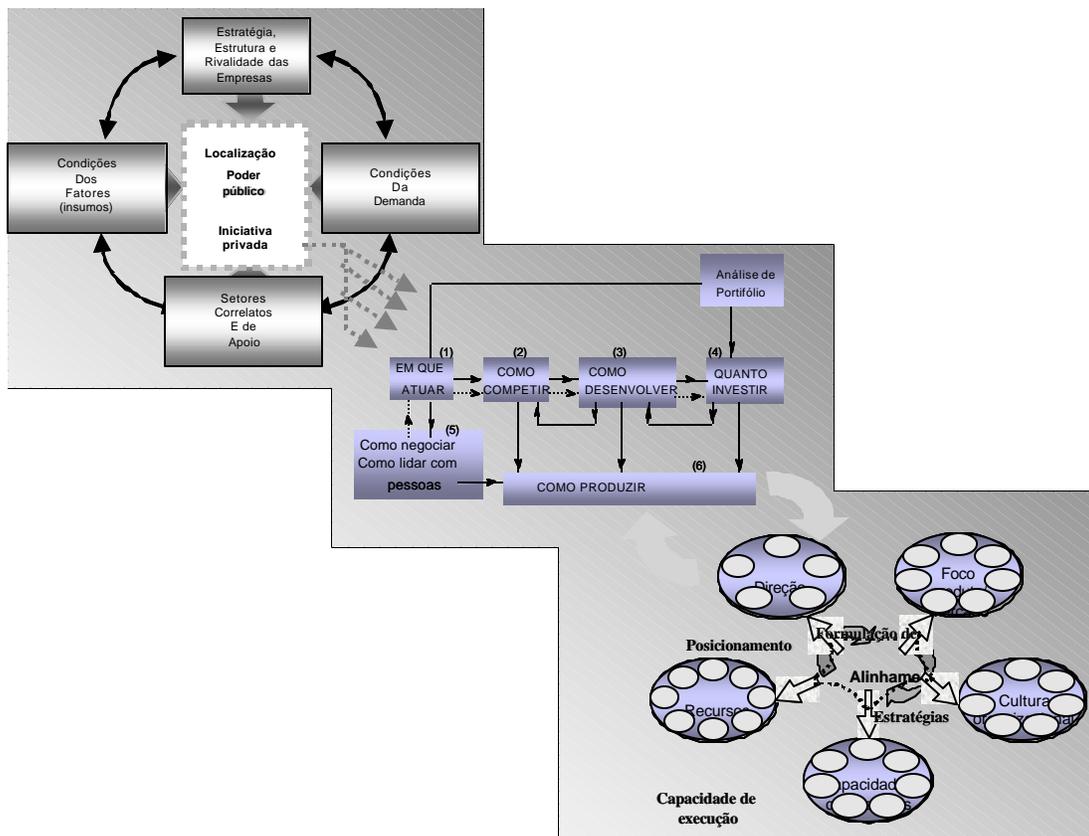
A empresa iniciou no ano de 2000 uma ação estratégica em direção a oferecer produtos complementares, na tentativa de ampliar a operação em negócios proxicamente relacionados, ação esta que não logrou sucesso na medida em que não teve o tempo necessário, nem a sorte de ter escolhido o parceiro adequado para a empreitada, ocasionando um desconforto e uma desfocalização das suas ações estratégicas, fazendo com que a empresa abandonasse a iniciativa, quase tão rapidamente quanto o ímpeto de inicia-la.

Em relação ao estabelecimento de parcerias e articulação dentro do pólo, a empresa mantém algumas etapas do processo produtivo nas mãos de terceiros. Pode-se dizer que os relacionamentos são estáveis, considerando-se a média local, pois parte dos terceirizados já configuram como parceiros a alguns anos, principalmente nas etapas de produção de palmilhas, corte e pré-solado, nesta última existe um parceiro que está a quatro anos fornecendo os seus serviços para a empresa N&C, talvez isso possa ser explicado pelo fato de ser um ex-funcionário da empresa, porém, indica que é possível se pensar em relacionamentos estáveis, contínuos e duradouros.

5.3 Uma Análise Integrada – A Aplicação do Modelo do Mix Estratégico no Ambiente de Aglomeração Industrial - Um Estudo Multicaso

Este segmento descreve os resultados gerados através da aplicação do modelo de pesquisa, descrito em detalhes na base teórica da presente tese, o mix estratégico de Casarotto (1995) adicionado do modelo de Porter (1999) modificado para o contexto da tese, também adicionado do modelo de Fuchs et al. (2000). A figura 21 demonstra de maneira gráfica os elementos que compõem a base da aplicação empírica, resumindo as características de cada modelo e ao mesmo tempo mostrando a posição e a relação entre eles.

Figura 21: O Modelo do Mix Estratégico Modificado



Fonte: Adaptado de Casarotto (1995), Porter (1999) e Fuchs et al. (2000)

Conforme a própria figura 21 demonstra, existe um nível de influência de um modelo para outro, representando a própria influência de um nível para o outro, basicamente do nível de maior abrangência em direção ao de menor abrangência, o da empresa,

ou seja, dos elementos gerais do ambiente, condições dos fatores, condições da demanda, setores correlatos, influência e participação do poder público para relaciona-los com as decisões estratégicas da empresa. No nível intermediário encontra-se o próprio modelo do mix estratégico que descreve a essência da escolhas e processos responsáveis pela concretização das ações da empresa em termos da relação produto/mercado, respeitando-se influências, restrições e oportunidades.

O modelo do mix estratégico modificado (figura 21) foi aplicado através do uso de um questionário por ocasião das entrevistas com as empresas participantes do estudo multicaso, questionário este que é reproduzido na integra no anexo geral desta tese. No presente segmento serão utilizados apenas os elementos resultantes necessários (tabelas, modelos,...) para demonstrar como se deu a aplicação prática na pesquisa de campo. Nos próximos segmentos serão descritos os principais resultados da aplicação do modelo no estudo multicaso.

5.3.1 A Articulação e o Entrelaçamento Entre os Atores

Para as empresas a competitividade deve significar, a partir de agora, habilidade de competir em um mercado global, dispondo para tanto de estratégias globais. Para as lideranças políticas e econômicas significa ter para a nação um balanço positivo de comércio. Para alguns economistas competitividade significa baixo custo unitário do trabalho ajustado às taxas de câmbio. Apesar de possuir uma vasta gama de significados, dependendo do interlocutor, a noção de competitividade relaciona-se hoje, certamente, à participação bem -sucedida no mercado internacional.

Embora a competitividade seja determinada pela eficiência das empresas as nações têm papel fundamental neste processo. Educação, suporte à pesquisa, cooperação internacional, legislação fiscal e trabalhista, infra-estrutura de transportes, energia e comunicação são exemplos de elementos reconhecidos como de vital importância para a competitividade. A competitividade estrutural decorre, portanto, da economia de um país em seu conjunto e descreve a capacidade dessa economia em incrementar ou sustentar sua participação no mercado internacional de bens e serviços, com a elevação simultânea do nível de vida de sua população. Assim, um

país para ser considerado estruturalmente competitivo será aquele em que os componentes do ambiente nacional são estimuladores da eficiência empresarial.

Dentro deste ambiente, o objetivo de uma política industrial é promover uma nova forma de competição, ou seja, promover a existência de empresas inovadoras, relações construtivas entre fornecedores e clientes, associações entre empresas e agências extra-empresa facilitando a melhoria contínua na produção, além de caracterizar-se por orientação setorial estratégica. Assim, a competitividade setorial passa ser medida em função do que uma cadeia produtiva oferece, simultaneamente, para potencializar o crescimento e retorno sobre investimentos para as empresas que o compõem.

A tarefa fundamental para a análise desenvolvida nesta pesquisa, foi da identificação dos elementos que constituem o ambiente e as condições locais, para identificar e compreender os canais através dos quais as forças políticas e culturais se desenvolvem. Deve-se tomar uma visão ampla das forças que modelam o meio ambiente, reconhecendo sistematicamente conexões e interdependências.

O primeiro passo consistiu em identificar o modelo conceitual e as formas de classificação das forças externas que atuam no sentido de gerar indicadores compreensíveis de como as vantagens competitivas são criadas neste tipo de arranjo estrutural.

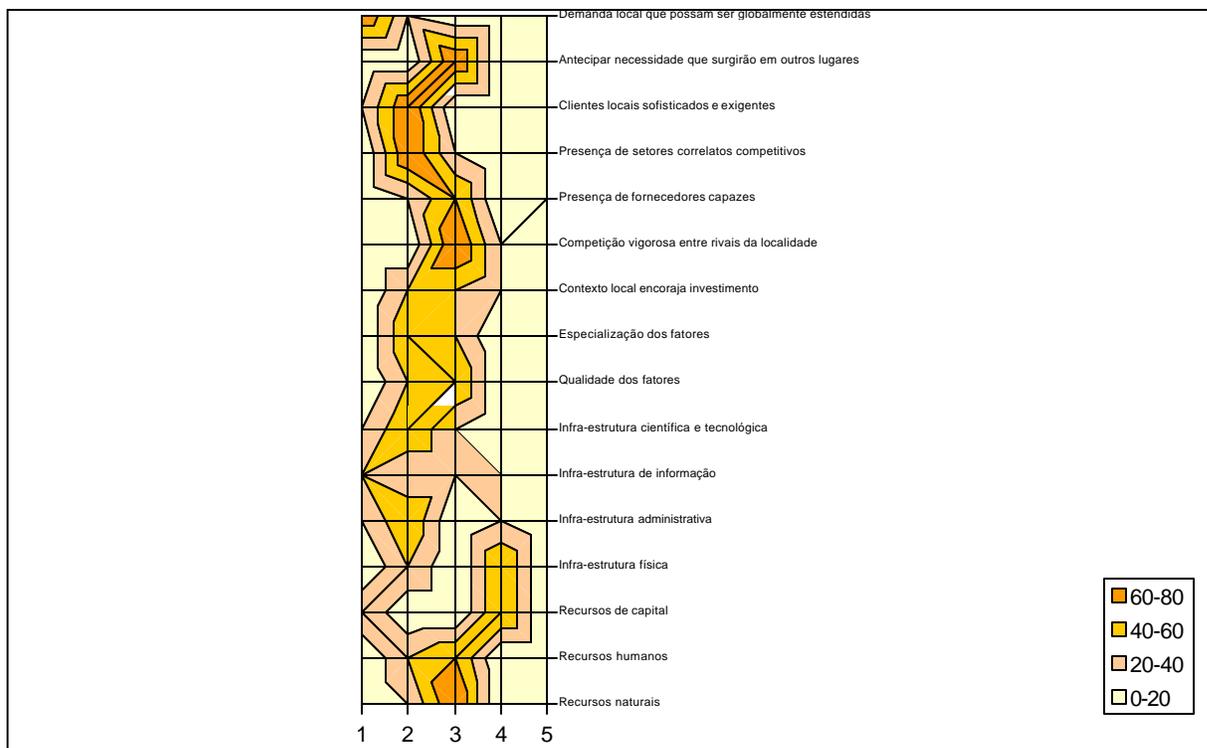
Porter (1999) destacou quatro aspectos de um ambiente nacional (estadual ou local) que definem o contexto para o crescimento, a inovação e a produtividade: condições dos fatores (insumos); o contexto para a estratégia e rivalidade; as condições da demanda; e os setores correlatos e de apoio. Essas quatro áreas que, no conjunto, Porter denominou de diamante ajudam a explicar por que as empresas situadas em determinada localidade são capazes de inovar e de se aprimorar de forma consistente em determinados campos.

As vantagens de uma localidade na competição pela produtividade resultam, ao contrário, da alta qualidade dos insumos e, sobretudo, dos insumos especializados, como o conjunto de habilidades, a infra-estrutura física, os regimes regulamentares, os processos legais, a informação e as fontes de capital moldadas às necessidades dos setores específicos.

Três categorias são especialmente importantes dentro do modelo proposto por Porter (1999): a questão da localização, a influência do governo e a atuação do setor privado, todas podem ser divididas em subcategorias para facilitar o exame minucioso e sistemático (os quadros conceituais utilizados nas entrevistas encontram-se nos anexos). As figuras 22 (a, b, c), descrevem cada uma das categorias, com os seus respectivos padrões de resposta. Deste modo, aumenta a habilidade para decidir quais as ações administrativas possíveis de serem tomadas para lidar com o atual ou potencial impacto de fatores específicos do meio ambiente.

O conteúdo das figuras 22 (a, b e c) foi obtido através da sumarização das questões do questionário onde foi usada a escala de Likert (1 a 5) para indicar o grau de concordância ou discordância em relação ao item específico questionado. A nota 1 é considerada desfavorável por completo, já a nota 5 favorável na totalidade. A figura 22 (a) permite que se faça uma análise apurada das condições locais relativas a localização, especialmente em relação às condições dos fatores (insumos) no que tange a quantidade, qualidade, bem como a especialização.

Figura 22 (a): Condições Locais Relativas a Localização



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Antes de continuar é importante especificar alguns aspectos em relação a apresentação dos dados, no sentido de facilitar a leitura e a compreensão, tanto do conteúdo, quanto da forma como os dados foram considerados. A figura 22 descreve um gráfico de superfície obtido através da combinação das respostas dos 06 estudos de caso.

Conforme já foi salientado, por ocasião da descrição dos procedimentos metodológicos, a opção pela apresentação conjunta dos dados deu-se em decorrência de uma solicitação dos entrevistados que não gostariam de ter os dados referentes as suas empresas revelados, muitos destes dados que poderiam expor algumas dimensões importantes referentes as suas estratégias competitivas. É importante salientar também que as análises são sempre relativas ao item específico, portanto, o fato do gráfico apresentar uma continuidade de preenchimento não significa que existe uma relação entre a linha superior e a inferior. Conforme é possível observar na figura 22 (a) e poderá ser observado em algumas das figuras a seguir, existe uma apresentação gráfica conjunta que não pode ser confundida com sendo uma seqüência linear dos dados, pois estes foram apresentados desta maneira por comodidade, maior capacidade de explicação dos conteúdos e para dar uma noção de tendências de comportamento conjunto.

Em termos explicativos, a figura 22 apresenta a concentração de respostas em torno dos elementos questionados, portanto, as cores apresentam concentrações em torno de um ponto específico. Assim, cores mais intensas demonstram uma maior concentração percentual, conforme descreve a legenda, lembrando que a escala de Likert permite existir uma noção de intensidade em relação a cada conceito ou questão levantada.

Fazendo-se uma análise mais detalhada da figura 22, especificamente em relação à quantidade e custo dos insumos, é possível identificar uma relativa dispersão das respostas, o que demonstra uma falta de homogeneidade na interpretação do item, com uma tendência em direção aos valores mais baixos, indicando que existem um entendimento de que este é um ponto sensível do local, tendendo ao negativo. Com exceção dos itens recursos de capital e infra-estrutura física, todos apresentam uma concentração entre 1 e 3, isso em indica uma tendência à rejeição, ou negação da existência de um relacionamento favorável. Os números mais impressionantes dizem respeito à infra-estrutura científica e tecnológica e a de informação, com uma

concentração de 40%-60% das repostas em torno das notas 2 e 3, demonstrando uma clara indicação de ausência destes elementos, não contribuindo ou até mesmo contribuindo negativamente para a consolidação do agrupamento.

Ainda, no que se refere às condições relativas a localização – especificamente em relação as condições dos fatores (insumos), no que tange a qualidade dos fatores, existe uma concentração de repostas em uma intensidade intermediária, 60% das repostas na nota 3, com uma clara tendência para posições mais inferiores, 40% na nota 2. Em relação a especialização dos fatores acontece o mesmo, uma concentração nos níveis intermediários, porém com uma tendência mais negativa comparando-se com o item analisado anteriormente.

Nas condições locais relativas a localização – contexto para a estratégia e rivalidade da empresa, pode-se perceber valores novamente mais homogêneos em níveis intermediários, com tendências mais positivas. No item contexto local que encoraje formas apropriadas de investimento e aprimoramento sustentado, os valores centraram-se em torno da nota 3 o que significa um interesse mediano por parte da maioria dos entrevistados. No item competição vigorosa entre rivais situados na localidade há ainda uma maior concentração, sendo que 80% das repostas ficaram no nível intermediário.

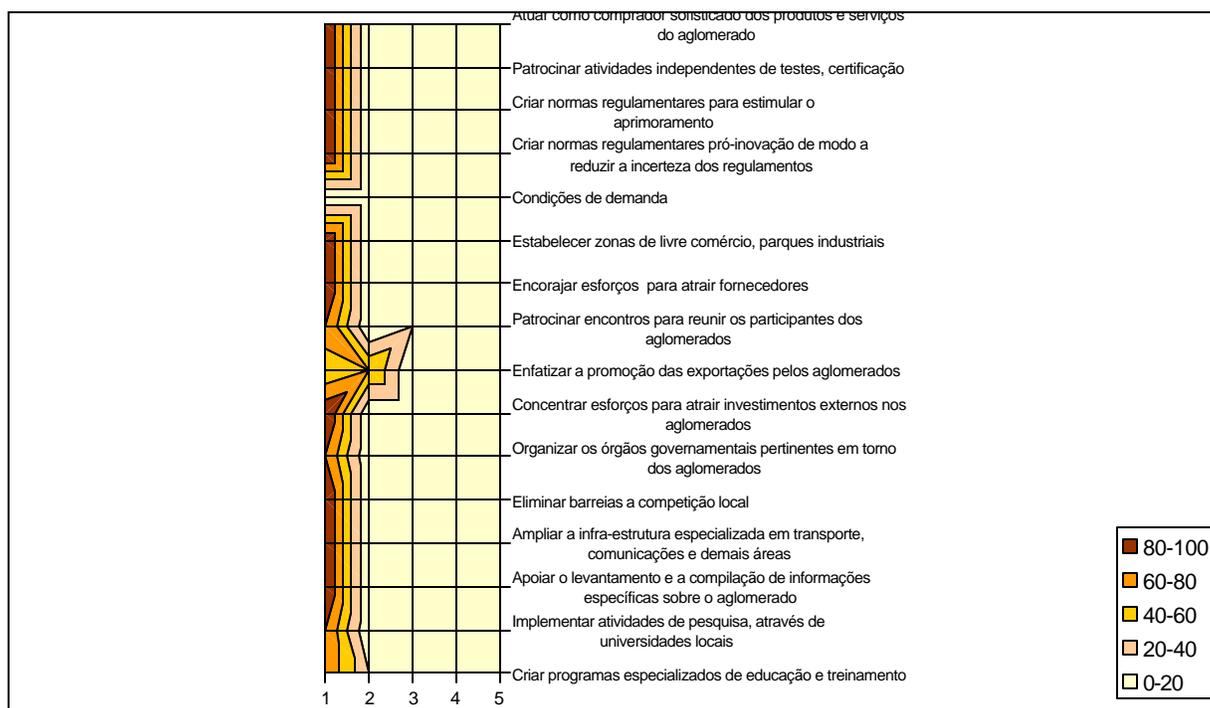
Em relação à localização, no que se refere aos setores correlatos de apoio percebe-se, especialmente no item presença de fornecedores capazes situados na localidade que apenas 20% consideram que existe uma situação extremamente favorável (nota 5) o restante dos respondentes avaliam a localidade dentro de uma normalidade de mercado, já que as repostas centraram-se mais intensivamente na nota 3. Já no item presença de setores correlatos competitivos (curtumes, químicos, solado) os valores ficaram 100% concentrados do nível mediano para baixo. Com um grande percentual, 80%, atribuindo nota 2. Este foi um fator de surpresa, na medida que a localidade é tida como um pólo calçadista, diante disso, pressupõe-se que exista um grande entrelaçamento entre fornecedores e produtores, permitindo que sejam geradas vantagens competitivas superiores, o que pelo visto não reflete a realidade.

Finalmente ao analisar-se as condições locais relativas a localização – condições de demanda, percebe-se muito bem a característica do pólo como sendo um exportador por excelência, não especificamente para o mercado externo, mas especialmente para outras regiões do país. No que diz respeito aos clientes locais sofisticados e

exigentes, nota-se que segundo os entrevistados este perfil não existe no pólo local, isso porque houve uma grande concentração em torno de notas baixas. Quanto às necessidades dos clientes que antecipem as que surgirão em outros lugares ocorreu novamente uma forte concentração de valores, 80% em torno da nota 5. Por último, a demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas, as respostas concentram-se em torno da nota 1 o restante para a nota 2, demonstrando que este é um ponto negativo.

A figura 22 (b) refere-se as condições locais relativas à influência do Governo, ou seja, analisa em que medida o poder público contribui para a existência de vantagens locais no sentido de comporem a base das vantagens competitivas. Em relação as condições dos fatores (insumos) percebe-se que a avaliação é homogênea concentrada nos níveis mais baixos, em todos os itens 90% das respostas centram-se em torno da nota 1. Vários entrevistados, no que tange ao item, fizeram alusão ao auxílio que o governo estadual tem prestado em relação à participação das empresas calçadistas nas exposições e feiras, notadamente a Francal e Couromoda através de subsídios para divulgação e compra de espaço físico.

Figura 22 (b): Condições Locais Relativas à Influência do Governo



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

No que refere-se as condições locais relativas à influência do Governo - contexto para a estratégia e rivalidade da empresa, a avaliação é baixa apresentando os mesmos valores das condições dos fatores. O que significa que segundo os entrevistados o governo não está empenhado em eliminar barreias para os competidores locais; organizar os órgãos governamentais pertinentes em torno dos aglomerados; concentrar esforços para atrair investimentos externos nos aglomerados, ou mesmo; enfatizar a promoção das exportações pelos aglomerados.

Nas condições locais relativas à influência do Governo - setores correlatos e de apoio, os valores foram ainda mais baixos onde 93% recebeu a avaliação mais baixa, a nota 1. O que novamente demonstra que o governo não está atuando no sentido de patrocinar encontros para reunir os participantes dos aglomerados; encorajar esforços específicos para atrair fornecedores e prestadores de serviços de outras localidades; e estabelecer zonas de livre comércio, parques industriais e parques de fornecedores relacionados como o aglomerado.

No que tange as condições locais relativas à influência do Governo sobre as condições de demanda 100% dos entrevistados optou pela nota 1. Isso reflete a pouca atuação do governo no setor, especialmente no que diz respeito aos seguintes itens: criar normas regulamentares dinâmicas e pró-inovação de modo a reduzir a incerteza dos regulamentos; criar normas regulamentares dinâmicas e pró-inovação de modo a estimular a adoção antecipada e encorajar o aprimoramento; patrocinar atividades independentes de testes, certificação e avaliação para produto e serviços; e atuar como comprador sofisticado dos produtos e serviços do aglomerado.

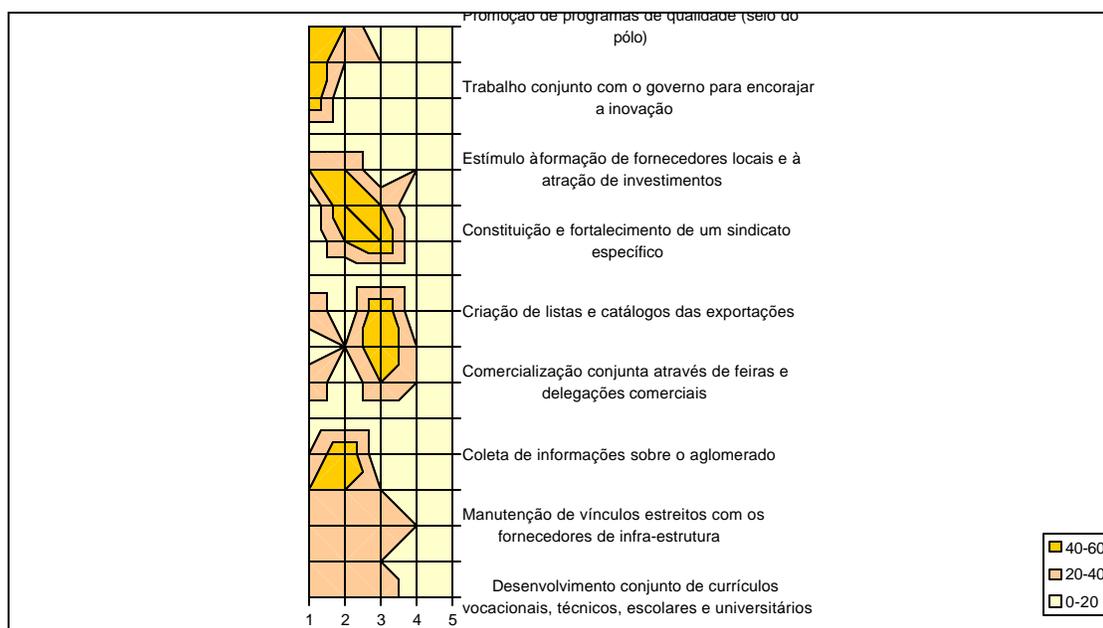
A figura 22 (c) descreve as condições locais relativas a atuação do setor privado. Em linhas gerais a figura mostra uma concentração das respostas, com grande intensidade nas notas mais baixas. Isso evidencia uma falta de cooperação e baixa articulação entre os agentes privados locais. Especificamente em relação as condições dos fatores (insumos) nota-se uma grande dispersão, com tendências negativas, entre os valores 1 e 3. Fica claro um fraco desempenho do setor privado no desenvolvimento de condições para o crescimento e fortalecimento do setor.

Ainda, nas condições locais relativas a atuação do setor privado - contexto para a estratégia e rivalidade da empresa, pode-se perceber uma elevação no valor das respostas, no entanto muito sutil. No que se refere à comercialização conjunta

através de feiras e delegações comerciais 40% se concentra na nota 1, uma nota muito baixa, isso demonstra uma divergência latente de comportamento, algumas empresas optam por um vôo solo, fazendo tudo sozinhas, inclusive ações de exportação através de representantes próprios, enquanto outras empresas preferem a parceria, até como uma forma de diluir riscos.

Fica evidente que, existe um baixo relacionamento com as esferas públicas, muito embora exista uma baixa interferência direta do governo no setor e quando ela ocorre existe uma baixa probabilidade de que elas se consolidem em relacionamentos institucionais aproveitáveis.

Figura 22: (c) Condições Locais Relativas a Atuação do Setor Privado



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Já no que refere-se às condições locais relativas a atuação do setor privado - setores correlatos e de apoio, percebe-se uma concentração no item constituição e fortalecimento de uma associação comercial e industrial específica em torno dos níveis intermediários, dado que as notas concentraram -se em torno do 2 e do 3.

Um último, mas não menos importante item, refere-se a atuação conjunta em direção a constituição e promoção de programas de qualidade (selo do pólo). Para surpresa existe um grande descrédito em relação a esta iniciativa, pois 100% dos entrevistados avaliaram a proposta entre 1 e 2, o que é lamentável, pois outros pólos

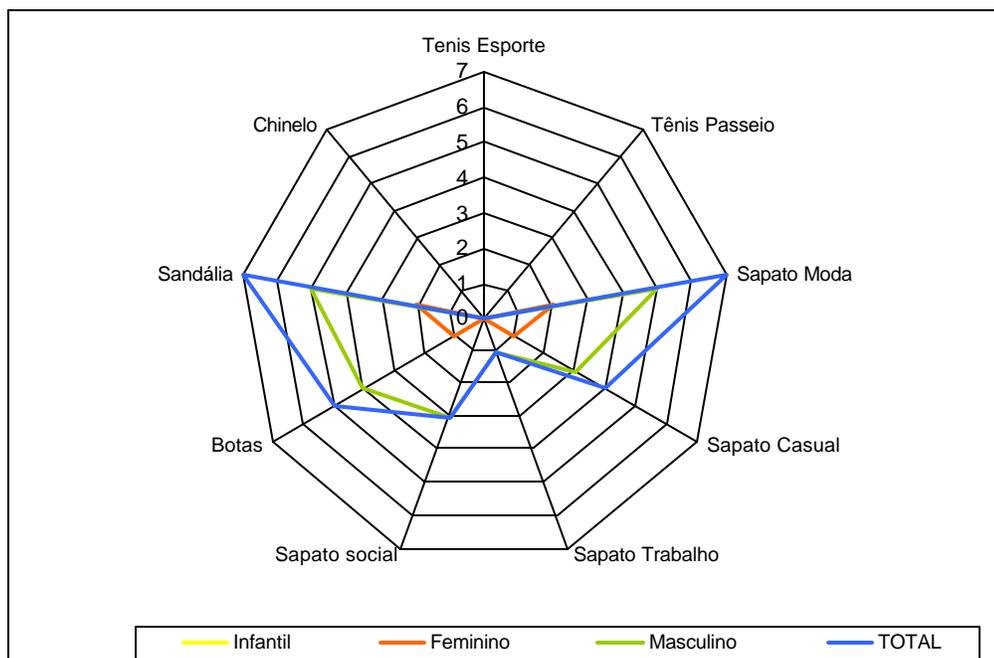
iniciaram já a algum tempo este tipo de iniciativa. Este pensamento pode comprometer a própria noção do estabelecimento de uma maior competitividade para as empresas do pólo de São João Batista, seja de modo individual ou coletivo.

Seguindo na apresentação dos dados empíricos, serão analisados os dados referentes ao item do modelo do mix estratégico relativos ao item chamado **em que atuar**.

5.3.2 Em Que Atuar

Uma das perguntas feitas inicialmente referiu-se ao foco das empresas em termos dos segmentos prioritários de atuação. Semelhante a outros pólos produtores de calçados, como por exemplo o Vale dos Sinos, o pólo calçadista de São João Batista está direcionado em grande parte para o segmento feminino. A figura 23 demonstra a intensidade com que as empresas direcionam as suas estratégias para aquele segmento, especialmente em relação aos sapatos de moda, sapato casual e em menos intensidade o sapato social. É possível visualizar também uma grande participação das sandálias, especialmente no verão e das botas no inverno.

Figura 23: Os segmentos de atuação no mercado interno

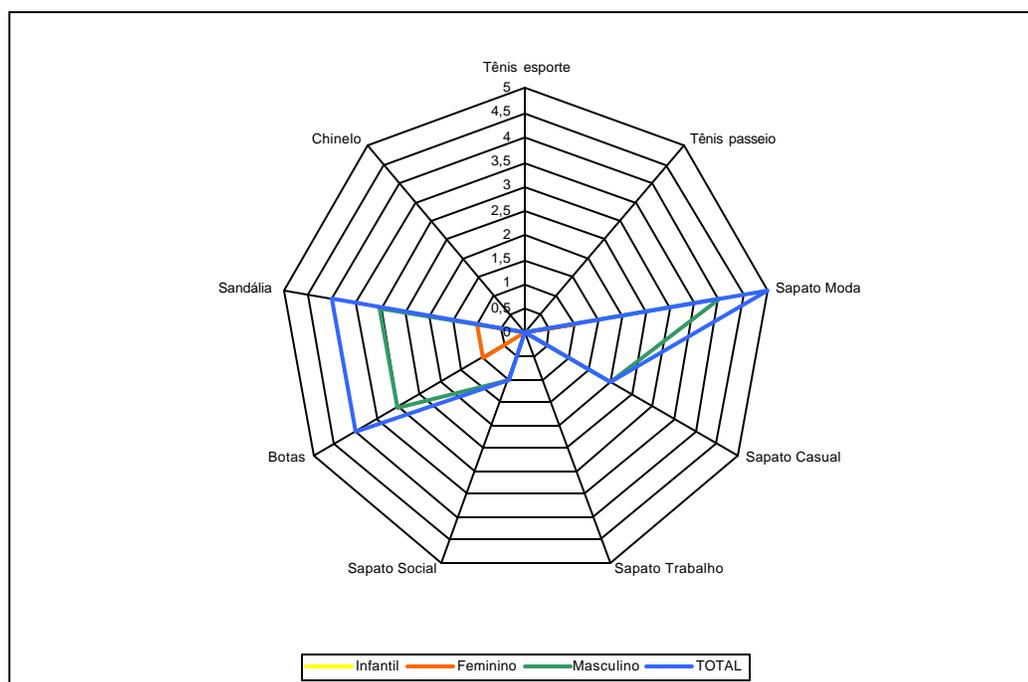


Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Foi solicitado que o entrevistado preenchesse somente as colunas em que efetivamente possuía atuação através de seus produtos na atualidade. A figura 24 mostra que existe uma grande semelhança em relação à forma de atuação das empresas em relação ao mercado externo. Isso demonstra que o conjunto de empresas analisadas configura-se em um agrupamento homogêneo. Dada a semelhança, entre o comportamento interno (figura 23) e externo (figura 24), percebe-se indícios de que a postura em relação ao comércio internacional, para a maioria dos entrevistados, é uma ação meramente de expansão de mercados, ou desenvolvimento de mercado, conforme conceito alcunhado por Ansoff (1990).

Nota-se que o padrão descrito pelo preenchimento dos pontos relativos aos mercados de atuação, tanto na figura 23, quanto na figura 24 é muito próximo, com exceção da não existência de esforços para a exportação de sapatos sociais femininos. De resto, é possível notar uma grande semelhança entre o padrão visual formado pelos dois gráficos.

Figura 24: Os Segmentos de Atuação no Mercado Externo



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

O item **em que atuar** refere-se também a questão da **posição** em relação às fontes de vantagem competitiva genérica⁸⁹. Por exemplo, as **habilidades superiores** podem exercer um importante papel na sustentação das vantagens competitivas, na medida em que estas representam as capacidades das pessoas que irão distinguir o potencial do capital intelectual existente na empresa e do pessoal das empresas concorrentes. Do mesmo modo, os Recursos **superiores** serão requisitos, básicos e mais tangíveis que irão habilitar uma empresa a exercitar suas capacidades.

Ter **posições de vantagem** consolidadas pode auxiliar principalmente em relação a permitir que a empresa tenha a mobilidade competitiva necessária, que irá impedir que uma empresa alcance sua posição estratégica. Especial ênfase foi dada em direção a investigação da capacidade local, individual e coletiva, no sentido da promoção uma **arquitetura/articulação** adequada ao conceito de aglomeração ou pólo.

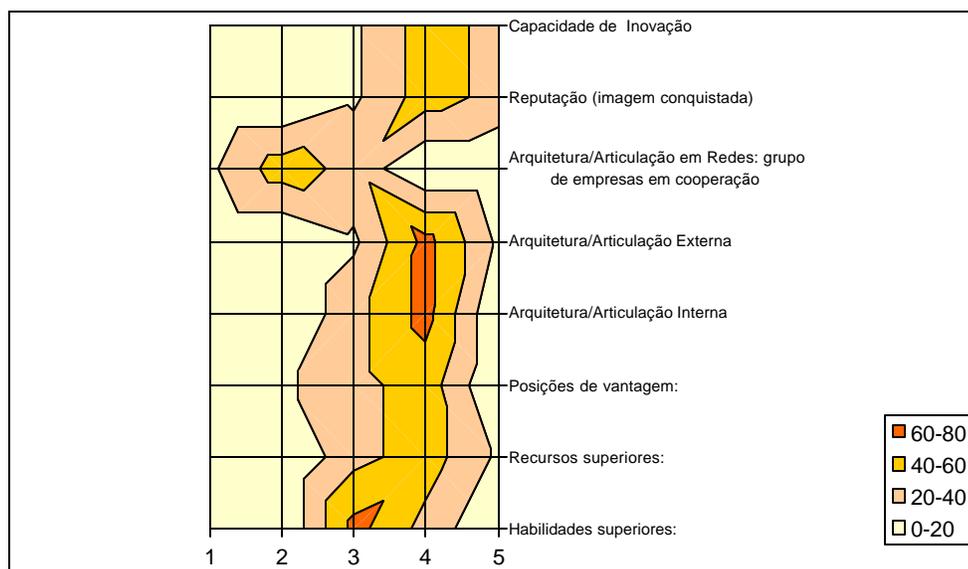
Este item específico foi abordado em relação aos elementos **internos**, para mediar a capacidade da empresa articular-se com seus empregados e entre empregados; também em relação à capacidade de articulação e xterna: entre a empresa e seus fornecedores ou clientes, além da formação de redes com grupo de empresas em cooperação. Além disso, foi questionado o reconhecimento percebido em relação à **Reputação** (imagem conquistada), como também em relação a capacidade de **Inovação**.

Foi solicitado que o entrevistado assinalasse a intensidade com que os elementos descritos anteriormente contribuem para a competitividade da empresa. A figura 25 resume a visão dos entrevistados, apresentando uma análise da média das respostas.

É importante salientar que os números que aparecem na extremidade inferior das colunas da figura 25 referem-se ao grau ou intensidade com que cada elemento é interpretado como sendo gerador de vantagem competitiva. Assim, não somente existe uma afirmação positiva, ou negativa, em relação ao item, mas é possível identificar a intensidade com que ela tende para um ou para outro lado.

⁸⁹ A estrutura conceitual utilizada foi baseada no modelo proposto por Porter (1999).

Figura 25: Percepção em Relação as Vantagens Competitivas Existentes



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

A legenda existente no canto inferior direito da figura 25 está identificando a concentração percentual das respostas em torno de um elemento específico, assim, cores mais intensas demonstram uma maior concentração, enquanto que cores mais brandas, uma menor concentração de respostas.

Uma análise da figura 25 permite identificar uma concentração significativa em torno da capacidade de inovação e também em relação à reputação (imagem). Em linhas gerais, existe um consenso entre os entrevistados que estes são realmente os dois grandes elementos de suporte e alavancagem da competitividade local. Em termos da posição de vantagem e do acesso e/ou disponibilidade de recursos, há uma grande dispersão, que não permite concluir positiva ou negativamente em relação aos elementos.

Na figura 25 também é possível identificar uma boa pista em relação à questão da arquitetura e articulação dos atores locais, em direção a formação de um *cluster* efetivo. Ficou evidenciado através da grande concentração das respostas em torno da intensidade quatro (4), tendendo ao mais alto grau de aceitação, para o item referente às relações internas, bem como para as relações externas, de subcontratação por exemplo, ou de fornecimento de matérias-primas. Muito embora seja um aspecto negativo, parece que existe um consenso em relação a formação

das redes de empresas ser algo relativamente desacreditado, levando-se em conta que a maioria das respostas concentrou-se em torno do nível dois (2).

Em que atuar significa também ter que optar, ou simplesmente desenvolver ao longo do tempo um comportamento estratégico em relação ao mercado. Diante disso, foi solicitado que os entrevistados avaliassem qual é o seu ***estilo comportamental***. Para tanto foi montada uma tabela baseada no trabalho de SNOW e HREBINIAK (1980)⁹⁰.

Da maneira como a tabela foi montada, dois objetivos foram perseguidos, o primeiro, no sentido de que fosse possível identificar tendências em relação aos estilos comportamentais propriamente ditos, dando a liberdade para que fossem expressas as opções centrais e as opções paralelas em relação ao comportamento estratégico. Do mesmo modo, procurou-se identificar a intensidade com que a identificação comportamental está vivamente consolidada como sendo uma opção válida de comportamento mercadológico.

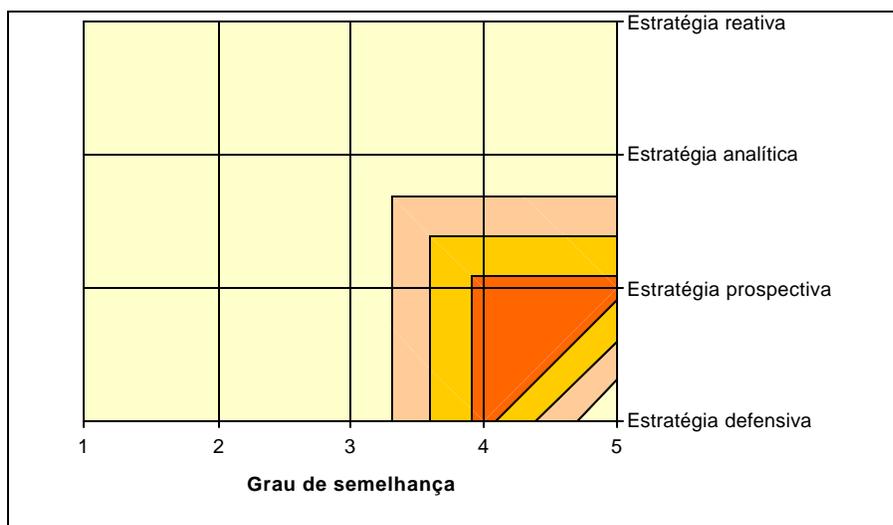
No primeiro dos estilos, estão aquelas empresas que visam manter um nicho de mercado com uma linha de produto ou serviço relativamente estável, mais limitada que seus concorrentes, não há uma preocupação intensa com novos produtos e desenvolvimento de mercado, existe um domínio limitado e estável competindo com baseada na qualidade, serviços superiores e menor preço.

Existem empresas com um comportamento orientado mais fortemente ao crescimento. São as chamadas empresas prospectoras. Estas empresas redefinem periodicamente a oferta de produtos e serviços, competem baseando-se em novas oportunidades de mercado, valorizando o fato de ser uma das primeiras a lançar produtos, mesmo não tendo alta lucratividade

As empresas que optam por uma estratégia analítica atuam com linhas de produtos estáveis e limitadas, respondem às novas oportunidades com cuidado, tentando adicionar um ou mais novos produtos/serviços bem-sucedidos que percebe em outras empresas, existe uma orientação predominante em direção a estabilidade da produção e qualidade.

⁹⁰ SNOW, C. C., HREBINIAK, L. G. **Strategy, distinctive competence and organizational performance**. Administrative Science Quarterly, June 1980, v. 25, p. 371-336.

Figura 26: Estilo Comportamental - Estratégico



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Por fim, existe um grupo de empresas que é reconhecido por não dispor de um foco definido tanto para produtos quanto para mercados. Empresas dentro desta categoria não arriscam em novos produtos a não ser quando ameaçadas por competidores, ou quando se sentem pressionadas pelo ambiente competitivo. A política é esperar para ver para evitar a perda de clientes e/ou manter a lucratividade, existe uma baixa orientação para qualidade/produção. Nesta categoria estão as empresas que adotam uma estratégia reativa.

A figura 26 demonstra a existência de dois estilos apenas entre as empresas entrevistadas. Existe uma forte concentração em torno da estratégia prospectora e uma concentração menor, mas não menos intensa, em relação à estratégia defensiva. Isso demonstra que o grupo de empresas estudado apresenta características peculiares, possivelmente descrevendo o comportamento de um grupo estratégico diferenciado.

5.3.3 Como Competir

Este item trata especificamente da questão da estratégia competitiva adotada pelas empresas. Neste segmento optou-se por se dispor de um instrumento que medisse a intensidade das respostas em torno de modos preferenciais de atuação competitiva,

permitindo-se que o respondente pudesse optar pelos “temas estratégicos”⁹¹ adotados” nas suas empresas.

Estes temas tratam de duas vertentes básicas, a liderança e a integração. Do lado da liderança estão listadas as questões relativas a necessidade e a capacidade de liderar a participação no mercado, por exemplo, em termos do Custo ou mudança do Estado-da-Arte (tecnologia de produtos e processos), Inovação, Qualidade, Mercado de Massa ou em Serviços Personalizados. Como também, obter vantagens através de uma capacidade superior em integrar Unidades Estratégicas de Negócios, Integração da Cadeia de Valor, Integração de Mercados e Integração Geográfica.

Estes temas estratégicos foram propostos inicialmente por Fuchs et al. (2000) e se baseiam em grande parte na identificação da combinação dos elementos que compõem e sustentam a capacidade da empresa em competir em um ambiente cada vez mais concorrido.

Justamente por isso, a existência dos temas estratégicos é pesquisada em termos cruzados identificando-se se os objetivos centrais são congruentes com as intenções estratégicas perseguidas. Além disso, deve ser necessariamente identificado o alinhamento entre os elementos-chave com os temas estratégicos preferenciais. Por exemplo, para ser uma empresa Líder em Inovação, a empresa necessita ter uma visão de longo prazo, estratégias criativas de produto, capacidade para inovação, ambiente de trabalho colaborativo, conhecimento de capital e sentimento aprimorado para o mercado.

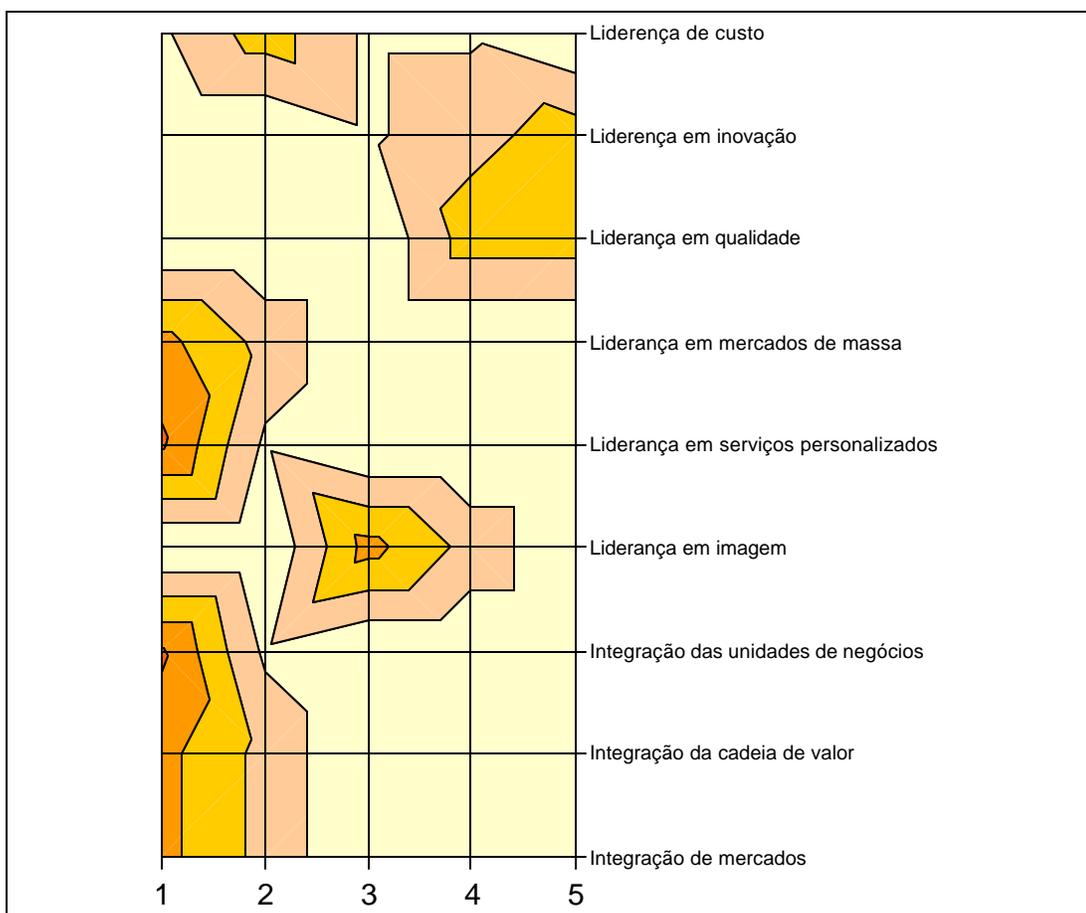
Uma empresa que almeje ser Líder em Qualidade necessita ter claros os seus valores centrais e ter um forte proposição para valores, recursos humanos e habilidades tecnológicas para controle mestre da qualidade. Ser Líder em Imagem necessita consistência de direção, controle justo sobre o design de produtos, mercados e estratégias de distribuição. Claro e bom reconhecimento da marca.

Por outro lado, uma empresa que possui como tema estratégico integração da cadeia de valor deve ter uma visão e um plano estratégico compartilhados, colaboração entre departamentos, excelente cumprimento na demanda e níveis de controle.

⁹¹ A abordagem dos temas estratégicos foi proposta inicialmente por Fuchs et al. (2000).

A figura 27 identifica os temas estratégicos preferenciais identificados na pesquisa no pólo calçadista. É possível identificar claramente uma vocação em relação a inovação-qualidade e em menor intensidade em torno da imagem/reconhecimento. Na mesma figura os temas estratégicos ligados a integração das atividades aparecem de modo concentrado nas porções mais baixas do gráfico indicando uma grande intensidade de rejeição em relação a esta possibilidade.

Figura 27: Os Temas Estratégicos Preferenciais



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

5.3.4 Como Desenvolver

Identificar o número de linhas de produtos lançadas, juntamente com o percentual das linhas mantidas na coleção pode ser importante para construir um entendimento em relação ao processo de elaboração das estratégias das empresas pesquisadas.

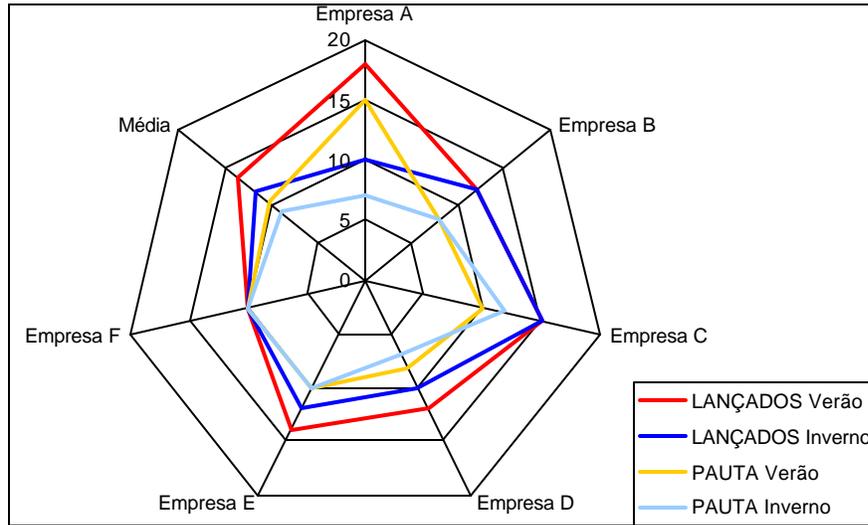
O desenvolvimento das novas coleções está baseado em grande parte na necessidade de se antecipar a moda da próxima estação. Isso preferencialmente acontece nas duas principais feiras do setor no ano (Couromoda e Franca). Para os meses de junho e julho, segundo relato de alguns dos entrevistados, deverão ser explorados novos mercados geográficos levando em consideração demandas locais, como, por exemplo, às representadas pelas festas juninas e julinas nas regiões Nordeste e Centroeste, aumentando a dimensão do mercado ou mesmo explorando novos mercados geográficos.

A coleção de verão deve estar pronta em geral nos meses de janeiro e fevereiro, posteriormente será ainda desenvolvida uma modelagem de alto verão para explorar e manter um alto nível de venda durante toda a coleção.

Existe um padrão cíclico bastante consolidado no segmento calçadista. Trata-se de uma grande enxurrada de produtos em determinadas épocas do ano por conta dos lançamentos das coleções das estações. Isso faz com que as empresas desenvolvam um número significativo de produtos que serão apresentados nas férias do setor, que são as grandes vitrines da moda. A partir da aceitação ou não dos produtos, interesse, procura, volume de venda por ocasião da feira, é que será determinado o que fica ou o que sai da pauta de venda/produção.

A figura 28 evidencia este fato na medida que retrata a diferença entre os lançamentos e a permanência **das linhas de produtos** na pauta de produção. Analisando-se em termos da matriz de portfólio, trata-se de trabalhar quase que exclusivamente com produtos com baixa participação em mercados de rápido crescimento, ou com a expectativa de que tenham rápido crescimento. A baixa participação significa geralmente lucro baixo e fluxo de caixa fraco. Graças ao rápido crescimento de mercado, esses produtos requerem grandes quantias em caixa para manter e obter a participação de mercado. O crescimento de mercado, nesse caso, é atrativo porém, para ganhar participação de mercado é preciso fazer grandes esforços financeiros e mercadológicos. Este é um jogo arriscado e sinuoso.

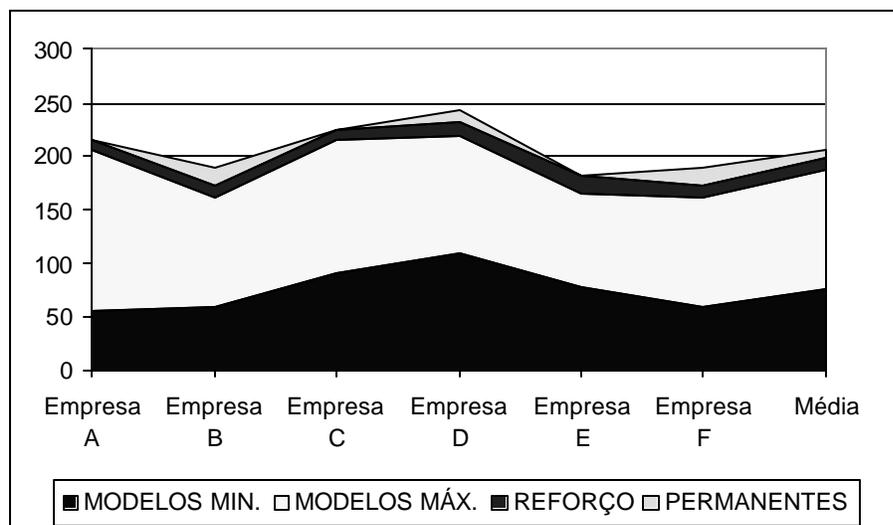
Figura 28: Padrão de Lançamento de Produtos



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

A figura 29, por sua vez, evidencia a crescente tendência de se lançar novos modelos ao longo da estação vigente. Este padrão vem se consolidando, ao contrário do que era a 3 ou 4 anos atrás, período em que se lançava uma coleção, e somente em uma ocasião, mais ou menos na metade do período, era lançada a coleção de alto verão. O mesmo acontecendo para a coleção de inverno.

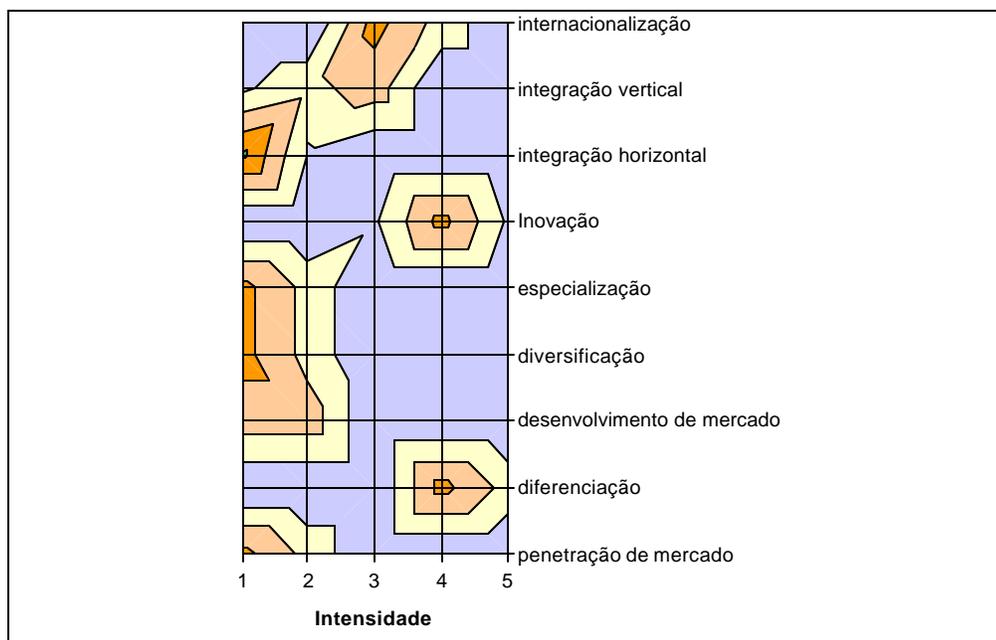
Figura 29: Padrão de Manutenção dos Modelos por Estação



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Este item também acomoda a questão da expansão das atividades das empresas em função das questões relativas ao crescimento. Este item é particularmente importante tendo em vista que o pólo é relativamente novo, assim, este tipo de análise pode sugerir pistas da forma preferencial como o próprio pólo irá crescer, se desenvolver e se consolidar. Deste modo, foi dada uma especial atenção a **Forma preferencial de crescimento**, isso porque, as empresas assim como os seres vivos nascem com uma vocação intrínseca em relação ao crescimento. Além disso, entender o padrão de crescimento no mercado pode contribuir para a melhoria dos resultados e das escolhas estratégicas futuras.

Figura 30: Padrão Preferencial de Crescimento



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

A figura 30 apresenta um resumo das intenções dos respondentes, mostrando de forma espacial as concentrações das preferências dos empresários. Existe uma divisão nas preferências por duas das formas apresentadas, a diferenciação e a inovação.

A diferenciação subentende os esforços através do desenvolvimento de novos produtos/serviços, para atender melhor e de modo mais diferenciado o mercado que surge. Esta é a essência das atividades desenvolvidas no segmento do setor estudado, o que tem exigido um grande esforço por parte das empresas locais em

atualização e modernização para poderem dispor de tecnologia apropriada para oferecer produtos atualizados em design, qualidade e sintonizados com as tendências em aparência e aplicações diferentes.

No contexto do pólo a inovação passa a ser utilizada mais como uma forma de sedução, de auto-superação, na medida que as empresas cada vez mais usam o contínuo desenvolvimento de novos, e mais ajustados, produtos durante praticamente todo o ano, o que a alguns anos se restringia a duas épocas específicas, uma na coleção de verão a outra na coleção de inverno.

A internacionalização apesar de aparecer em um grau de intensidade mediano, também parece ter uma grande aceitação enquanto estratégia de crescimento. É importante salientar que esta prática é relativamente nova, praticamente após a instalação do consórcio de exportação é que os empresários locais sentiram-se seguros neste tipo de ação, muito embora existam empresas que já haviam realizado vendas ao exterior antes do consórcio ser instalado.

Com a internacionalização as empresas buscam por novos mercados em outros países, essencialmente para equilibrarem seus portfólios de negócios e sua carteira financeira, reduzindo os efeitos da sazonalidade que o mercado interno apresenta nos meses de dezembro e janeiro e em junho e julho.

5.3.5 Quanto Investir

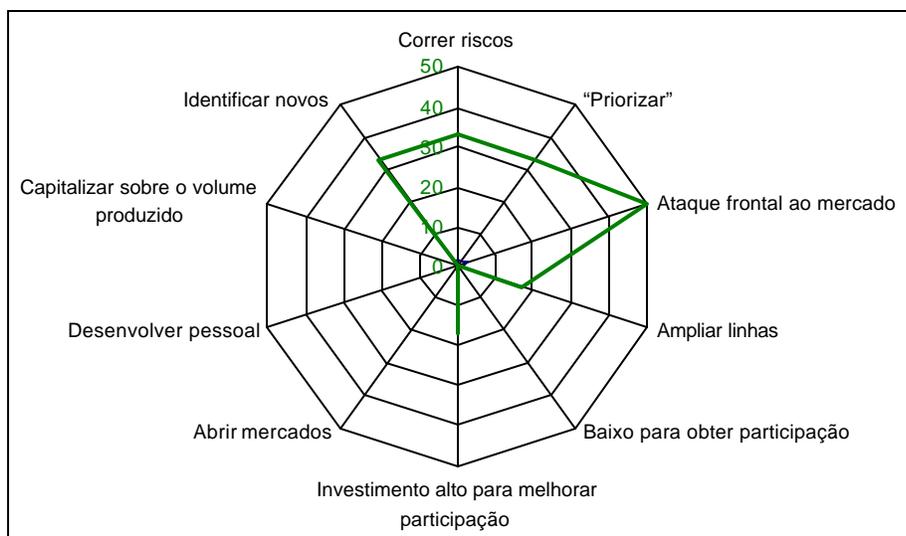
A formulação de estratégias pressupõem, entre outras coisas, que se faça uma avaliação das alternativas possíveis e viáveis. Esta análise dependerá em grande parte do binômio produto/mercado, ou seja, do que a empresa dispõe, ou pretende dispor, em termos de portfólio, bem como, do que o mercado está sinalizando que necessita ou está tendendo a adquirir.

Uma vez definida a estratégia de mercado a empresa estará apta a definir as estratégias funcionais, em cada área da sua estrutura, ou seja, marketing, produção, sistemas de informação, finanças, compras e assim por diante.

Pode-se dizer que as estratégias de investimento/desenvolvimento das linhas de produtos refletem um comportamento preferencial em termos da atuação no mercado, portanto tratam em essência da análise das opções de direcionamento

para a empresa em um nível macro, são estratégias globais que irão ter reflexos significativos nas estratégias funcionais, na mesma medida em que o bom nível de desenvolvimento das funções pode contribuir para a consolidação das estratégias de investimento. As figuras 31 (a), (b) e (c) resumem as preferências dos entrevistados em relação as opções de investimento.

Figura 31 (a): Posição em Relação à Estratégia Investir-Crescer



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

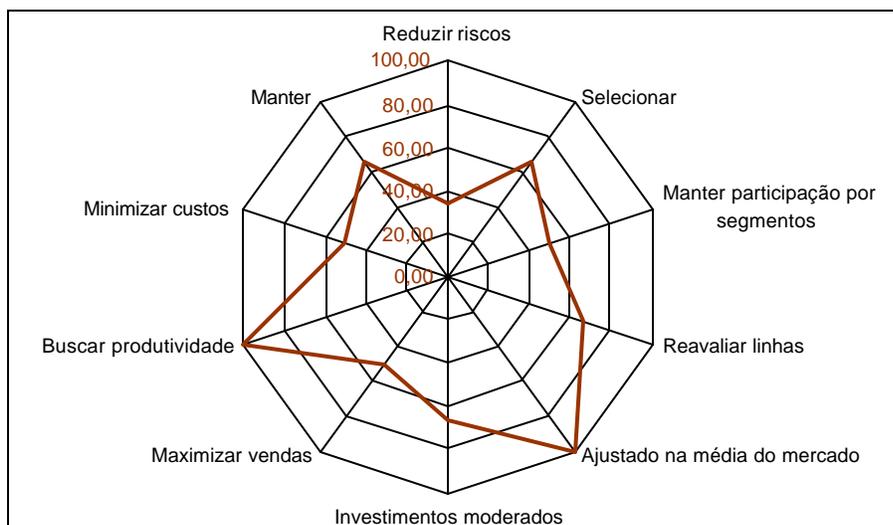
Aos entrevistados foi solicitado que respondessem em relação aos principais "Elementos de decisão" como por exemplo: risco, intenções de investimentos, forma de participação de mercado, intenção no desenvolvimento de produtos, política de preço, uso de propaganda, uso e políticas de promoção, capacidade da força de vendas/canais de distribuição e comportamento em relação aos custos. As respostas a estes elementos poderiam ser dadas em três categorias básicas em termos das ações estratégicas: **investir-crescer**, **selecionar estratégias buscar lucro**, **gerar caixa-desinvestir**.

Investir-crescer antes de qualquer coisa significa correr riscos - uma empresa que pretende crescer precisa investir recursos para alcançar esse objetivo. E é da natureza do mundo dos negócios que quando uma empresa direciona seus esforços no crescimento, ela corre riscos de perdas financeiras, além de poder não alcançar seu objetivo.

Empresas que possuem como objetivo buscar lucro devem selecionar estratégias, o que significa seguir em direção à redução de risco, diminuindo os custos ou

aumentando as receitas para buscar o lucro na economia de escala de fabricação e venda, ou seja, as estratégias a serem selecionadas têm um único enfoque - o lucro - para isso é preciso perseguir concomitantemente uma redução de custos.

Figura 31 (b): Posição em Relação à Estratégia Selecionar Estratégia Buscar Lucro



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

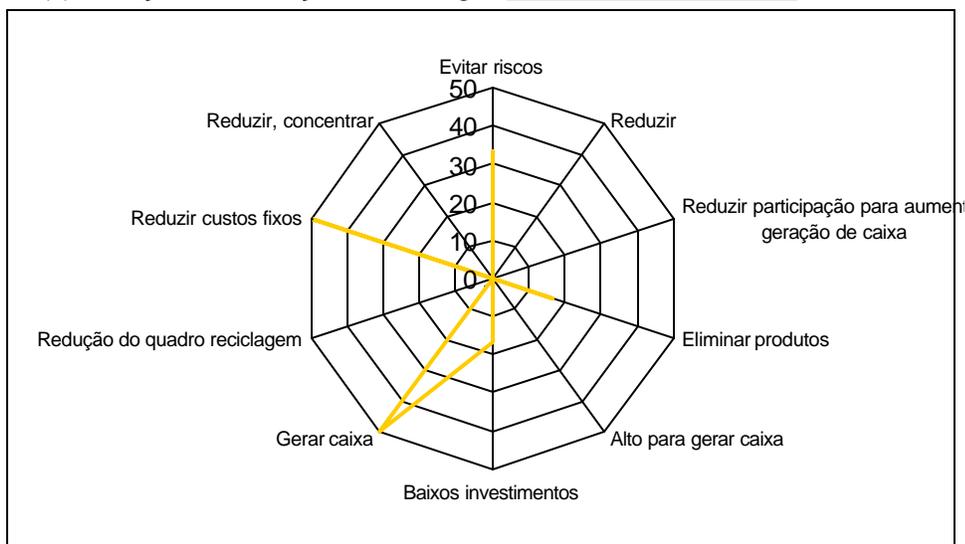
Para gerar caixa (gerar caixa, investir, evitar riscos), a empresa muitas vezes é obrigada a paralisar os investimentos para evitar riscos de perdas. E mais do que isso, todos os recursos devem ser direcionados ao faturamento, ou seja, para a geração de caixa. E isso requer um esforço concentrado da propaganda, promoção de vendas, política de preços e prazos etc., ou seja, é preciso vender, trazendo rapidamente o dinheiro para o caixa, exercer as opções de risco, investimento, participação de mercado, produto, propaganda, preço, promoção, força de vendas e custos.

As figuras 31 (a, b e c) devem ser analisadas em conjunto. Parece existir uma tendência mais forte em relação à estratégia de **selecionar estratégia buscar lucro**. Se forem observadas de modo comparativo, o formato definido pela figura 31 (b) parece ser mais consistente no sentido de demonstrar um padrão mais pleno em relação ao atendimento de todos os elementos que compõem esta estratégia.

Note que tanto na figura 31 (a) quanto na figura 31 (c) os valores máximos estão na casa dos 50%. Neste sentido, pode-se dizer que mesmo havendo uma grande tendência a se buscar gerar caixa, ou reduzir custos fixos, ações próprias de quem busca uma estratégia de **gerar caixa-desinvestir**, ou mesmo que a forma de

abordagem de mercado seja via o ataque frontal, essencialmente um comportamento estratégico do tipo *investir-crescer*, há uma tendência forte em relação ao todo ligado com a estratégia de selecionar/buscar lucro, tanto em termos de intensidade, quanto em termos da adoção integral de todos os elementos que compõem esta estratégia.

Figura 31 (c): Posição em Relação à Estratégia Gerar Caixa-Desinvestir

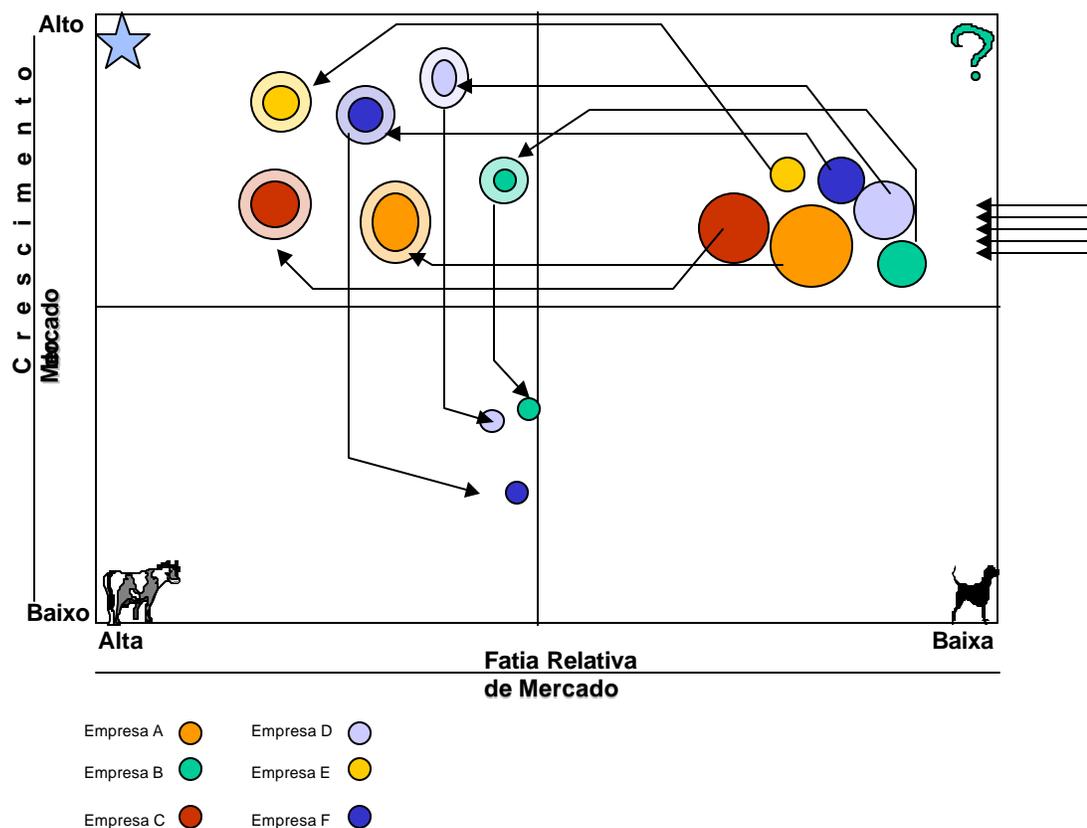


Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Após ter sido realizada a categorização em relação a estratégia de investimento, é possível através da metodologia de análise de portfólio de negócios prescrever um resultado gráfico das várias unidades pesquisadas em termos das suas dimensões-chave. A figura 32 mostra o resultado da análise.

A questão de alocação de recursos é normalmente muito difícil de um ponto de vista organizacional. Em linhas gerais é possível entender que as empresas pesquisadas, via de regra, comportam-se como sendo de rápido crescimento e com enorme potencial. Normalmente pode ser que os seus produtos sejam significativos em vendas, mas podem apresentar baixo lucro ou mesmo prejuízo. Além disso, estarão frequentemente famintos por investimento por sempre estarem em uma situação de mercado em que as coleções partem praticamente do zero.

Figura 32: Aplicação da Matriz de Atratividade de Mercado-Posição do Negócio



Fonte: Elaborado pelo autor com base no levantamento de campo

Poucas são as linhas de produtos (negócios diferentes) que acabam tornando-se produtos maduros, além disso, as escolhas são em grande parte determinadas pelo retorno imediato do mercado. O que não contribui para a consolidação de um portfólio completo.

5.3.6 Como Negociar, Como Lidar com as Pessoas

Os mecanismos de negociação e de relacionamento (como negociar e lidar com as pessoas) são resultantes de estruturas formais e informais, presentes tanto dentro das organizações como também fora delas. Stoner (1985) refere-se a palavra "organização em dois sentidos, o primeiro refere-se a **instituição** ou grupo funcional e o segundo ao **processo de organização** - a maneira pela qual o trabalho é ordenado e distribuído para que os objetivos possam ser atingidos eficientemente".

Por um lado, a estrutura da organização dá estabilidade e confiabilidade aos atos de seus membros e, por outro, a alteração da estrutura de uma organização pode ser um meio de adaptar à mudança e de se provocar a mudança, ou pode ser uma fonte de resistência à mudança.

Organização é o processo pelo qual a estrutura da organização se ajusta a seus objetivos, recursos e ambiente. A **estrutura organizacional** define-se como a disposição e inter-relação entre as partes componentes e cargos de uma empresa, que especifica sua divisão do trabalho e mostra como funções ou atividades diferentes estão interligadas e mostra o grau de especialização das atividades de trabalho. Também indica a estrutura de hierarquia e de autoridade da organização, mostrando suas relações de subordinação. A estrutura formal de uma empresa pode ser apresentada num organograma. Os departamentos podem ser estruturados **por função** (reúne atividades relacionadas), **por produto/mercado (organização por divisão** - reúne os que se dedicam à produção e comercialização de um produto ou grupo de produtos relacionados, os que trabalham numa área geográfica ou os que lidam com um tipo de freguês) ou **por matriz** (combina departamentos funcionais permanentes com equipes de projetos - os membros de equipe vem de vários departamentos e ficam subordinados a um gerente de projeto).

Acontece que existe um grau muito intenso de alterações tanto da estrutura da organização, bem como, em relação aos processos de gestão que podem se alterar dependendo dos estágios de desenvolvimento/evolução da empresa, além é claro de outras importantes características, como segmento de atuação sem contar com a capacidade de influência externa. Uma importante questão passa a ser a descrição dos estágios de desenvolvimento, em termos da sua estrutura, mas também em termos de sua ênfase na ação e capacidades de relacionamento.

Do lado acadêmico, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1995) em consequência das comprovadas limitações do tratamento da abordagem contingencial de pesquisa, pesquisadores de diferentes origens vêm procurando apresentar modelos alternativos para a compreensão do fenômeno da mudança organizacional, que evidenciem a noção de transformação/evolução das organizações em consonância com os princípios de influência do ambiente no qual estão inseridas. Os autores acreditam que as análises dentro deste campo passam por três vertentes básicas, ou mesmo pela articulação entre elas (abordagem desenvolvimentista, institucional e

interpretativa). Muito embora as três perspectivas sejam válidas para os objetivos da presente pesquisa a abordagem desenvolvimentista será priorizada.

Atualmente, grande parte das pesquisas sobre ciclo de vida, com base em sua definição mais restrita, se ocupam das alterações estruturais, a fim de observar a variação das dimensões da organização durante a sua existência. Nesta perspectiva, visando expandir a compreensão sobre o tema, Machado-da-Silva, e Dellagnelo (1995) propõem um modelo a partir do sentido geral, composto por três estágios, cujas principais características encontram-se descritas no Quadro 06.

A emergência da abordagem desenvolvimentista no âmbito dos estudos organizacionais representa uma das múltiplas tentativas empreendidas para suprir a deficiência acarretada por uma produção científica inadequada às demandas da nova realidade industrial. Tendo em vista a necessidade de ampliar os aspectos determinantes dos processos de mudança, em especial, sua aplicação denota o reconhecimento de que a forma das organizações experimenta diversas alterações ao longo do tempo, designadas como estágios de desenvolvimento, crescimento ou de ciclo de vida organizacional.

Quadro 06: Estágios do Ciclo de Vida das Empresas do Setor

	DESCRIÇÃO DOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO								
	ESTÁGIO DE EMPREENDIMENTO	n.	%	ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO	n.	%	ESTÁGIO DE FLEXIBILIZAÇÃO	n.	%
ESTRUTURA DA EMPRESA	Fluida		0	Funcional	5	83,3	Divisional a semi-autônoma	1	16,7
PROCEDIMENTOS E REGRAS	Personalizados	1	16,7	Institucionalizados	4	66,7	Institucionalizados mas flexíveis	1	16,7
PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO	Incipientes	2	33,3	Sistemático	4	66,7	Sistemático e Longo prazo		0
PODER	Altamente centralizado		0	Relativamente centralizados	4	66,7	Descentralizado	2	33,3
ÊNFASE DE AÇÃO	Inovação e criatividade	4	66,7	Ênfase no conservadorismo	1	16,7	Observa sinais externos	1	16,7
ESTILO ESTRATÉGICO	Preferência pelo alto risco em relação ao mercado	1	16,7	Ênfase na estabilidade e eficiência	2	33,3	Diversificação de domínio	3	50
SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Predominantemente informais e rudimentares		0	Predominantemente centralizados	5	83,3	Predominantemente descentralizados	1	16,7
RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE EXTERNO	Procurando nichos	4	66,7	Busca da estabilidade	2	33,3	Adaptativa		0
TOTALIS			25			56,3			18,8

Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

O conceito de ciclo de vida pode ser definido de forma estrita, sugere, a exemplo de preceitos biológicos, temporalidade e sequenciamento de fases no processo de maturação de um determinado fenômeno.

Na acepção mais geral, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1995) o conceito está associado aos processos de geração e reprodução, diferenciando-se dos chamados estágios de desenvolvimento ou crescimento. Segundo os pesquisadores citados, a utilização do sentido restrito de ciclo de vida torna-se mais relevante para examinar eventos ao nível individual, com foco direcionado por equilíbrio e acomodação, enquanto que em sua acepção geral, privilegia-se as transformações no plano organizacional e populacional.

Uma análise mais detalhada do quadro 06 permite identificar que as empresas pesquisadas, no geral, estão migrando do estágio de empreendimento, para o estágio de formalização. Este último parece ser o estágio preferencial de desenvolvimento atual.

No estágio de empreendimento a organização possui uma estrutura organizacional pouco cristalizada, onde prevalece o relacionamento interpessoal de natureza informal. O controle das atividades, intensamente efetuado por meio da supervisão direta, apresenta baixa sistematicidade. Com o poder altamente centralizado, e as regras e os procedimentos personalizados, as decisões são tomadas de maneira predominantemente intuitiva. O planejamento é ocasional e não-metódico. E apesar de privilegiar-se as vendas e a produção, a tecnologia de fabricação é ainda incipiente quando não artesanal.

O estágio de formalização caracteriza-se pela inclinação à elaboração da estrutura e à estabilidade. Com o intuito de reduzir o efeito do componente pessoal, regras e procedimentos são formalizados e o controle, ainda regido pela supervisão direta, é exercido de modo mais sistemático, preconizando a configuração de uma estrutura funcional. Admite-se, até um certo grau, a delegação de autoridade, promove-se a implantação de métodos de planejamento e de tomada de decisão a preocupação com a previsibilidade conduz igualmente à escolha de uma tecnologia de fabricação em que são enfatizadas a consistência e a durabilidade.

No estágio de flexibilização a organização procura aperfeiçoar o seu domínio em relação ao mercado. Para tanto, investe em pesquisa e desenvolvimento e em

atualização tecnológica, adotando uma estratégia de diversificação de produtos e clientes. Enfatiza assim o desenvolvimento e a inovação.

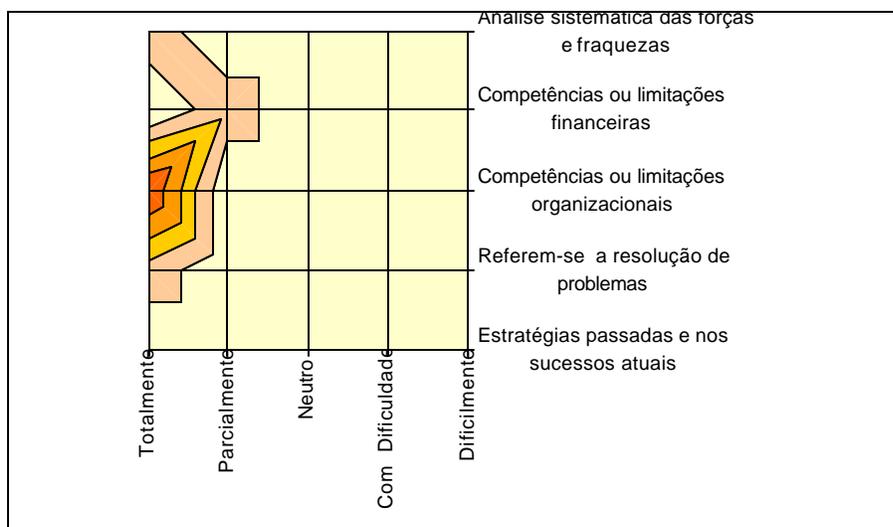
A estrutura divisionalizada propicia aos empregados adquirirem maior autonomia para conceber e cumprir suas atividades. As regras e os procedimentos, em comparação com o estágio formalização, tornam-se mais flexíveis, implicando na necessidade de maior descentralização no processo decisório.

Em linhas gerais poderia se esperar que este estágio contemplasse a base necessária para a formação das redes de empresas, elemento necessário para a estruturação de um *cluster* efetivo. Hoje isso parece estar distante da realidade encontrada.

No item **como lidar/negociar** também foi investigado em que medida as empresas baseiam-se em uma congruência estratégica entre os componentes estruturais e os elementos externos para a formulação de estratégias.

Neste item foi questionado em que intensidade os elementos listados na figura 36 contribuem para a escolha das direções estratégicas, são eles: as estratégias passadas e nos sucessos atuais, a resolução de problemas, as competências ou limitações organizacionais conhecidas, as competências ou limitações conhecidas financeiras, ou mesmo a análise sistemática das forças e fraquezas da empresa

Figura 33: Bases Conceituais de Decisão Estratégica



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

É possível identificar uma grande concentração em torno das competências ou limitações organizacionais, como base para a tomada de decisão estratégica. De maneira subjacente estão as decisões baseadas nas limitações financeiras e em menor medida na análise sistemática das forças e fraquezas, base para os processos de planejamento estratégico. Pelo menos em uma empresa foi possível encontrar em andamento o planejamento estratégico, uma excelente notícia, mas extremamente rara para o padrão local.

5.3.7 Como Produzir

Na literatura parece haver concordância quanto à importância para as empresas de entender o fenômeno relacionado a **como produzir**, ou seja, relacionado à formulação e implementação de Estratégias de Produção, principalmente porque a um entendimento no sentido de que as estratégias de produção devem apoiar a estratégia corporativa na busca por vantagens competitivas. A maior parte das contribuições dos diversos autores tem focalizado o “conteúdo” das estratégias de produção, ou seja, as prioridades competitivas, as áreas de decisão e os programas e planos de ação para desenvolvimento das prioridades competitivas na Produção. Já o “processo” de formulação, como mencionado, tem recebido menor atenção e está ainda para ser aprofundado. Algumas das principais contribuições sobre “processo” foram feitas com a proposta por Hill (1993)⁹² que coloca ênfase no desenvolvimento de uma estratégia de produção a partir do ponto de vista dos fatores competitivos do consumidor. Platts-Gregory (1989) apud Voss (1993)⁹³ similarmente à matriz de importância/desempenho desenvolvida por Slack (1993)⁹⁴, faz a comparação entre o que o mercado deseja e o desempenho da produção.

Alguns elementos de decisão são centrais neste processo. Para a presente pesquisa foi dada ênfase a três: **A intenção estratégica, A forma de desenvolvimento**, além da base conceitual em que a **estratégia de produção** está fundada.

Em relação à **intenção estratégica** foi argumentado o comportamento em relação a predisposição em Maximizar lucros, Diversificar a linha de produtos ou Concentrar-

⁹² HILL, T. J. **Manufacturing Strategy: Text and Cases**. New York, Irwin, 1993.

⁹³ VOSS, C. A. **Manufacturing Strategy - Process and Content**. Chapman & Hall, 1992.

⁹⁴ SLACK, N., **Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais**. São Paulo, Ed. Atlas, 1993.

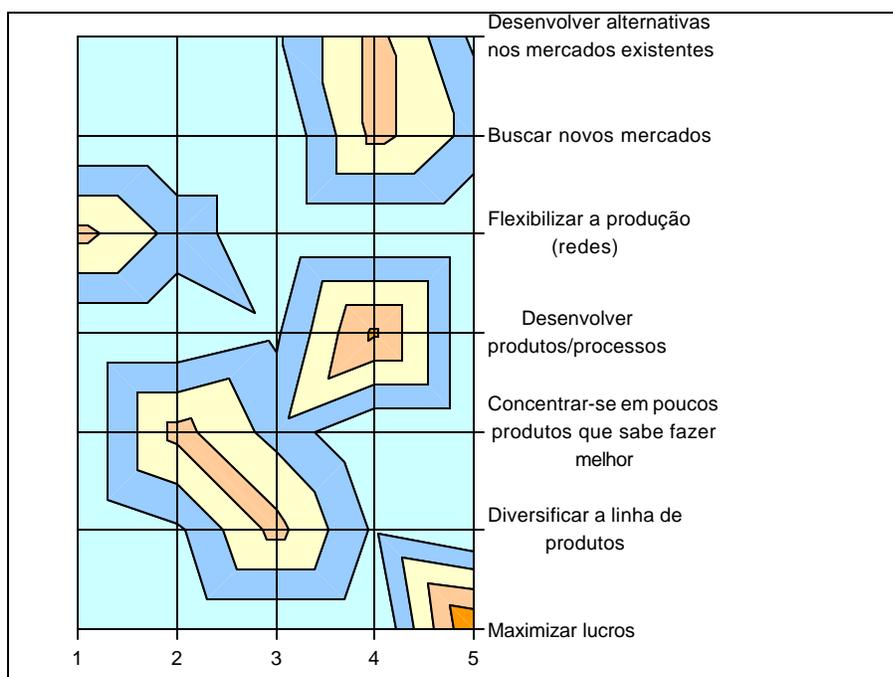
se em poucos produtos que sabe fazer melhor, Desenvolver produtos/processos ou Flexibilizar a produção (redes), Buscar novos mercados ou Desenvolver alternativas nos mercados existentes. Na **forma de desenvolvimento**, buscou-se o entendimento para a questão da Verticalização do processo de produção, Integração para trás, Integração para frente, Atuar em poucas etapas da cadeia produtiva da indústria, Minimizar custo de produção, Diferenciar produtos com alto conteúdo tecnológico, Produzir sob encomenda e Produzir para estocar. Por fim, no item referente a **estratégia de produção** foi dada Ênfase na melhoria dos custos, Qualidade, Tempo, Flexibilidade ou Originalidade.

A figura 34 (a) mostra uma grande congruência de respostas, levando-se em consideração que algumas das perguntas já foram realizadas em etapas anteriores. É possível perceber uma clara concentração em torno da intenção de maximizar lucros. Concentrar-se no desenvolvimento de produtos e processos parece ser um modo preferencial de ação estratégica em detrimento da possibilidade de produzir de modo flexível, através das redes de cooperação entre empresas. Em igual medida de concentração e intenção, ou seja, em torno do número 4, estão relacionadas às ações de penetração de mercados, junto das ações de busca de novos mercados.

O desenvolvimento da estratégia de produção refere-se ao processo de formulação, partindo de uma estrutura conceitual que deve ser aderente ao modelo do "conteúdo" da estratégia de produção adotado, ou seja, em como a empresa concebe as prioridades competitivas e as áreas de decisão na produção. Vai das qualidades requeridas nos resultados do processo, do contexto interno e do contexto externo da empresa, envolvendo estes dois últimos aspectos como o modo adotado de planejamento (empreendedor, planejador, ideológico, adaptativo ou "das raízes" - generativo), fatores culturais e forças competitivas presentes na estrutura de mercado da empresa.

Muito embora existam relatos referentes à melhoria da performance geral das empresas nos últimos anos, há ainda um longo caminho a ser percorrido na busca de vantagens competitivas sustentáveis. A introdução de programas de melhoria da qualidade, a atualização tecnológica das máquinas e equipamentos e um programa intenso de treinamento e qualificação dos recursos humanos constitui a maneira mais eficaz para a melhoria da produtividade e eficiência produtiva nas empresas.

Figura 34 (a): A Intenção Estratégica

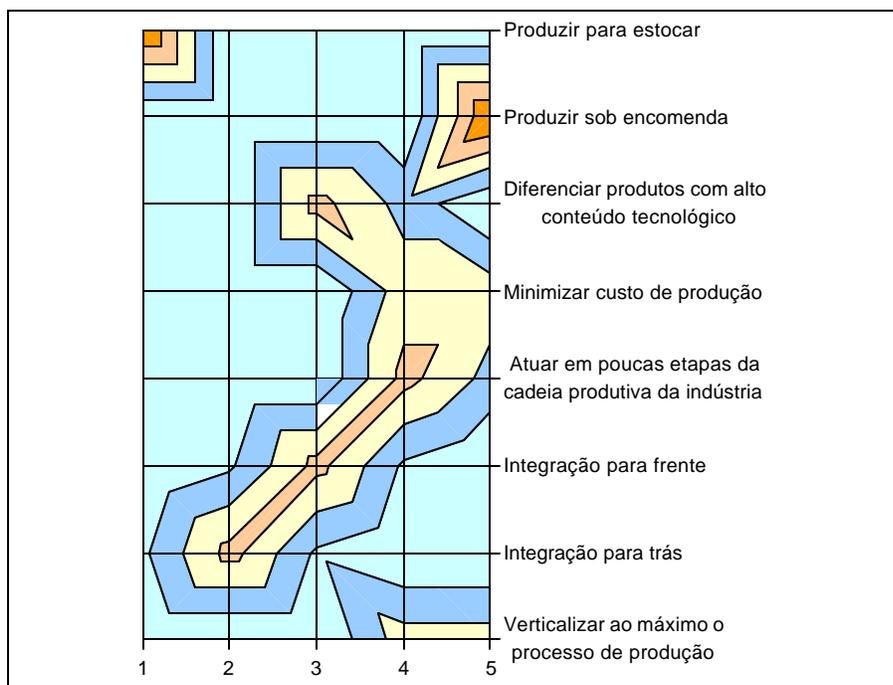


Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

A excessiva verticalização do processo produtivo dentro de uma mesma unidade fabril, a fraqueza das relações entre empresas e a falta de articulação entre empresas industriais e instituições de suporte, dificultam a transformação de vantagens comparativas decorrentes da aglomeração e concentração territorial em reais vantagens competitivas.

Grande parte dos problemas que afligem o setor (falta de colaboração entre os empresários; distanciamento do poder executivo; ações isoladas dos atores que compõem o setor; falta de suporte técnico; deficiência na formação da mão-de-obra; falta de apoio financeiro e conjuntura econômica) somente serão resolvidos se houverem esforços no sentido de serem desenvolvidas ações para melhorar o nível de integração, cooperação e coordenação entre os vários segmentos do setor, a exemplo do que ocorreu em outras regiões do mundo com destaque neste setor. Deve-se buscar como padrão o exemplo dos competidores internacionais, principalmente no caso da Itália, onde existe uma intensa relação de interdependência entre empresas com vastas redes de subcontratação e colaboração que propiciam economias de escala e eficiência ao conjunto do sistema.

Figura 34 (b): A Forma de Desenvolvimento



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Conforme a figura 34 (b) indica existe um elevado grau de concentração das intenções das empresas em desenvolver as suas ações através da verticalização dos processos produtivos. Muitas das atividades que poderiam ser desenvolvidas externamente devido a existência dos ateliês, tende hoje a voltar aos domínios das empresas. As idéias ligadas as especializações produtivas perdem força, porém é notório que poderia se converter em vantagens competitivas conjuntas.

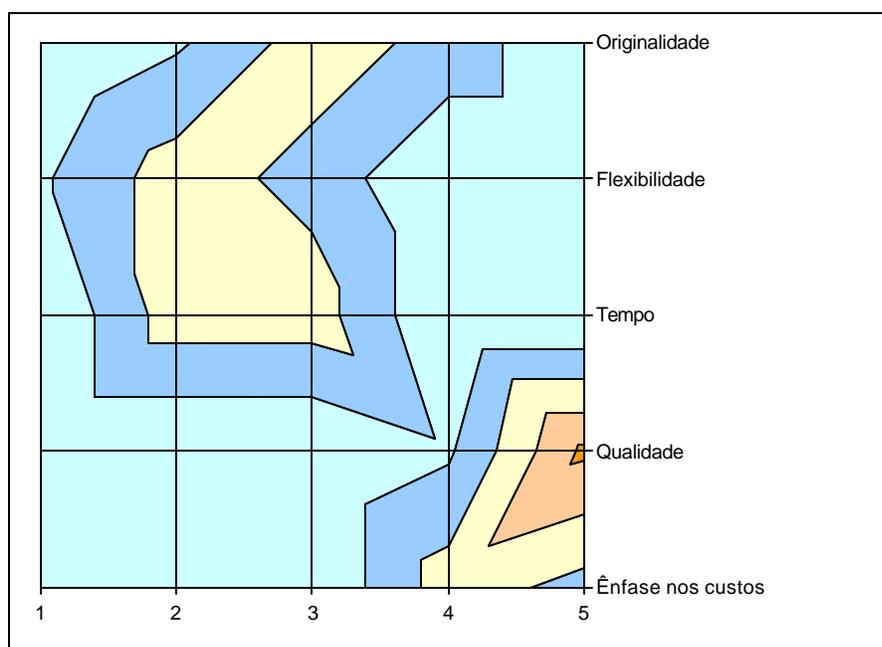
É possível também visualizar na figura 34 (b) que existe uma pré-disposição na direção das empresas atuarem em poucas etapas da cadeia produtiva, pois existe uma concentração em torno desta alternativa, do mesmo modo que existe uma concentração de respostas em torno das ações de integração para frente e para trás, em torno do 2 e do 3, muito embora exista uma grande dispersão das respostas não sendo possível assumir uma grande segurança em direção a esta linha de raciocínio.

Na figura 34 (c) estão relacionadas às intenções em relação às estratégias de produção, propriamente ditas. Para tanto, buscou-se identificar as prioridades da produção:

1. Fazer os produtos gastando menos que os concorrentes obtendo vantagem em custos;

2. Fazer produtos melhores do que os concorrentes obtendo vantagem em qualidade;
3. Fazer os produtos mais rapidamente obtendo vantagem na velocidade de entrega;
4. Ser capaz de mudar muito rapidamente o que está fazendo obtendo vantagem em flexibilidade; e
5. Ser capaz de antecipar tendências, mudar o estado da arte do setor, através da originalidade.

Figura 34 (c): As Estratégias de Produção



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Em relação às estratégias de produção a figura 34 (c) mostra uma concentração significativa em torno da opção pela qualidade. Existe uma parcela também em termos da ênfase na estratégia de custo, não que está seja prioritária, mas existe uma corrente que defende a argumentação de custo para seduzir parte dos segmentos atendidos com o binômio qualidade/custo, ou seja, tentar imprimir um uma melhor imagem em termos da relação custo-benefício.

Como produzir relaciona-se também com a concentração das atividades das empresas em termos da produção própria ou terceirizada. Diante desta assertiva foi solicitado aos entrevistados que indicassem o nível das atividades realizadas, **interna** ou **externamente** pela sua empresa, em termos percentuais.

Embora se possa observar junto ao empresariado local a percepção de que a tendência futura do setor seja das empresas atuarem de modo mais especializado, tendo muitas atividades terceirizadas, obedecendo a um padrão estabelecido em vários países reconhecidamente mais competitivos mundialmente, é bastante baixo o percentual de empresas que pretendem, no curto prazo, passar a terceiros partes das atividades realizadas nas empresas. Este comportamento, até certo ponto na contramão da história, é reflexo do atual modelo de gestão, idealizado para empresas verticalizadas.

De modo semelhante ao que ocorre no restante do país, a organização produtiva das empresas é marcada por um alto grau de verticalização, com poucas relações de parceria com outras empresas. As empresas de maior porte, via de regra, realizam todas as etapas do ciclo produtivo.

As empresas menores apresentam menor verticalização mas realizam quase todas as demais etapas. A falta de escala nas pequenas e microempresas em determinados processos ou etapas, fez surgir diversas microempresas especializadas em tarefas específicas como manutenção de equipamentos, corte, costura, pintura, o que permite certa flexibilidade frente a mudanças bruscas na demanda.

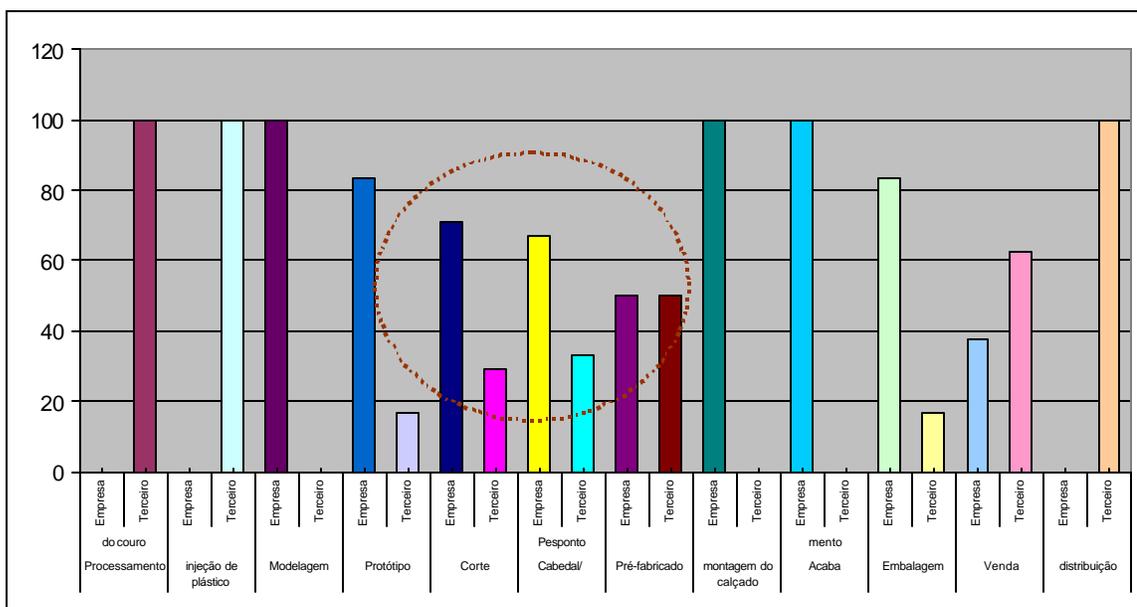
A indústria calçadista da região de São João Batista está voltada, preponderantemente, à produção de calçados femininos, sapatos, sandálias e botas utilizando como matéria-prima o couro. A grande maioria das empresas produz calçados sob encomenda, inclusive para exportação. A produção é preponderantemente realizada através das chamadas linhas de produção. As matérias-primas alternativas, como os sintéticos, entraram a pouco tempo na pauta de produção devido ao grande avanço tecnológico que sofreram, permitindo que obtivessem preços atraentes. É importante salientar que existe uma maior utilização deste tipo de material para as coleções de verão e alto verão.

Existe uma crescente sinalização em direção a utilização de células de produção. Estas no geral estariam combinando numa mesma planta diferentes linhas de produtos e processos produtivos.

O elevado grau de verticalização produtiva, conforme a figura 35 mostra, diverge do padrão de organização da indústria dos países com maior capacidade competitiva

internacional. Na Itália e Alemanha, países líderes no comércio internacional, a indústria é dominada por empresas especializadas em poucas linhas de produtos e etapas da cadeia de produção, o que permite maior economia de escala, flexibilidade, e eficiência às empresas e à indústria como um todo.

Figura 35: A Cadeia Produtiva



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

Embora ainda prevaleça no meio empresarial, principalmente entre os pequenos a visão de um modelo ideal de empresa operando completamente verticalizada, alguns poucos empresários locais já sinalizam em direção a produção conjunta: *“existe uma forte tendência, hoje, para a formação de redes entre os atores do setor, dentro do que poderíamos chamar visão sistêmica de competição, bem como, uma forte tendência à terceirização, em substituição àquela visão antiga da verticalização das fábricas”*, salientou o Presidente do Sindicato dos Produtores de Calçados. *“Esta é uma questão cultural, e não se consegue mudá-la da noite para o dia”* completou o presidente do sindicato.

Em relação aos planos de investimento e estratégias empresariais, procurou-se identificar junto às empresas pesquisadas a relação entre as estratégias mercadológicas e operacionais. A grande maioria das empresas está estrategicamente voltada à produção sob encomenda, para o mercado interno, de quebra, para diminuir os impactos da sazonalidade, direcionar capacidades

excedentes para o mercado externo. A internacionalização parece figurar como uma espécie de válvula de escape.

Existe uma certa unanimidade em relação ao mercado nacional, em relação a produção majoritariamente de calçados de moda, adotando uma agressiva estratégia de marketing e diferenciação de produtos, buscando ainda fortemente as políticas de desenvolvimento da marca.

A grande maioria das empresas adota estratégias de preços (ditados pelo mercado) com uma ênfase na tentativa de diferenciar produtos. A diferenciação de produtos tem importância estratégica para apenas 10% das empresas, em geral as que atuam mais intensamente no mercado interno. Embora a preocupação com preço seja secundária, a estratégia de redução de custos parece ser uma forma preponderante de assegurar vantagem competitiva a nível microeconômico no curto prazo.

Embora o padrão de organização industrial vigente se baseie na verticalização e diversificação da produção, mais da metade das empresas declararam estar buscando especializar-se em poucas etapas da cadeia produtiva e concentrar-se em poucos produtos onde possuem maior competência na produção. A flexibilidade é uma intenção de médio e longo prazo, embora o padrão de organização industrial diga o contrário, pode-se dizer que é crescente no meio empresarial a preocupação em desenvolver uma estrutura industrial menos verticalizada com intensificação das relações de subcontratação entre empresas.

Quanto às áreas de novos investimentos há uma intenção mais ou menos generalizada das empresas em priorizar as inversões em modernização tecnológica e organizacional em detrimento da ampliação das plantas existentes e da construção de novas fábricas. Existe uma necessidade premente de modernização, também em processos, além de máquinas e produtos. Para se ter uma idéia a maioria das empresas produzem sob os princípios originalmente propostos, ainda no século XXVII por Pendleton⁹⁵, princípios estes que tornaram o artesanato da produção de calçados em uma moderna indústria através de um o processo seqüencial estruturado em várias e distintas etapas como:

⁹⁵ A primeira referência conhecida da manufatura do calçado na Inglaterra é de 1642 quando Thomas Pendleton forneceu 4.000 pares de calçados e 600 pares de botas para o exército. As campanhas militares desta época iniciaram uma demanda substancial por botas e calçados (<http://www.calçadosnet.com/>)

- Modelagem - criação, elaboração e acompanhamento dos modelos no processo de fabricação;
- Almoxarifado - recebimento, armazenamento, classificação e controle do couro e demais materiais;
- Corte - operação de corte das diferentes peças que compõem o cabedal (parte superior do calçado).
- No corte são utilizadas lâminas e facas especiais e/ou balancins de corte que pressionam os moldes metálicos na superfície do couro e/ou outros materiais;
- Chanfração - preparação do couro para receber a costura;
- Costura - junção das partes que compõem o cabedal. Em muitas empresas esse setor encontra-se subdividido em preparação, chanfração e costura;
- Pré-fabricado - fabricação desolas, saltos e palmilhas. Muitas empresas não têm esse setor, pois existem fábricas que se especializam na produção desses materiais;
- Distribuição - controla o volume da produção, revisa a qualidade dos materiais e os distribui para os setores de montagem e acabamento;
- Montagem - conjunto de operações que unem o cabedal ao solado;
- Acabamento - operações finais ligadas à apresentação do calçado como escovamento, pintura e limpeza;
- Montagem e acabamento em muitas empresas esses dois setores são organizados em linha de montagem, isto é, os postos de trabalho são colocados em linha e o produto em elaboração vai incorporando as operações parciais de cada trabalhador, até que no final da linha, o produto resulta acabado; e
- Expedição - embalagem, encaixotamento e envio ao mercado de destino.

O elevado percentual de empresas que planejam investir na modernização do parque fabril indica a necessidade de criação de mecanismos e incentivos a estes novos e imprescindíveis investimentos fortalecedores da capacidade competitiva da indústria calçadista regional. Linhas de crédito específicas e em condições favoráveis e incentivos fiscais para este tipo de investimentos constituem formas eficazes de concretizar os planos de melhoria na eficiência produtiva das empresas.

Neste quesito o setor está desamparado, dado o grande desestímulo sinalizado pelos entrevistados em relação às possibilidades de parceria com o poder público, ou mesmo com os agentes de fomento. De qualquer modo, é ver para crer.

5.4 A Aplicação do Modelo “INTEGRATION VALUATOR”

Os principais elementos pesquisados neste item são relativos ao alinhamento nas empresas com o mercado e, possivelmente, em relação a existir algum tipo de relacionamento intrínseco entre elas. Este segmento da pesquisa faz parte do complemento referente à análise de capacidade de integração e alinhamento, questão fundamental para o tema central da presente pesquisa.

Os componentes de análise foram agrupados em cinco agrupamentos: o direcionamento, o foco nos produtos/mercados, os recursos, capacidades e a cultura organizacional. A ênfase colocada sobre qualquer um dos elementos da estratégia ou qualquer tipo de alinhamento deve variar de empresa para empresa. Segundo salientam Fuchs et al. (2000), as empresas de maior sucesso são aquelas que escolhem o mix certo dos elementos do alinhamento, ou seja, um mix que irá suportar seus temas estratégicos.

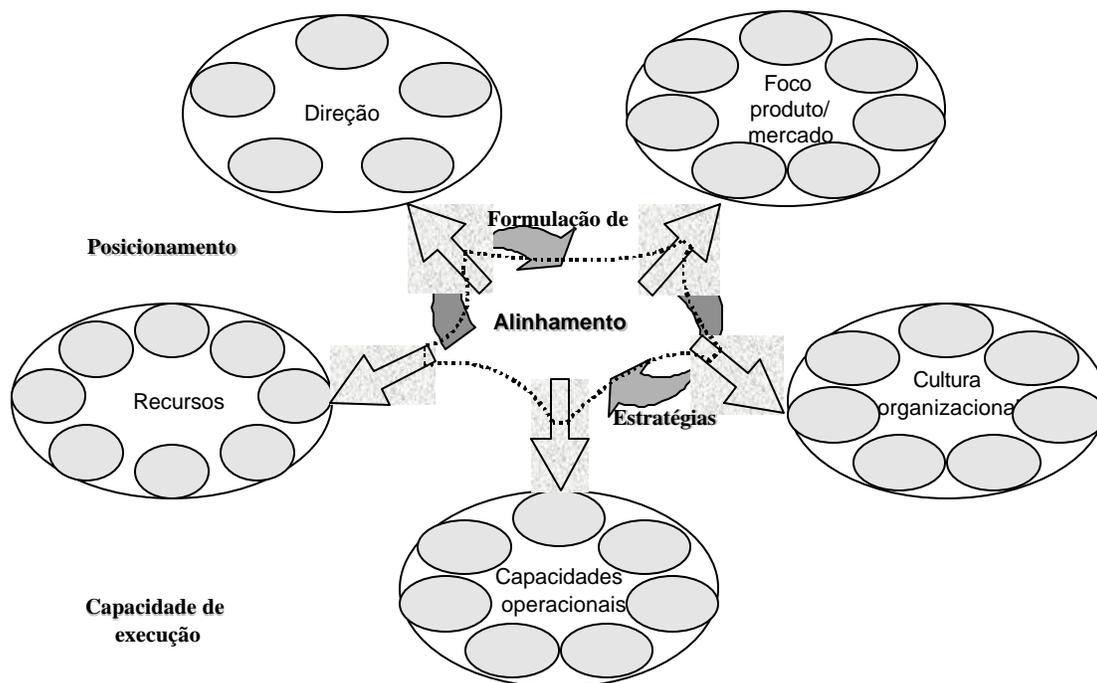
É importante obter constantemente as dimensões genéricas e a identidade particular do conteúdo (estratégico) de um tema específico para a empresa no sentido de focar aqueles elementos e alinhamentos que são especialmente importantes para a sua situação. Isso pode ser diferente de momento para momento, exigindo que este enfoque mude, mudando conseqüentemente os componentes do conteúdo.

Muitas empresas de sucesso perseguem a qualquer momento os temas que são importantes para aquele momento e são cuidadosas em suportá-los com uma amplitude estreita dentro da visão do mix de elementos e alinhamentos. Esta pode ser uma ênfase temática, particular, em relação ao potencial de integração que pode ser bem incorporado àqueles elementos e alinhamentos que são especialmente importantes para um tema particular.

O complemento do modelo do mix estratégico proposto por Casarotto (1995), foi feito com base no modelo da Integração Estratégica (figura 36) proposto por Fuchs

et al. (2000)⁹⁶. Fuchs et al. (2000) conduziram estudo em uma série de indústrias e identificaram alguns dos temas estratégicos mais diretamente ligados com o sucesso. O estudo descobriu seis temas dentro do chamado campo da liderança⁹⁷ e quatro diferentes temas ligados à integração⁹⁸.

Figura 36: O Modelo da Integração Estratégica



Fonte: Adaptado de Fuchs et al. (2000)

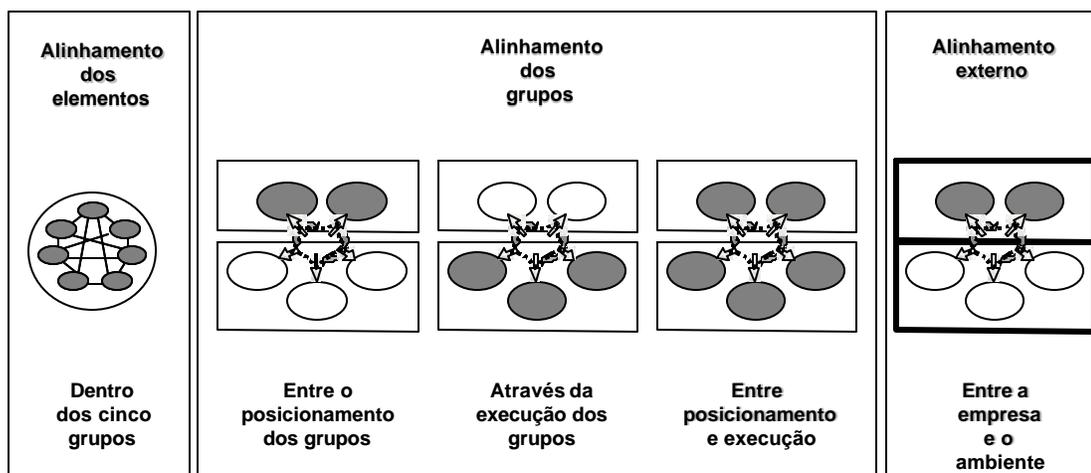
Estes temas são importantes e envolvem a essência da visão de uma empresa, orientação de mercado e habilidades-chave tanto quanto sinergia profunda através deles. Tipicamente, organizações podem perseguir somente um ou dois destes temas, dado que eles demandam diferentes modos de operação – diferentes elementos chaves e alinhamentos. A figura 37 mostra as formas básicas de alinhamento que devem ser perseguidos.

⁹⁶ O modelo "Integration Valuator" foi proposto por Fuchs et al. no artigo Strategic Integration: Competing in the age of capabilities, escrito por FUCHS, P., MIFFLIN, K., MILLER, D., WHITNEY, J. California Management Review, v. 42, n. 3, Spring 2000. Uma descrição completa e interativa da versão do Valuator pode ser encontrada no Website da Andersen Consulting no <http://www.ac.com/ideas/strategicintegration>.

⁹⁷ Os temas sobre liderança incluem liderança de custo; liderança de inovação; liderança na qualidade; liderança nos mercados de massa; liderança em serviços personalizados; liderança em imagem.

⁹⁸ Os temas ligados a integração incluem: integração de unidades estratégicas de negócios; integração da cadeia de valor; integração geográfica; integração de mercados.

Figura 37: Modos de Alinhamento



Fonte: Adaptado de Fuchs (2000)

Os resultados da aplicação do modelo, já processados os dados, encontram-se resumidos na tabela 15. A tabela demonstra a performance em separado de cada empresa, permitindo que sejam feitas comparações entre empresas, ou ainda comparações individuais das empresas com a média do grupo.

A comparação entre as diferentes respostas é possível pela identificação de áreas individuais ou coletivas de maior ou menor pontuação. O nível de desacordo pode ser mensurado através do desvio padrão dos diferentes escores.

É possível através da análise da tabela 15 procurar por dados que indiquem forças competitivas ou deficiências potenciais. Os itens individuais e elementos do modelo com escores menores que três indicam uma deficiência e escores entre quatro e cinco uma vantagem competitiva. Naturalmente os escores podem ser interpretados com maior acurácia quando existe alto acordo entre os respondentes (desvio padrão menor que 0,7).

A noção ligada à questão da integração refere-se em grande medida a relação de proximidade estabelecida entre os agentes envolvidos em um sistema de transformação. Esta dimensão é fundamental para a compreensão da eficiência da colaboração e caracterização do relacionamento dentro das empresas e entre as empresas envolvidas. Esta é uma variável bastante complexa e precisa ser desmembrada de maneira que se possa entender a robustez das ligações internas e externas da organização.

Tabela 15: Resumo Numérico da Aplicação do Modelo “*Integration Valuator*”

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	MEDIAS
COMPREENSÃO							
Posicionamento							
*Direção	4	4,5	4	4	4	3	3,9
*Foco produto/mercado	4	3,5	4	4,5	2,5	3,5	3,7
Execução							
*Recursos	3,5	3,5	3	3,5	1,5	3,5	3,1
*Capacidades	3,5	3,5	4	3	3	3	3,3
*Cultura/ organização	3	4	3	3,5	2,5	3	3,2
ALINHAMENTO							
Alinhamento dos elementos	3,6	3,8	3	3,7	2,7	3,2	3,3
Alinhamento dos grupos							
*Posicionamento	3	3,3	3	4	3	4	3,4
*Execução	3,3	3,3	3	4	3	3,8	3,4
*Posicionamento- execução	3,5	3,3	3	3,7	3	3,3	3,3
Alinhamento externo	3,7	4	4	4,3	3,5	3,5	3,8
Índice temático	3,4	3,6	3,4	3,4	2,8	3,4	3,3

Fonte: Pesquisa de campo (adaptado de Fuchs et al., 2000)

Os princípios que norteiam o modelo da integração estratégica são simples. No mais alto nível, aquele que Fuchs et al. (2000) atribui como sendo responsável pelos conceitos amplos, percebe-se que todas as empresas podem se beneficiar de uma melhor articulação com os cinco componentes do posicionamento e capacidade que fazem parte do processo de planejamento estratégico global (uma pergunta subliminar está por trás desta assertiva: empresa possui uma fórmula robusta para competir com vantagens?).

Nas diretrizes para mudança, Fuchs et al. (2000) salientam que as empresas empreenderem esforços de mudança significativos em direção aos elementos individuais do modelo. Assim, o modelo prove um *checklist* dos itens que devem ser considerados. Além disso, oferece uma ferramenta para a mensuração da integração através de um questionário (o modelo encontra-se reproduzido na integra no anexo geral).

O modelo *Valuator* pode ser aplicado em um grande número de situações como um guia para promover esforços de mudança em prol da melhoria da competitividade, isso porque a combinação de escores altos e baixos permite identificar áreas críticas em termos alinhamento, integração e convergência. Os resultados obtidos na

maioria das vezes irão indicar algumas áreas de fraqueza, estas em geral deverão ser as primeiras a serem atacadas.

A tabela 15 resume os dados estatísticos relacionados ao levantamento de campo feito através da aplicação do questionário. Em relação ao posicionamento, que é composto por dois itens, a direção e o foco em termos dos produtos e mercados, pode-se dizer que existe uma grande homogeneidade. No geral, a mais alta média é relativa ao item direção o que denota uma situação favorável em relação ao item na média geral das empresas pesquisadas.

A direção refere-se basicamente a existência de uma visão de longo prazo ou, em outras palavras, uma intenção estratégica. Pode-se dizer que as empresas, no geral, não são conhecidas por usarem ferramentas formais de planejamento, momento em que as empresas se defrontam com a necessidade de formalizar uma visão estratégica. Porém, isso não quer dizer que não existe uma concepção clara em relação a este ponto. Uma empresa apenas, dentro do grupo pesquisado, demonstrou possuir um planejamento estratégico montado através do uso de um modelo conceitual reconhecido. Porém isso não impede que as empresas tenham uma grande intuição em relação a qual deve ser o seu direcionamento dentro de um espectro futuro. Deste modo, embora não sejam formalizados os planos estratégicos, pode-se afirmar que as empresas possuem intimamente um senso de direção que é convincente e, o que é principal, é vivenciado na dinâmica da execução das suas atividades.

A tabela 15 apresenta uma série de dados relativos ao foco das empresas. Estes dados devem, essencialmente, estar baseado na conjugação do binômio produto/mercado. Em grande parte a existência de um foco baseia-se na extensão em que a empresa possui, ou domina, as fontes de vantagem competitiva necessárias para que ela possa dispor de espaços ou porções de mercado que se revelam como sendo atrativos e sinérgicos em termos das suas propostas de trabalho e ação.

A exemplo do item direção, existe uma grande homogeneidade em relação aos padrões de resposta para este item (foco), isso se reflete em relação ao item possuir a segunda maior média numérica (3,7), a exceção da Empresa E (2,5). Em grande parte isso pode ser atribuído as estratégias de canal de valor, ou seja a seleção das atividades do negócio em que a empresa compete (que partes da cadeia de valor a

empresa decidiu desenvolver interna ou externamente). Mesmo que exista um relativo desdém por parte dos integrantes do pólo, em relação as possíveis vantagens de estarem inseridos em um ambiente de aglomeração é inegável que em grande medida existem benefícios, mesmo que indiretos.

A simples possibilidade de poder compartilhar fornecedores de materiais, componentes, serviços, geram uma economia em pesquisa e desenvolvimento bastante vantajosa.

O cruzamento de informações existentes no local, permite que se possa realizar uma avaliação consistente do andamento da cadeia de valor, assim, a própria relação existente entre posicionamento na cadeia produtiva (valor), o foco e a visão/direção, faz com que as empresas atuem de modo sinérgico, individual e coletivamente, respondendo bem aos desafios em seu ambiente competitivo. As empresas parecem agir como uma grande massa amorfa, porém homogênea, em direção ao mercado, por maior que seja a distância que se tenha entre os atores horizontais a própria massa produtora, o intelecto, as informações circulantes, a troca de pessoal e eventualmente, a troca de experiências, se não direta mas indiretamente através dos diversos interlocutores dos agentes econômicos locais, contribui para a existência de uma massa crítica em um bom nível. Esta massa crítica é uma das responsáveis pela boa pontuação geral do item foco.

O item execução é composto por três subitens, recursos, capacidades e cultura/organização. Comparando se em relação ao item posicionamento, este último fica abaixo em termos de valores numéricos médios. Neste item era de se esperar, pelo menos indiretamente, que idéias como a da especialização flexível, da customização em massa, da maximização das atividades da cadeia de valor, surgissem e impulsionasse os valores para cima, mas houveram poucas citações por parte dos respondentes da existência destas idéias no âmbito do aglomerado local.

No item execução, demonstrado na figura 38, os pontos referentes aos recursos físicos, tecnológicos e humanos dão suporte as capacidades operacionais e são responsáveis pela pontuação do item. Outro item que pesou bastante refere-se a aceitação e a imagem da marca da empresa, ou seja quão positiva é a reputação dos produtos e serviços comparativamente aos competidores, podendo servir como

parâmetro na avaliação do *porquê* a empresa pode estar à frente de seus concorrentes.

A baixa existência de capital intelectual, bem com a baixa existência de empregados capacitados, tanto no nível gerencial (administrativo) quanto no nível operacional, não permite que se configurem localmente como verdadeiras fontes de vantagens para as empresas locais. Assim como os relacionamentos descritos por alianças consolidadas, parcerias ou relacionamentos de fornecimento também não podem ser considerados como virtuais promotores da vantagem competitiva.

Em relação às questões referentes ao alinhamento, descrito na parte inferior da tabela 15, existe uma surpreendente elevação das médias, fruto de uma forte organização e uma crescente migração da forma de empreendimento para a formalização, muito embora sejam empresas que mantenham uma grande agilidade. São empresas na grande maioria de pequeno porte, enxutas, bastante flexíveis, com gestores extremamente.

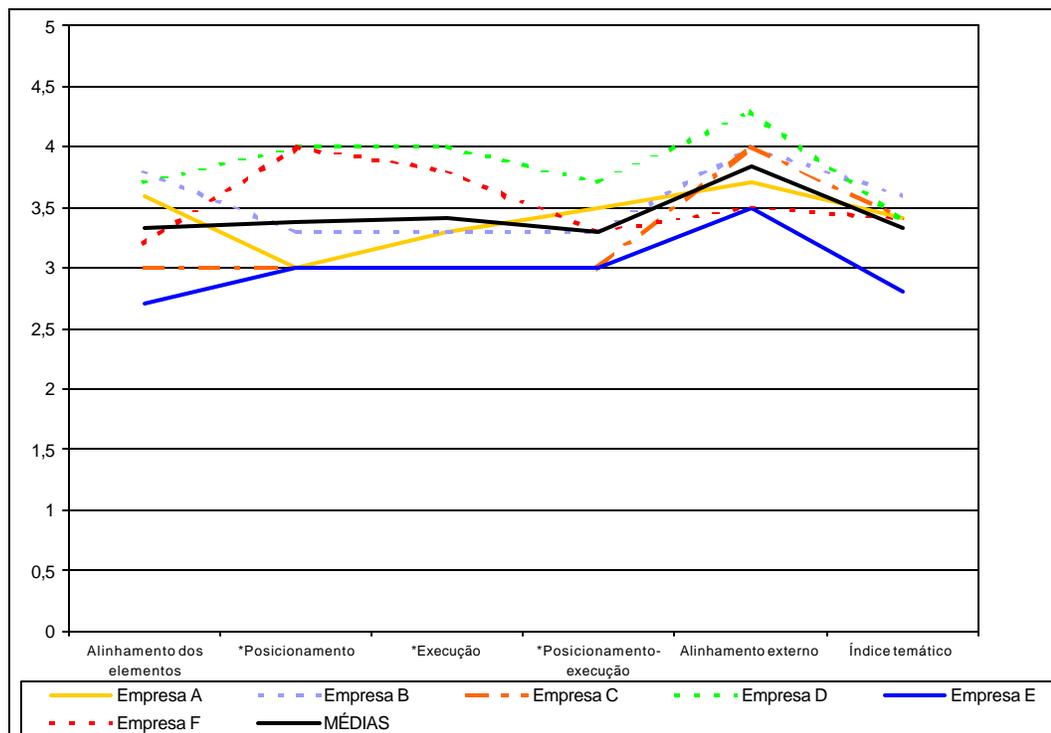
Na figura 38 é possível visualizar graficamente o resultado da aplicação do modelo Valuator. Existe sem sombra de dúvida uma similaridade bastante grande em relação ao padrão descrito entre empresas pesquisadas. Por si só as médias sempre superiores a nota 3 indicam um grau de ajuste entre o comportamento das empresas, descrito pelo ajuste entre as capacidades de alinhamento e execução, evidenciando-se a existência de pelo menos duas, a Empresa D e a Empresa F, como sendo líderes do agrupamento, principalmente em relação aos itens posicionamento, execução e alinhamento externo. Em termos comparativos, uma das empresas líderes é relativamente nova, possui uma estrutura extremamente enxuta e uma liderança vigorosa, enquanto que a outra é mais antiga em termos da sua história, mas atualmente é gerida por uma pessoa bastante dinâmica, com um grande senso de direção e foco de mercado.

No âmbito do pólo como um todo, tendo em vista que existem aproximadamente 150 fabricantes e fornecedores para o setor, além de 450 ateliês, pode-se dizer que as empresas pesquisadas fazem parte de um agrupamento estratégico particular, com uma capacidade competitiva muito acima da média.

Em linhas gerais, resta salientar que é necessário que as empresa identifiquem em que grau elas são hábeis em notar e entender as mudanças em seu ambiente de mercado. Identificar a habilidade em adaptar-se aos *feedbacks* de mercado, para

ajustar suas estratégias correntes/atuais, considerando as suas forças e fraquezas no momento de desenvolver suas estratégias, configurando um plano estratégico efetivamente integrado ao plano de negócio de cada unidade ou departamento (ou linha de produtos).

Figura 38: O Posicionamento do Grupo de Empresas



Fonte: Autor com base na pesquisa de campo

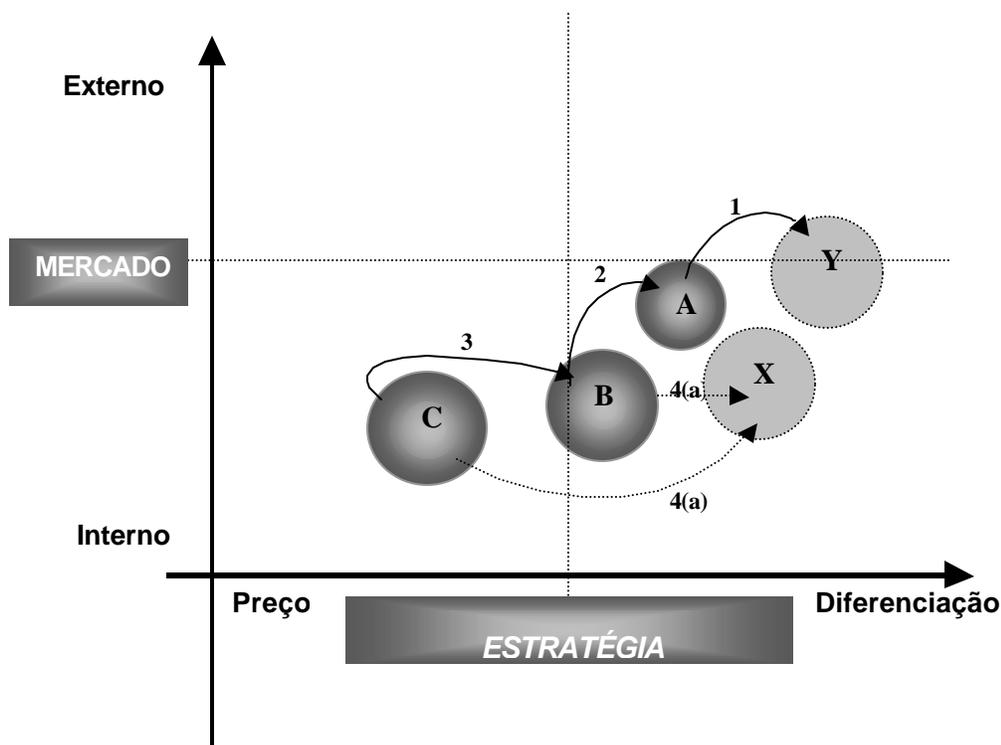
Além disso, é necessário salientar que o processo de formulação da estratégia da empresa deve ser adequado ao seu ambiente competitivo explorando a cultura da empresa de tal modo que seja possível obter uma efetiva execução da estratégia. A utilização do modelo do mix estratégico modificado parece responder em grande parte a estes anseios.

5.5 O Padrão Estratégico das Empresas do Aglomerado

Para iniciar é interessante relembrar de dois dos objetivos específicos que serviram de mola propulsora para a presente pesquisa. Um deles referia-se a necessidade de se identificar a existência de estratégias, ou padrões estratégicos, preferenciais, o outro, detectar a existência de divergências estratégicas.

É evidente que um completa o outro e a resposta aos dois objetivos específicos indicará a convergência das ações das empresas, servindo como um interessante termômetro para dirimir a curiosidade em relação ao grau de determinismo do pólo em relação as empresas e vice-versa. A figura 39 descreve os comportamentos identificados pelos integrantes do pólo e descreve os diferentes grupos de empresas do pólo calçadista de São João Batista.

Figura 39: O Comportamento Estratégico no “Pólo”



Fonte: Elaborado pelo autor

O **grupo A** é composto por empresas com um padrão de qualidade superior, enfoque na diferenciação dos seus produtos, imagem em fase de consolidação, atuam com canais de distribuição diferenciados como por exemplo butiques e lojas focadas em moda. Em termos de design são ávidas em copiar, ou modelar o padrão internacional, trazendo para o Brasil as principais tendências do setor. Possuem atividades exportadoras em ascensão, muito embora com um comportamento bastante sinuoso, alternando momentos de alta e de baixa atividade exportadora.

As empresas do **grupo B** são menores em termos do número de empregados e volume produzido, menos agressivas em termos da forma de atuação no mercado,

possuem um padrão moderado de qualidade, maiores limitações em design, cópia do padrão dos líderes do setor, mesmo dos locais, vendem através de canais mais populares, como por exemplo redes de varejo, possuem o foco de atuação no mercado interno, com algum conhecimento em relação ao mercado externo, mas essencialmente não se envolvem com nenhuma atividade exportadora.

As empresas que compõem o **grupo C** atuam essencialmente com uma estratégia de preço, nos segmentos de massa, mesmo sem ter um volume significativo de produção, pois são em geral pequenas empresas, atuando de forma isolada, são voltadas para produtos alternativos ao oferecidos pelas marcas centrais. Estão focadas, eminentemente no mercado interno, vendendo de modo mais pulverizado, desde pequenas lojas, redes regionais e demais integrantes do comércio popular.

Em relação aos movimentos esperados para os próximos anos, pode-se dizer que os líderes (1) tendem a consolidar estilos (design) e linhas de produtos, aumentar o apelo em relação à marca/imagem, dirigindo esforços para aumento da capacidade de exportação, alcançando em média o patamar de 30% de exportação dos produtos produzidos. As empresas intermediárias (2) são aquelas que ocupam as brechas dos líderes, muito embora tenham bons produtos, tendem a popularizar mais os seus mercados. Devem iniciar as atividades exportadoras, principalmente em torno dos países próximos, que possuem uma maior similaridade com o mercado interno.

As empresas do grupo C, tendem a ter um comportamento centrado no mercado interno (3), são micro e pequenas empresas que poderão consolidar um nível mais apurado de atividades através da habilidade/conhecimento tácito, bem como, conquistar uma melhor conjugação no seu portfólio de produtos. Devem permanecer ainda voltadas para os mercados de massa, tendo uma modelagem centrada em grande parte na cópia do design das empresas líderes, com alguma criação própria, propiciada pela experiência. As empresas com o comportamento 4 (a) e 4 (b) são aquelas que tendem a ter movimentos em direção a formação/atuação em redes flexíveis, com o objetivo de ganhar mercados, sem assumir todos os riscos, ou seja, compartilhando sinuosidades devendo atuar como subcontratadas das empresas líderes, pelo menos com parte da sua capacidade produtiva instalada.

CAPÍTULO 6

Neste capítulo são feitas as considerações finais do presente trabalho, sendo mostrado o atendimento aos objetivos da pesquisa. São apresentados os argumentos relativos a validade do modelo adotado bem como a contribuição para a ampliação deste campo de pesquisa, além de serem feitas as proposições para trabalho futuros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente serão registradas algumas observações de cunho mais geral, para que em seguida sejam feitas considerações específicas sobre o modelo, bem como, sobre a pesquisa procurando-se salientar e referenciar o alcance e atendimento aos objetivos iniciais da pesquisa.

É importante salientar de início que a competitividade, nos dias atuais, deve estar baseada na captação da melhor maneira de coordenar as atividades e não somente em concentrar esforços na detecção de quais são estas atividades. Deste modo, ser competitivo significa escolher quais as atividades são necessárias desenvolver e como configurá-las, além disso, a maneira como articulá-las.

Assim, torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades internas das empresas, tanto quanto dos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva, principalmente pensando-se nas pequenas e médias empresas. Diante disso é necessário salientar que a análise contextual proposta inicialmente como um dos objetivos específicos permitiu entender que na indústria calçadista a interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes, impulsiona os processos de aprendizagem coletiva, a ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com outras empresas e com instituições de investigação científica e tecnológica), gerando um efeito sinérgico, fruto exatamente do reforço dos elos, ou seja, da compreensão da articulação da cadeia.

A base competitiva do grupo de empresas estudado, muito embora esteja confortavelmente assentada em um agrupamento industrial emergente, deverá estar

baseada no fortalecimento dos laços entre elas, no sentido de consolidarem efetivas “redes” horizontais e verticais. Este caminho demanda a necessidade de que sejam empreendidos esforços para capturar as sinergias decorrentes das alianças e dos acordos de cooperação na busca de complementaridade e da soma de competências entre os agentes envolvidos.

É necessário que se estimule à cooperação tornando-se possível combinar: a) produção em grande escala com flexibilidade e resposta rápida; b) especializações com perfis diferentes para ganhar economias de escopo; e c) aproximação e aprendizado mútuo entre empresas. Nesse sentido, é necessário salientar que deve ocorrer uma mudança na visão dos empresários em direção à busca de um nível maior de especialização das atividades e da ampliação no nível de atuação das redes de subcontratação, o que pode demandar, por exemplo, maiores esforços no sentido de se consolidar efetivamente um movimento de terceirização.

Outro desafio que se apresenta ao sistema local, como um todo, para melhorar sua inserção no mercado nacional e internacional, é passar a atuar com base no desenvolvimento de modelos próprios e com diferenciação de produtos, deixando de ser meros copiadores de design e tomadores de preços. Ou seja, deslocar das atuais vantagens competitivas – centradas nos custos da matéria-prima e na disponibilidade de mão-de-obra – para vantagens dinâmicas ligadas ao aprendizado, à qualidade, ao desenho de produtos, o que requer um esforço especial na capacitação de pessoal, inovação e modernização tecnológica.

Embora se possa observar junto ao empresariado local a percepção de que uma tendência futura para o setor seja das empresas atuarem de modo mais especializado, tendo muitas das suas atividades terceirizadas, obedecendo a um padrão estabelecido em vários países reconhecidamente mais competitivos, é baixo o percentual de empresas que pretendem no curto prazo passar à terceiros, integralmente, partes das suas atividades. Pelo contrário, muitos dos entrevistados afirmaram estar retomando muitas das atividades que já eram terceirizadas para “ter um melhor controle”.

Este comportamento, até certo ponto na contramão da história, é reflexo da cultura e do atual modelo de gestão, idealizado para empresas verticalizadas, agindo individualmente, o que de certo modo reflete um padrão histórico próprio do local. Muito embora a performance geral das empresas esteja melhorando

sistematicamente nos últimos anos (os padrões de crescimento relatados estão na casa dos 10 - 20% ao ano), existe ainda um longo caminho para ser percorrido na busca de vantagens competitivas sustentáveis, tendo em vista que é extremamente difícil avaliar se este padrão é decorrente exclusivamente de atributos competitivos individuais ou decorrentes da existência de uma demanda reprimida.

A variedade dos produtos e o encurtamento dos prazos dos novos pedidos vêm requerendo dos integrantes do setor uma intensa atividade de criação e desenvolvimento. Em toda nova estação cada empresa refaz todo o seu portfólio de produtos o que é desgastante e arriscado. Isso exige uma agilidade grande de resposta por parte de toda a cadeia produtiva local, requerendo dos fornecedores de matérias-primas e componentes que tenham o mesmo comportamento, principalmente nos períodos iniciais dos lançamentos das coleções das estações.

Neste sentido, é necessário que se disponha de instrumentos para harmonizar o *timing* no relacionamento interempresarial. Levando em consideração que o aglomerado local é dependente de fornecedores externos, principalmente em relação ao couro, este padrão fica comprometido. Isso sem contar que o setor ainda depende do design estrangeiro, muito embora tenha uma emergente capacidade competitiva frente aos concorrentes internacionais, agrupamentos como o de São João Batista são inconsistentes em termos das estratégias de marketing e distribuição no mercado externo, assim nos investimentos em P&D e no estabelecimento de uma imagem forte e uma marca local.

Por fim, o desenvolvimento e consolidação da “marca” São João Batista no mercado nacional e no mercado internacional parece ser uma grande “sacada” para os competidores locais, dependendo exclusivamente do empenho sinérgico dos empresários e da articulação dos componentes do arranjo local.

Construir um modelo capaz de identificar como se dá a formulação das estratégias das empresas nos ambientes de aglomeração foi o objetivo geral da presente Tese. Em relação a este objetivo é importante salientar que buscou-se identificar, entre outras coisas, como a empresa enxerga a sua inserção em um aglomerado industrial e, em que medida se beneficia dos componentes estruturais e comportamentais do agrupamento, para processar as suas estratégias competitivas.

Diante disso é importante salientar que o modelo do mix estratégico modificado, elaborado em resposta ao objetivo geral da pesquisa, mostrou ser consistente o

suficiente para englobar a complexa rede de relacionamentos e questões intrínsecas ligadas do ambiente local composto por um aglomerado geográfico de indústrias, setores correlatos e outros agentes de influência. Foi possível, por exemplo, proceder ao exame das fraquezas em relação às questões ligadas ao relacionamento local, vertical e horizontal, além de ter sido possível identificar a fragilidade do entrelaçamento com os demais atores locais, principalmente no plano político. O uso da estrutura conceitual do modelo do diamante de Porter (1999), permitiu uma análise rápida e objetiva da localidade como propulsora da competitividade.

Em relação ao conjunto de empresas estudado, o uso do modelo *Integrator Valuator*, permitiu que fossem identificadas as dificuldades comuns relacionadas à capacidade de execução das estratégias, mediante o alinhamento e posicionamento dos elementos-chave, ligados à formulação das estratégias.

Isso permite que seja possível entender e desenvolver alguns consensos em relação a quais são exatamente as fraquezas, suas causas prováveis e, o que é mais importante, o impacto que elas causam para a performance de curto ou longo prazo.

Por outro lado, o modelo permitiu a comparação entre a empresa e os seus concorrentes-chaves em termos das suas habilidades de desenhar produtos e serviços, habilidade em produzir, habilidade em comercializar/vender produtos e serviços, habilidade em gerenciar efetivamente a cadeia de fornecimento, o que pode servir como um referencial para que as empresas modelem os seus comportamentos futuros, justamente por isso, o modelo pode ser considerado como tendo extrema validade.

O modelo permite ainda identificar quão bem as capacidades operacionais das empresas suportam suas estratégias e a suas direções (rápida introdução de produtos, habilidade na gestão de custos), bem como, quão complementar são os processos e atividades das empresas. Ter atividades que suportam umas as outras permite que sejam criados sistemas interdependentes ou competências complementares ajustando as capacidades operacionais das empresas ao ambiente competitivo.

Em linhas gerais, o uso do modelo no estudo empírico permitiu a identificação de um comportamento dispersivo, não tanto em relação ao relacionamento com o mercado final mas, em relação ao modo como executam as suas estratégias. As empresas

tendem a um comportamento estratégico bastante similar, porém, sem explorar as sinergias intrínsecas ao contexto local, tanto no plano horizontal, entre concorrentes, como no plano vertical, com fornecedores e sub-contratados.

Este comportamento tem muito a ver com a cultura local, tendo em vista que está permeado no ambiente um modo de agir mais voltado para a atuação individual. Qualquer ajuste ou mudança dentro deste contexto deve ser tratado, antes de qualquer coisa, como um profundo processo de mudança de paradigma.

Estes paradigmas influenciam a maneira como os indivíduos e a sociedade se arranjam e desenvolvem, uma mudança de paradigma irá requerer uma expansão não apenas das percepções e maneiras de agir, mas principalmente dos sistemas de valores. Um dos principais elementos que compõem o sistema de valor é a tendência a auto-afirmação que leva ao isolamento das partes, solidificando-se a competição.

Portanto, investigações relativas aos fenômenos da formação estratégica em ambientes de rede (aglomeração), devem passar pela identificação dos sistemas de valores que embasam o pensamento local. Não é pelo fato de se estabelecer, de modo formal ou informal, um relacionamento empresarial integrativo que o modelo mental dos atores locais irá suportar automaticamente esta ação. Porém, é possível entender que estabelecer redes de cooperação e não mudar os pensamentos e valores pode ser prejudicial, ou mesmo limitante ao processo.

Um dos objetivos específicos postos nas fases iniciais da presente tese referia-se a necessidade de se indicar a existência de aderência entre as estratégias individuais e o comportamento do aglomerado. Em relação a este objetivo é necessário salientar que algumas transformações também devem ocorrer, no sentido de que as melhorias não aconteçam somente em relação a utilização das capacidades operacionais, mas no compartilhamento do conhecimento, da informação e o aprendizado que dá suporte a implantação das estratégias.

Isso é particularmente desafiador nos ambientes de aglomeração, na medida em que cada empresa possui diferentes necessidades, estão em diferentes estágios de maturidade em relação ao mercado, bem como, possuem diferentes ambições em relação aos seus objetivos de longo prazo.

As empresas precisam criar estratégias convergentes, de modo que possam sobreviver às mudanças efervescentes do mercado, para isso devem construir

fundamentações sólidas que não sejam destruídas em meio ao caos competitivo. As empresas usam estratégias similares, usam mecanismos de atuação praticamente idênticos, produzem produtos bastante cinegéticos, porém, atuam de modo dissociado o que pouco contribui pra a consolidação e diferenciação do “local”.

Em relação aos dois outros objetivos iniciais desta pesquisa, um relativo a identificação de padrões estratégicos, o outro, relativo a existência de divergências estratégicas, vale lembrar que estes foram muito bem respondidos no início deste capítulo, bem como, no capítulo cinco quando descreveu-se o padrão estratégico das empresas do aglomerado. Por fim, é importante ressaltar que foi construído um modelo novo, não exatamente no sentido da novidade ou da estética, mas em relação a estrutura e capacidade de identificar a complexidade que o ambiente de aglomeração proporciona.

A estrutura multinível do modelo é capaz de gerar uma visão consistente da realidade local, aliada a uma visão setorial e mercadológica, além do que, é robusto o bastante para detectar como os arranjos internos e externos se combinam para gerar resultados, sejam eles satisfatórios ou não. Em termos prepositivos, algumas ações podem melhorar o aproveitamento das características locais, consolidando o posicionamento no mercado nacional, bem como, consolidando uma imagem e uma identidade local, como por exemplo:

- formular uma visão estratégica conjunta para alinhar as empresas em torno das propostas centrais de desenvolvimento local;
- fomentar um profundo entendimento sobre os consumidores que venha a vincular a visão e o foco de produto/mercado em um nível mais vantajoso;
- desenvolver recursos complementares, definir quais recursos (etapas) podem ser combinados para produzir capacidades mais poderosas;
- monitorar as empresas individualmente para identificar competências distintas, gerenciando estas competências dentro da ótica da cadeia de valor; e
- produzir uma cultura mais colaborativa e vibrante. Cuidar das inconsistências relacionadas aos valores, visão, foco e práticas.

É necessário também optar mais enfaticamente pelo desenvolvimento de novos produtos utilizando-se de fornecedores locais (estimulando a existência destes fornecedores). Além disto, efetivar as parcerias com os demais produtores da região

para estimular o interesse em relação ao setor, oferecendo oportunidades de desenvolvimento para os profissionais no local.

6.1 Proposições para Trabalhos Futuros

A pesquisa descreveu uma extensa revisão e aplicação prática em relação ao fenômeno da formulação de estratégias, especialmente no caso das empresas inseridas em um agrupamento geográfico industrial. Apesar de extenso é ainda um trabalho seminal, na medida em que é um dos pioneiros em focalizar especificamente este assunto em relação ao campo de pesquisa da cooperação e integração empresarial.

Diante disso, algumas, para não dizer muitas lacunas ficam para serem preenchidas no futuro. Deste modo, é prudente que se faça uma relação das possíveis linhas de pesquisa que podem ser derivadas do presente trabalho, no sentido de ampliá-lo ou finalizá-lo. Por exemplo:

- incorporar na investigação do fenômeno da formação de estratégias em ambientes de rede (aglomeração), elementos que captem como os sistemas de valor atuam neste processo;
- identificar de modo mais profundo como o pensamento e a percepção dos atores contribui como o fenômeno da interação;
- explicitar de modo mais intenso as questões da liderança e, como a liderança local contribui, ou limita, o desenvolvimento do aglomerado e das empresas individualmente, por exemplo, impondo ou mesmo derrubando barreiras ao surgimento de novos competidores locais;
- aplicar o modelo em outros aglomerados do mesmo setor permitindo que se façam análises comparativas;
- utilizar o modelo para identificar outras formas de agrupamentos de empresas, no sentido de que ele seja utilizado para avaliar o agrupamento permitindo a proposição de políticas e ações que efetivem e consolidem os esforços do agrupamento; e
- testar o modelo do mix estratégico modificado em outros setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Resenha Estatística**. Programa Calçado do Brasil. Novo Hamburgo – RS, 1999.

ALBAGLI, S. **Globalização e espacialidade: o novo papel do local** Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ, março de 1998. Nota Técnica 04/98.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação Estratégica em uma Organização Universitária: Um Estudo Qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina** (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Engenharia de produção e Sistemas, 2000.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.

BARLETT, C. A.; Ghoshal, S. **Matrix management: not structure, a frame of mind**. Harvard Business Review, July-Aug. 1990.

BARRIONUEVO FILHO, A. **Competição industrial** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 30 (3), jul/set 1990, p. 85-90.

BARROS, Patrícia M. **Modelo de planejamento para implementação e desenvolvimento do ecoturismo: diagnóstico ecoturístico – um estudo de caso** Dissertação de Mestrado. Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade federal de Santa Catarina, 1999.

BECKER, Bertha K.; MIRANDA, Mariana (orgs.). **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

BERTO Rosa Maria Villares de S.; NAKANO Davi N. **Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção**. Anais do Encontro Nacional em Engenharia de Produção, 1998, em CD.

BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-92, set, 2001.

BONOMA, Thomas V. **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso administração On Line prática e pesquisa**. Ensino Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP - desde 1902 ISSN 1517-7912, V. 1, N. 1 janeiro/fevereiro/março, 2000.

BRITTO, J. (2000) **Análise das características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira**. Relatório Final de Pesquisa. Brasília: IPEA- Diretoria de Políticas Setoriais.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989. 283 p.

BUZZELL, R. D., GALE, B. T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo, Pioneira, 1991.

CAMPOS, R.; NICOLAU, J.; CÁRIO, S. (1999) **O cluster da indústria cerâmica de revestimento em Santa Catarina: um caso de sistema local de inovação** (nota técnica 29, projeto Globalização & inovação localizada, 2ª fase, coordenação de J. E. Cassiolato e H. Lastres.

CAPRA, F. A. **Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.

CASAROTTO Filho, N. **Ante-Projeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia**. Tese de Doutorado de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

CASAROTTO Filho, N. et al. **A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina**. Florianópolis, Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.

- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local - Estratégias para a conquista da Competitividade Global com base na experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 1999, 148p.
- CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E. E.; FIOD NETO, M.; CASAROTTO, R. M. **Redes de Pequenas Empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor**. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção/ENEPEP [CD-ROM]. Universidade Federal Fluminense, 1998.
- CHAFFEE, E. E. **Three models of strategy**. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 89-98. 1985.
- CHAKRAVARTHY, B. S. **Adaptation: a promising metaphor for strategic management**. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. **Strategy process research: focusing on corporate self-renewal**. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 5-14, 1992.
- CHANDLER, A. JR. (1997) **The computer industry: the first half-century**. In: YOFFIE, D. B. *Competition in the age of digital convergence*. Boston: Harvard Business School.
- CHILD, J.; SMITH, C. **The context and process of organizational transformation: Cadbury Limited in its sector**. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, 1987. p. 565-596.
- CHILD, John. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice**. *Sociology*, v. 6, p. 01-22. 1972.
- CNI, **Agrupamentos (Clusters) de Pequenas e Médias Empresas: Uma Estratégia de Industrialização Local**, Brasília, CNI, COMPI, 1998.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COOKE, P.; MORGAN, K. **The associational economy: firms, regions and innovation**. Oxford: Oxford University. 1998.
- CORRÊA, A. R. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-92, set. 2001.
- COSTA, A. **Modernização e competitividade da indústria de calçados brasileira**. Tese de doutorado do IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1993.
- COSTA, Achyles Barcelos da. **Modernização da competitividade da indústria de calçados brasileira**. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia Industrial. Tese de Doutorado, 1993. RJ.
- CUNHA, C. J. C. A **Os caminhos da competitividade uma visão integradora**. Tese apresentada para Exame para Professor Titular, Universidade Federal de Santa Catarina: Engenharia de Produção e Sistemas, 1996.
- CUNHA, C. J. C. A. et al. Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído - ENTAC. **Elementos para o estudo das mudanças estratégicas nas empresas da construção civil**. Anais do Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, Rio de Janeiro, 1995.
- DAFT, Richard; WEICK, Karl. **Toward a model of organization as interpretation systems**. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, 1984. p. 284-295.
- DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, 1983. p. 147-169.
- DINIZ, C.; LEMOS, M. **Sistemas locais de inovação: o caso de Minas Gerais**. In: CASSIOLATO, J. E.; Lastres, H. (eds) (1999) *Globalização & inovação localizada*. Brasília: IBICT, pp.245-278.
- DUNNING, J.H. **Alliance Capitalism and Global Business**. Routledge, London. 1997.

- ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA (ECIB). **Competitividade da indústria de calçados**. Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil. Campinas, 1993.
- FENSTERSEIFER, J. E. et al. **O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade**. Porto Alegre: Editora Ortiz S/A. 1995.
- FERRAZ, J.; HAGUENAUER, L.; KUPFER, D. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1997.
- FIEGENBAUM, A., HART, S.; SCHENDEL, D. **Strategic Reference Point Theory**. Strategic Management Journal, vol. 17, no. 3, 1986. p. 219-235.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. E. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance**. California Management Review. Spring 1983. p. 88-103.
- FREEMAN, R. Edward.; STONER, James A. F. **Administração**. 5 ed. Prentice Hall do Brasil, 1995.
- GARCIA, Renato de Castro. **Aglomeramentos setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**. Campinas 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOMES-CASSERES, B. **A próxima geração de alianças**. HSM Management, n. 15/1999. p. 57-64, julho-agosto.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. - **Métodos em Pesquisa Social**. 3ª ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. **Many best ways to make strategy**. In: The State of Strategy. Harvard Business Review Paperback. Boston: Harvard University, 1993, p. 135- 41.
- GORINI, A. P.; SIQUEIRA, S.. **Complexo coureiro-calçadista**. Rio de Janeiro: BNDES, Gerência Setorial 2, 1998.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. **Complexo Coureiro-Calçadista Nacional: Uma Avaliação do Programa de Apoio do BNDES**, março 99, p.95-134.
- HAGUENAUER, L. Ferraz, J.; Kupfer, D.. **Competição e Internacionalização na Indústria Brasileira** in Baumann, R. O Brasil e a Economia Global. Rio de Janeiro: Campus. 1996. p. 195-218
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. **Formatos multilaterais**. HSM Management, n. 15. julho-agosto, 1999. p. 66-72.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategic intent**. Harvard Business Review. May-June 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.
- HAX, A. **Defining the concept of strategy**. In: DE WIT, Bob, MEYER, Ron Strategy: process, content, context - an international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, p 8-12. 1994.
- HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. **Restoring our competitive edge - competing through manufacturing**. New York, Wiley, 1984.
- HILL, T.J. **Incorporating Manufacturing Perspectives in Corporate Strategy In: VOSS, Christopher**. 1993.
- HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism**. Administrative Science Quarterly, v. 30, n. 3, Sept. 1985. p. 336-349.
- IDENBURG, P. J. **Four Styles of strategy development**. Long Range Planning, v. 26, n.5, 1993. p. 132-137,
- KANTER, R.M. **Collaborative advantage: the art of alliances**. Harvard Business Review, Jul-Aug, 1994. p.96-108.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARLÖF, Beng. **Conceitos básicos de administração: um guia prático** São Paulo: Nobel, 1994.

KIM, Y.; CHOI, Y. **Strategic types and performances of small firms in Korea**. In: International small business Journal. ed.13, n.1, s.d., p.13-25.

KIMBERLY, J.R. **Environment, organization and effectiveness: a biographical approach** Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, nov. 1987. p. 595-622.

KNIGHTS, D; G. MORGAN. **Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique**. Organization Studies, 1991. 12/2: 251-273.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LASTRES, H. M., Cassiolato, J. E., Lemos, C.; Maldonado, J. M.; Vargas, M. A. **Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. in Cassiolato, J. E. e Lastres (eds) Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul, IBICT/IEL, Brasília, 1999.

LAWRENCE, B. - **Historical perspective: using the past to study the present**. Academy of Management Journal, v.9, n.2, 1984. p.307-312.

LEMO, C; PALHANO, A. **Relatório preliminar do arranjo coureiro-calçadista de Campina Grande (PB) parte integrante do segundo bloco, Estudos Empíricos, do Projeto Arranjo e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. E/UFRJ, 2000.

LEVY, A. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Pesquisa sobre internacionalização e competitividade de PMEs do complexo têxtil-vestuário de Santa Catarina**, financiada pelo CNPq e coordenada pelo autor (www.ipea.org.br).

LUNDVALL B.A. (org.). **National Systems of Innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Pub. 1992. 342p.

LUNDVALL, B.A.. **Innovation as an Interactive Process: from User-Producer Interaction to the National System of Innovation**. In: Dosi et al. (eds) Technical Change and Economic Theory, London: Pinters Publishers. 1988. p. 349-69.

MAANEN, J. V. (ed). **Qualitative Methodology**. Sage Publications, Newbury Park, 1983.

MacCRIMMON, Kenneth R. **Do firm strategies exit?** In: Strategic management journal. v.14, 1993. p.113-130.

MACHLINE, Claude. **Evolução da administração da produção no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, Mai./Jun. 1994. p. 91-101.

MILES, Matthew B. **Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis**. Administrative Science Quarterly, v.24, n.4, Dec 1979, p.590-601.

MILES, R. H. **Coffin nails and corporate strategies**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MINAYO, M. C. de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG H.; J. B. QUINN. 1995. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. Englewood: Prentice-Hall.

- MINTZBERG, H. **Crafting Strategy**. Harvard Business Review, Boston, July-Aug. 1987, p. 66-75.
- MINTZBERG, H. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, v. 16, n.2, 1973. p. 44-53.
- MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, Jan-feb, 1994. 107-114.
- MINTZBERG, H.. **Strategy Formation: schools of thought, in Fredrickson, Perspectives on Strategic Management**. New York: Harper & Row, 1990. p. 105- 235.
- MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. In: The state of strategy. HBR Review Paperback. Boston: Harvard University Business Review.1993.p.109-118.
- MORGAN, Garreth; SMIRCICH, Linda. **The Case for Qualitative Research**. Academy of Management Review, Vol. 5, nº 4, 1980.
- MÜLLER, G.. **Modelos de competitividade**. Dissertação.Mestrado em Engenharia de Produção.Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1996.
- NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L.A. **A diagnostic model for organizational behavior**. In: HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E., PORTER, L.W. Perspectives on behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, Inc., 1977. p.85-98.
- NADLER, D. A.; et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NADVI, K.; Schmitz, H., **Clustering and Industrialization: Introduction**. In World Development, Vol. 27(9): 1999. p. 1503-1514.
- NADVI, K. & Schmitz, H. **Industrial clusters in less developed countries: review of experience and research agenda**. IDF Discussion Paper 339, January, 1994.
- NADVI, K. **The cutting edge: collective efficiency and international competitiveness**. In: Pakistan. IDS Discussion Paper, Brighton, n. 360, July 1997.
- NEVES, J. T. R. **Estratégias de mudança organizacional o exemplo de sucesso**. Anais do 14º Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP: João Pessoa, v. 1, 1994. p. 1278-1284.
- OHMAE, K. **O estrategista em ação (...)**. São Paulo: Pioneira, 1985. 278p.
- OHMAE, K. **Poder da tríade: a emergência da concorrência global**. São Paulo: Campus, 1989. 205p.
- ORSSATTO, Carlos H.. **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense**. Florianópolis, 1995. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. 113 p. Universidade Federal de Santa Catarina.
- PESQUISA FIESC. **Perfil da indústria de calçados de São João Batista e Nova Trento**. Florianópolis: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 1998. (Diretoria de Desenvolvimento, Unidade de Competitividade Industrial).
- PETTIGREW, A.. **Longitudinal field research on change: theory and practice**. Organization Science, v.1, n.3, August 1990. p.267-292.
- PETTIGREW, A. **The management of strategic change**.Oxford: Basil Blackwell, 1988. 370p.
- PETTIGREW, A. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v.24, n.6, November 1987. p.649-670.
- PETTIGREW, A. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice**. In: Lawler, E. Doing research that is useful in theory and practice. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- PETTIGREW, A.. **Toward a political theory of organizational intervention**. Human Relations, London, v. 28, n.2, 1978. p.191-208.

- PETTIGREW, A.; WHIPP, R.. **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 1991.
- PORCILE, G.; SCATOLIN, F. **Sistemas regionais de inovação: estudos de caso no estado do Paraná** (nota técnica 28, projeto Globalização & inovação localizada, 2ª fase, coordenação de J. E. Cassiolato e H. Lastres). 1999.
- PORTER, M. **Clusters and new economics of competition**. Harvard Business Review, November-December, 77-90, 1998
- PORTER, M. E.. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, M. E., **Competição - On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro : Campus, 1999. 515p.
- PORTER, M.E. **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategic Management Journal. v.121. 1991. p.95-117.
- PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.
- PORTER. M. E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRAHALAD, C. K.; And Hamel, G. **The core competence of the corporation**. 1996
- PRAHALAD, C. K. **Estratégias de crescimento**. In: GIBSON, R. Repensando o futuro. São Paulo: Makron Books, 1998.
- QUINN, J. B.. **Strategic Change: logical incrementalism**. Sloan Management Review. v. 20. Fall 1978. p.7-21.
- QUINN, J. B.. **Empresas Muito Mais Inteligentes: como integrar recursos intelectuais, produtos e serviços de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores aos seus clientes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- QUINN. J. B.. **Managing strategic change**. Sloan Management Review. Summer, pp. 3-21, 1980.
- RABELLOTTI, R.. **External economies and cooperation in industrial districts: a comparison of Italy and Mexico**. PhD Thesis, Institute of Development Studies (IDS), University of Sussex, 1995.
- RABELLOTTI, R.; SCHMITZ, H. **The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico**. IDS Working Paper, 59, University of Sussex, 1997
- ROSSETTO, Carlos Ricardo. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo MultiCaso na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações**. (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Engenharia de produção e Sistemas, 1998.
- RUMMLER, G., BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- SALAMA, A. **The use of an organization's biography as a research method for investigating organizational development**. Management Education and Development, v. 32, 1992. p. 225-233, part 3.
- SAXENIAN, A L. **Regional Networks and Resurgence of Silicon Valley In California**. Management Review, 1990, p. 89-111.
- SAXENIAN, A.. **Regional Advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge, Mass.: Harvard University. 1994.
- SAXENIAN, A.L.. **Inside-out: regional networks and industrial adaptation in Silicon Valley and Route 128**. Cityscape, 1995.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SCHMITT, R. G. **Tournaround: a reestruturação dos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1996.

- SCHIMITZ, J. et al. **Vertical integration without ownership: the alliance alternative**. Association of Marketing Theory and Practice. p.391-396, 1994.
- SCHMITZ, H. **Collective Efficiency: growth path for small-scale industry**. Journal of Development Studies, v. 31, n. 4, 1995. p. 529-566.
- SCHMITZ, H. **Small shoemakers and fordist giants: a tale of a super cluster**. World Development, vol.23, no 1, 1995. p 9-28.
- SCHMITZ, H.; MUSYCK, B. **Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries**. World Development, vol.23, no 1. 1995. p 9-28.
- SCHMITZ, H. **Small shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster**. IDS Discussion Paper n. 331. Brighton, Institute of Development Studies. Sept. 1993.
- SELLTIZ, J. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 10 ed. São Paulo: EPU, 1981.
- SHMITZ, H. **ENSAIOS FEE**, 1995. V. 18, N. 2,
- SIU, W.; MARTIN, R.G. **Sucessfull entrepreneurship in Hong Kong**. In: Long Range Planning. v.25, n.6, p.87-93. 1992. Great Britain.
- SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas. 1997.
- SOUZA, M. C.; GARCIA, R. **O arranjo produtivo das indústrias de alta tecnologia de Campinas** (nota técnica 27, projeto Globalização & inovação localizada, 2ª fase), coordenação de J. E. Cassiolato e H. Lastres. 1999.
- SOUZA, M.C. A. F.; GARCIA, R. **Sistema locais de inovação no estado de São Paulo**. São Paulo: Campinas, nov. 1997. Projeto: Globalização e Inovação Tecnológica Localizada -(mimeo)
- STAMER, J.M. et al. – **Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina**: relatório. Florianópolis, IAD-FIESC. 1996.
- STONER, J.; FREEMAN, D. **Administração**. Rio de Janeiro: Campus. 1996.
- STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil. 1985.
- STORPER, Michael; SCOTT, Allen J. **The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes**. In: WOLCH, Jennifer; DEAR, Michael. The power of geography. How territory shapes social life. Boston: Unwin Hyman. 1989
- SUZIGAN, W; SOUZA, M.C. F. **Política industrial e pequenas e médias empresas no Brasil**. Campinas. 1990. (mimeo).
- TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record. 1980.
- TOMELIN, L. B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção – Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis. 2000
- TOTTERDILL, P. **Local economic strategies as industrial policy: a critical review of British developments in the 1980s**. Economy and Society, London, v. 18, n. 4. November 1989.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1990.
- TUSHMAN, M.; NADLER, David. **Organizando-se para a inovação**. In: Starkey, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Ed. Futura, 1997.
- VAN DE VEN, A. H. **Suggestions for studying strategy process: a research note**. Strategic Management Journal, v. 3, 1992. p. 169-188.
- VAN DE VEN, Andrew H., RING, Peter S. **Structuring cooperative relationship between organizations**. Strategic Management Journal, v. 13, 1992. p. 483-498.

- VARGAS, M. A.; SANTOS FILHO, N.; ALIEVI, R. M. **Análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais no RS: complexo agro-industrial fumageiro** (nota técnica 30, projeto Globalização & inovação localizada, 2ª fase, coordenação de J. E. Cassiolato e H. Lastres). 1999.
- VARGAS, Milton. **Metodologia da pesquisa tecnológica**. Rio de Janeiro: Globo, 1985.
- VIEIRA, P. **O arranjo produtivo de empresas de base tecnológica de São Carlos** (nota técnica 26, projeto Globalização & inovação localizada, 2ª fase, coordenação de J. E. Cassiolato e H. Lastres). 1999.
- VILLASCHI, A.; DEUS, A. S. **Caracterização do conjunto siderúrgico capixaba**. (nota técnica 23, projeto Globalização & inovação localizada, 2ª fase, coordenação de J. E. Cassiolato e H. Lastres). 1999.
- WAALEWIJN, P.; SEGAAR, P. **Strategic Management: the key to profitability in small companies**. Great Britain. In: Long Range Planning. V.26, n.2, 1993. p.24-30.
- WADDINGTON, C. H. **O homem e a ciência: instrumental para o pensamento**. Belo Horizonte. Editora da Universidade de São Paulo, 1979.
- WHIPP, R. **Creative deconstruction: strategy and organization in Handbook of Organization Studies**. Clegg, S. R.; C. Hardy and W. Nord (editors). London: Sage. 1996.
- WHITTINGTON, R., **What is Strategy and does it Matter?** London: Routledge, 1993.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**, Sage Publications Inc. California, 1984.
- YIN, R. K. **The case study method as a tool for doing evaluation**. In: The case method in sociology. Current Sociology, v. 40, n. 1. Spring 1992. p. 121-137.
- YIN, Robert K. **The Case Study Crisis: Some Answers**. Administrative Science Quarterly, Vol. 26, March 1981.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO

AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM AMBIENTES DE AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL
Levantamento de informações para confecção da Tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

📁 Formulário de levantamento de informações junto às empresas 📁

(As informações coletadas terão caráter sigiloso não sendo permitida a sua divulgação total ou parcial ligada diretamente ao informante ou empresa)

DADOS GERAIS SOBRE A EMPRESA

a. NOME _____ Cidade _____ ANOS DE EXISTÊNCIA _____

b. Informante _____ CARGO _____ Tempo de empresa _____

c. End. _____ E-mail _____ Fone: _____

d. N° de empregados _____ Negócio principal _____

e. Quanto aos relacionamentos entre empresas locais a sua empresa faz parte de algum grupo ou agrupamento de empresas ?

1. Vertical \checkmark	2. Horizontal \checkmark	3. Vertical/Horizontal \checkmark	4. Nenhum \checkmark
--------------------------	----------------------------	-------------------------------------	------------------------

e.1 Caso a resposta para a questão anterior seja afirmativa (1.,2.,3.), favor especificar as empresas :

Vertical

Horizontal

FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA LOCAL, PÚBLICA E PRIVADA (Indique a intensidade da existência dos fatores)

RELATIVAS A LOCALIZAÇÃO	1	2	3	4	5
<u>Condições dos fatores (insumos)</u>					
Quantidade e custo dos insumos					
<i>Recursos naturais</i>					
<i>Recursos humanos</i>					
<i>Recursos de capital</i>					
<i>Infra-estrutura física</i>					
Infra-estrutura administrativa					
Infra-estrutura de informação					
Infra-estrutura científica e tecnológica					
Qualidade dos fatores					
Especialização dos fatores					
<u>Contexto para a Estratégia e rivalidade da Empresa</u>					
Contexto local encoraja formas apropriadas de investimento e aprimoramento sustentado					
Competição vigorosa entre rivais situados na localidade					
<u>Setores correlatos e de apoio</u>					
Presença de fornecedores capazes situados na localidade					
Presença de setores correlatos competitivos (curtumes, químicos, solado)					
<u>Condições de demanda</u>					
Cientes locais sofisticados e exigentes					
Necessidades dos clientes que antecipem as que surgirão em outros lugares					
Demanda local pouco comum em segmentos especializados que possam ser globalmente atendidas					

RELATIVAS A INFLUÊNCIA DO GOVERNO NO APRIMORAMENTO	1	2	3	4	5
<u>Condições dos fatores (insumos)</u>					
Criar programas especializados de educação e treinamento					
Implementar atividades de pesquisa, através de universidades locais (regionais), sobre tecnologias relacionadas o setor					
Apoiar o levantamento e a compilação de informações específicas sobre o aglomerado					
Ampliar a infra-estrutura especializada em transporte, comunicações e demais áreas					
<u>Contexto para a Estratégia e rivalidade da Empresa</u>					
Eliminar barreiras a competição local					
Organizar os órgãos governamentais pertinentes em torno dos aglomerados					
Concentrar esforços para atrair investimentos externos nos aglomerados					
Enfatizar a promoção das exportações pelos aglomerados					
<u>Setores correlatos e de apoio</u>					
Patrocinar encontros para reunir os participantes dos aglomerados					
Encorajar esforços específicos para atrair fornecedores e prestadores de serviços de outras localidades					
Estabelecer zonas de livre comércio, parques industriais e parques de fornecedores relacionados como o aglomerado					
<u>Condições de demanda</u>					
Criar normas regulamentares dinâmicas e pró-inovação de modo a reduzir a incerteza dos regulamentos					
Criar normas regulamentares dinâmicas e pró-inovação de modo a estimular a adoção antecipada e encorajar o aprimoramento					
Patrocinar atividades independentes de testes, certificação e avaliação para produto e serviços					
Atuar como comprador sofisticado dos produtos e serviços do aglomerado					

RELATIVAS A ATUAÇÃO DO SETOR PRIVADO NO APRIMORAMENTO COMPETITIVO	1	2	3	4	5
<u>Condições dos fatores (insumos)</u>					
Desenvolvimento conjunto de currículos vocacionais, técnicos, escolares e universitários					
<i>Patrocínio de centros especializados de pesquisa universitária</i>					
<i>Manutenção de vínculos estreitos com os fornecedores de infra-estrutura para o atendimento das necessidades</i>					
<i>Desenvolvimento de cursos para os gerentes, sobre temas referentes à regulamentação, qualidade e gestão</i>					
<i>Coleta de informações sobre o aglomerado através das associações comerciais e industriais</i>					
<u>Contexto para a Estratégia e rivalidade da Empresa</u>					
Comercialização conjunta através de feiras e delegações comerciais					
Colaboração com os esforços governamentais de promoção dos exportadores					
Criação de listas e catálogos das exportações					
<u>Setores correlatos e de apoio</u>					
Constituição e fortalecimento de uma associação comercial específica					
Estímulo à formação de fornecedores locais e à atração de investimentos de fornecedores situados em outros lugares para a localidade através de esforços individuais e coletivos					
<u>Condições de demanda</u>					
Trabalho conjunto com o governo para dinamizar a modificar os regulamentos de modo a encorajar a inovação					
Constituição de organizações locais de testes, ensaios, experimentações e normatização					
Promoção de programas de qualidade (selo do pólo)					

(1) EM QUE ATUAR

Inicialmente questionou-se o foco das empresas em termos dos segmentos de atuação escolhidos

MERCADO e DISTRIBUIÇÃO	Segmentos de atuação						
	Tênis		Sapato			Sandália	Chinelo
	Esporte	Passeio	Moda	Casual	Trabalho		
INTERNO							
Distribuição própria							
Venda direta							
Representante							
EXTERNO							
Venda direta							
Representante							
Agentes de Import./ Exportação							
Trading							

LEGENDA: **M**=masculino, **F** = feminino, **I** = Infantil

Na tabela anterior foi solicitado que o respondente preenche-se somente as colunas em que efetivamente tiver atuação através de seus produtos. Por exemplo, caso a empresa produza tênis esporte masculino e tenha algum tipo de distribuição própria, marque um M (masculino) na coluna referente ao produto Tênis Esporte, observando para registrar na linha específica ligada a distribuição própria.

Posição em relação às fontes de vantagem genéricas

ASSINALE NAS COLUNAS AO LADO O NÍVEL EM QUE CADA UM DOS ELEMENTOS ABAIXO CONTRIBUI PARA A COMPETITIVIDADE DA SUA EMPRESA. EM SEGUIDA FAÇA UMA ANÁLISE RÁPIDA DA MÉDIA DOS DE MAIS INTEGRANTES DO PÓLO	Posicione a sua empresa				
	1	2	3	4	5
Habilidades superiores: São as capacidades das pessoas que as distinguem do pessoal das empresas concorrentes.					
Recursos superiores: São requisitos mais tangíveis que habilitam uma empresa a exercitar suas capacidades.					
Posições de vantagem: As vantagens posicionais de um negócio são semelhantes às barreiras de mobilidade competitiva que poderiam impedir uma empresa de alcançar sua posição estratégica.					
Arquitetura/Articulação					
Interna: entre a empresa e seus empregados e entre empregados					
Externa: entre a empresa e seus fornecedores ou clientes					
Redes: grupo de empresas em cooperação					
Reputação (imagem conquistada)					
Capacidade de Inovação					

Foi solicitado que o respondente assinalasse nas colunas com graduação de 01 a 05 qual foi seu comportamento preferencial, explicando-se a necessidade que se possível fosse eleito apenas uma das alternativas listadas na coluna ESTILO COMPORTAMENTAL. Da maneira como a tabela foi montada, dois objetivos foram perseguidos, o primeiro, no sentido de que fosse possível identificar tendências em relação aos estilos comportamentais propriamente ditos, dando a liberdade de que fosse expressas as tendências paralelas que eventualmente são expressas em períodos de anomalias, ou de grandes constrangimentos. Em segundo lugar, para identificar a intensidade com que a identificação comportamental esta vivamente consolidada no subconsciente do respondente.

DESCRIÇÃO DO ESTILO COMPORTAMENTAL	Grau de semelhança com as ações da empresa				
[i] empresa visa manter um nicho de mercado com uma linha de produto ou serviço relativamente estável, mais limitada que seus concorrentes; não se preocupa com novos produtos e desenvolvimento de mercado; possui domínio limitado e estável; compete baseada na qualidade, serviços superiores e menor preço;					
[ii] a empresa está orientada para o crescimento; redefine periodicamente a oferta de produtos e serviços; compete baseada em novas oportunidades de mercado; valoriza o fato de ser uma das primeiras a lançar mesmo não tendo alta lucratividade;					
[iii] empresa com linha de produtos estável e limitada; responde às novas oportunidades com cuidado; tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços bem-sucedidos que percebe em outras empresas; orientação predominante na estabilidade da produção e na qualidade					
[iv] não há foco definido tanto para produtos quanto para mercados; a empresa não arrisca em novos produtos a não ser quando ameaçada por competidores, ou quando se sente pressionada pelo ambiente competitivo; a política é esperar para ver para evitar a perda de clientes e/ou manter a lucratividade; relativamente baixa orientação para qualidade/produção.					

(2) COMO COMPETIR

Modelo preferencial da estratégia competitiva da empresa (temas estratégicos adotados)	ASSINALE O GRAU EM QUE O TEMA ESTRATÉGICO ABAIXO RETRATA O OBJETIVO CENTRAL DA EMPRESA (assinale as três mais importantes)				
	1	2	3	4	5
A empresa se destaca pelo fornecimento de produtos e serviços em um caráter mais eficiente em custo, como um preço competitivo (Liderança de custo)					
Provê um padrão-diferenciado dos serviços ou produtos alterando o estado-da-arte ou introduzindo novas e mais perfeitas tecnologias de processos (Liderança em inovação)					
Atua mediante o fornecimento de bens e serviços da mais alta qualidade possível (Liderança em Qualidade)					
Atua escavando uma porção dominante do mercado pela venda para uma ampla variedade de consumidores (Liderança em Mercado de Massa)					
Atua servindo consumidores selecionados com bens e serviços costurados diretamente para as suas necessidades (Liderança em Serviços Personalizados)					
Oferece produtos e serviços cuja taxa de consumo confira status e sinais de bom gosto ou estatura moral (Liderança em Imagem)					
Atua mediante a conquista e operação de negócios proximamente relacionados, integrando-os em uma configuração eficiente e completar (Integração das Unidades Estratégicas de Negócios)					
Caracteriza-se pela integração daquelas atividades na cadeia de valor que colhem grandes recompensas e melhoram a exploração das capacidades/recursos (Integração da Cadeia de Valor)					
Através da conexão de largo número de compradores e vendedores em um caminho interligado e lucrativo (Integração de Mercados)					
Ampla atuação nos mercados pela venda de produtos e serviços em tantas partes de mundo quanto possível (Integração Geográfica)					

Padrão de desenvolvimento das atividades e dos temas estratégicos	PONTUE A POSIÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS SEGUINTE ELEMENTOS-CHAVE				
	1	2	3	4	5
Plano estratégico e estratégia de cadeia de valor claros, preço penetração (nivelador), demanda completa e altos níveis de controle					
Visão de longo prazo, estratégias criativas de produto, capacidade para inovação, ambiente de trabalho colaborativo, conhecimento de capital, sentimento aprimorado para o mercado					
Valores centrais e proposição para valores, recursos humanos e habilidades tecnológicas para controle mestre de qualidade					
Distribuição poderosa e ágil, habilidade na geração de demanda, marca forte e construção capacidades					
Valores centrais fortes, serviços vivamente afiados, foco nas estratégias dos consumidores, clima motivador, altos níveis de controle					
Consistência de direção, controle justo sobre o design de produtos, mercados e estratégias de distribuição. Claro e bom reconhecimento da marca					
Visão e plano estratégico claros, habilidades de gerenciamento financeiro e do risco, habilidade no gerenciamento de alianças e rede					
Visão e plano estratégico compartilhados, colaboração entre departamentos, excelente cumprimento na demanda e níveis de controle					
Clara proposição de valor, geração de demanda, habilidades na articulação da rede, reputação, forte estratégia de mercado					
Metas claras, recursos amplos, forte rede de distribuição, recursos humanos, planejamento estratégico integrado					

(3) COMO DESENVOLVER

Empresa	NUMERO DE LINHAS DE PRODUTOS LANÇADAS	PERCENTUAL DAS LINHAS MANTIDAS NA COLEÇÃO	Situação de demanda (1) crescimento lento (2) crescimento rápido (3) estável (4) decrescente	NUMERO DE CONCORRENTES DIRETOS

Este item também acomoda a questão da expansão das atividades da empresa a em função das questões de crescimento. Especial atenção foi dada a **Forma preferencial de crescimento**, isso porque, as empresas assim como os seres vivos nascem com uma vocação intrínseca em relação ao crescimento. Entender o padrão de crescimento no mercado que ela desenvolve, pode contribuir para a melhoria dos resultados e das escolhas. **Em primeiro lugar**, é necessário que a seguinte questão seja respondida: quando a empresa iniciou as atividades, qual era o foco, como a empresa competia, para tanto foi questionado qual era o autoconceito de negócio para os gestores entrevistados.

Após ter iniciado as atividades a empresa teve que tipo de comportamento? Assinale nas colunas ao lado (referentes aos anos) como a empresa se comportou	1	2	3	4	5
<u>penetração de mercado</u> com o produto/serviço inicial, pode explorar melhor e mais intensamente o mercado atual;					
<u>diferenciação</u> através do desenvolvimento de novos produtos/serviços, para atender melhor e de modo mais diferenciado o mercado que surgem;					
<u>desenvolvimento de mercado</u> com os mesmos produtos/serviços, pode-se obter um crescimento da empresa através da conquista de novos mercados;					
<u>diversificação</u> através de novos produtos/serviços e em novos mercados, pode-se obter um crescimento dos negócios da empresa.					
<u>especialização</u> quando uma empresa não dispõe de tecnologia para se aventurar em novos produtos/serviços, ela pode crescer graças a uma especialização que proporcione um fator diferenciador que gere mais vendas. O lema por trás desta ação é, "preciso ser bom naquilo que faz".					
<u>Inovação</u> na busca de crescimento, a empresa de produtos/serviços pode ter em sua missão a inovação como fator diferenciador, para que isso proporcione sempre um aumento de negócios. O lema é inovar para não estagnar;					
<u>integração horizontal</u> possuir uma linha integrada de produtos/serviços é, sem dúvida, um fator que ajuda a fazer vendas, sobretudo a venda casada de um produto/serviço com outros similares, sendo uma parte do escopo do negócio de uma empresa de produtos/serviços;					
<u>integração vertical</u> além de uma amplitude e variedade de produtos/serviços, uma empresa pode ter como missão oferecer sempre produtos/serviços integrados para cima e para baixo, ou seja, oferecer produtos/serviços desde a pré-venda até a pós-venda;					
<u>internacionalização</u> é a busca de novos mercados em outros países. É comum observar essa busca de internacionalização por parte das grandes empreiteiras de serviços de engenharia, para equilibrarem seus portfólios de negócios e sua carteira financeira.					

(4) QUANTO INVESTIR

Em relação às estratégias de investimento/desenvolvimento das linhas de produtos pode-se dizer que as empresas entrevistadas possuem uma tendência a :

ELEMENTOS DE DECISÃO	TIPOS DE AÇÕES ESTRATÉGICAS (ASSINALE O COMPORTAMENTO PREFERENCIAL)					
	RISCO	Correr riscos	<input type="checkbox"/>	Reduzir riscos	<input type="checkbox"/>	Evitar riscos
INVESTIMENTOS	"Priorizar"	<input type="checkbox"/>	Selecionar	<input type="checkbox"/>	Reduzir	<input type="checkbox"/>
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	Ataque frontal ao mercado	<input type="checkbox"/>	Manter participação por segmentos	<input type="checkbox"/>	Reduzir participação para aumentar geração de caixa	<input type="checkbox"/>
PRODUTOS	Ampliar linhas	<input type="checkbox"/>	Reavaliar linhas	<input type="checkbox"/>	Eliminar produtos	<input type="checkbox"/>
PREÇO	Baixo para obter participação	<input type="checkbox"/>	Ajustado para melhorar lucro	<input type="checkbox"/>	Alto para gerar caixa	<input type="checkbox"/>
PROPAGANDA	Investimento alto para melhorar participação	<input type="checkbox"/>	Investimentos moderados	<input type="checkbox"/>	Baixos investimentos	<input type="checkbox"/>
PROMOÇÃO	Abrir mercados	<input type="checkbox"/>	Maximizar vendas	<input type="checkbox"/>	Gerar caixa	<input type="checkbox"/>
FORÇA DE VENDAS	Desenvolver pessoal	<input type="checkbox"/>	Buscar produtividade	<input type="checkbox"/>	Redução do quadro reciclagem	<input type="checkbox"/>
CUSTOS	Capitalizar sobre o volume produzido	<input type="checkbox"/>	Minimizar custos	<input type="checkbox"/>	Reduzir custos fixos	<input type="checkbox"/>
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	Identificar novos	<input type="checkbox"/>	Manter	<input type="checkbox"/>	Reduzir, concentrar	<input type="checkbox"/>

(5) COMO NEGOCIAR, LIDAR COM AS PESSOAS

Estrutura da organização e processo de gestão

	DESCRIÇÃO DOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO					
	TIPO 01		TIPO 02		TIPO 03	
ESTRUTURA DA EMPRESA	Fluída	<input type="checkbox"/>	Funcional	<input type="checkbox"/>	Divisional a semi-autônoma	<input type="checkbox"/>
PROCEDIMENTOS E REGRAS	Personalizados	<input type="checkbox"/>	Institucionalizados	<input type="checkbox"/>	Institucionalizados mas flexíveis	<input type="checkbox"/>
PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO	Incipientes	<input type="checkbox"/>	Sistemático	<input type="checkbox"/>	Sistemático e Longo prazo	<input type="checkbox"/>
PODER	Altamente centralizado	<input type="checkbox"/>	Relativamente centralizados	<input type="checkbox"/>	Descentralizado	<input type="checkbox"/>
ÊNFASE DE AÇÃO	Inovação e criatividade	<input type="checkbox"/>	Ênfase no conservadorismo	<input type="checkbox"/>	Inovação e criatividade	<input type="checkbox"/>
ESTILO ESTRATÉGICO	Preferência pelo alto risco em relação ao mercado	<input type="checkbox"/>	Ênfase na estabilidade e eficiência	<input type="checkbox"/>	Diversificação de domínio	<input type="checkbox"/>
SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	Predominantemente informais e rudimentares	<input type="checkbox"/>	Predominantemente centralizados	<input type="checkbox"/>	Predominantemente descentralizados	<input type="checkbox"/>
RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE EXTERNO	Procurando nichos	<input type="checkbox"/>	Busca da estabilidade	<input type="checkbox"/>	Adaptativa	<input type="checkbox"/>

Atividades/ações em direção a congruência estratégica

EM RELAÇÃO ÀS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

	Totalmente	Parcialmente	Neutro	Com Dificuldade	Difícilmente
Baseiam-se nas estratégias passadas e nos sucessos atuais					
Referem-se a resolução de problemas					
Baseiam-se nas competências ou limitações organizacionais conhecidas					
Baseiam-se nas competências ou limitações conhecidas financeiras					
Baseiam-se na análise sistemática das forças e fraquezas da empresa					

(6) COMO PRODUZIR

Elementos de decisão	Assinale abaixo o grau em que cada um dos elementos ao lado reflete seu comportamento				
	1	2	3	4	5
Maximizar lucros					
Diversificar a linha de produtos					
Concentrar-se em poucos produtos que sabe fazer melhor					
Desenvolver produtos/processos					
Flexibilizar a produção (redes)					
Buscar novos mercados					
Desenvolver alternativas nos mercados existentes					
Verticalizar ao máximo o processo de produção					
Integração para trás					
Integração para frente					
Atuar em poucas etapas da cadeia produtiva da indústria					
Minimizar custo de produção					
Diferenciar produtos com alto conteúdo tecnológico					
Produzir sob encomenda					
Produzir para estocar					
Ênfase na melhoria dos custos					
Qualidade					
Tempo					
Flexibilidade					
Originalidade					

Como produzir relaciona-se a concentração das atividades das empresas em termos da produção própria ou da produção terceirizada. Diante desta assertiva foi solicitado aos entrevistados que indicassem o nível das atividades realizadas, INTERNA O EXTERNAMENTE pela sua empresa, em termos percentuais. Abaixo é possível identificar o grau de concentração das empresas em torno da cadeia de valor

ETAPA	Processamento do couro		injeção de plástico		Modelagem		Protótipo		Corte		Cabedal/Pespointo	
	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro
Empresa A												
Empresa B												
Empresa C												
Empresa D												
Empresa E												
Empresa F												
Média local												
Ideal interno												

ETAPA	Pré-fabricado		montagem do calçado		Acabamento		Embalagem		Venda		distribuição	
	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro	Empresa	Terceiro
Empresa A												
Empresa B												
Empresa C												
Empresa D												
Empresa E												
Empresa F												
Média local												
Ideal interno												

SEÇÃO UM: DIREÇÃO (EM QUE ATUAR)

01. A visão de longo prazo ou intenção estratégica (VLP) é o nível de realização que a empresa quer adquirir sobre os próximos 2 a 5 anos em seu mercado.

	Não muito convincente	Um tanto convincente	Muito convincente			
a. a VLP prove uma direção convincente para a organização	1	2	3	4	5	N/A
	Não no todo		Em parte		Em grande extensão	
b. em que extensão a VLP incorpora objetivos específicos alcançáveis	1	2	3	4	5	N/A
	Claro para poucos gestores		Entendido por muitos gestores		Entendido por toda a empresa	
c. em que extensão a VLP é claramente e consistentemente entendida através da organização	1	2	3	4	5	N/A
	Não no todo		Em parte		Muito bem	
d. quão bem a empresa vive e executa a sua VLP	1	2	3	4	5	N/A

02. Os valores centrais (VC) são a ideologia interna, hábitos ou princípios que envolvem toda a empresa, moldando as suas ações e o conjunto de prioridades. O conjunto de valores centrais pode ser explicitamente escrito, ou em alguns casos pode ser implicitamente entendido mas não escrito nas filosofias da empresa.

	Não muito convincente	Um tanto convincente	Muito convincente			
a. os VC compõem um forte (convincente) conjunto compelindo a empresa a segui-los.	1	2	3	4	5	N/A
	Claro para poucos gestores		Entendido por muitos gestores		Entendido por toda a empresa	
b. em que extensão os VC são claramente e consistentemente entendidos através da empresa?	1	2	3	4	5	N/A
	Não no todo		Em parte		Muito bem	
c. quão bem a empresa abraça estes VC	1	2	3	4	5	N/A

03. A proposição de valores (PV) é um sumário daquilo que distingue a empresa/produtos dos seus concorrentes aos olhos dos seus consumidores.

	Não no todo	Em parte	Em grande extensão			
a. em que extensão a PV projeta a empresa à frente de seus concorrentes	1	2	3	4	5	N/A
	Não no todo		Em parte		Em grande extensão	
b. a visão e os valores da empresa contribuem de maneira significativa para a PV	1	2	3	4	5	N/A

04. o plano estratégico (PE) da empresa é um conjunto detalhado de passos e alocação de recursos necessários para que a visão estratégica seja alcançada.

	Não identificado	Identificado mas pode ser clareado	Identificado e claro			
a. em que extensão o PE é claramente identificado na empresa	1	2	3	4	5	N/A
	Não no todo		Em parte		Muito bem	
b. quão bem o PE da empresa auxilia em moldar e melhorar seu foco em termos dos produtos/mercados	1	2	3	4	5	N/A

	Não no todo		Em parte		Em grande extensão		N/A
	1	2	3	4	5		
05 a. em que extensão a direção da empresa é construída sobre pontos fortes e planeja sobre seus pontos fracos levando em consideração suas habilidades							

SEÇÃO DOIS: FOCO EM PRODUTO/MERCADO

06. Em que extensão os seguintes itens são fonte de vantagem competitiva (VC) para sua empresa

	Fonte de desvantagem relativa		Nenhuma vantagem ou desvantagem		Fonte de clara vantagem competitiva		N/A
	1	2	3	4	5		
a. Estratégia de canal de valor - a seleção das atividades do negócio em que a empresa compete (que partes da cadeia de valor a empresa decidiu desenvolver interna ou externamente)							
b. Estratégia de clientes – o conjunto de consumidores ou usuários-alvo da empresa (foco)							
c. Características do produto – qualidade, conveniência, estilo, aparência, etc							
d. Estratégia de preço – preço baixo, descontos, preço baseado na concorrência, etc							
e. Estratégia de serviço – o nível do serviço fornecido ao consumidor							

07.

	Não no todo		Em parte		Muito bem		N/A
	1	2	3	4	5		
a. a proposição de valores da empresa está refletiva em seu foco de produto/mercado							
b. em que extensão o foco de produto/mercado da empresa está construído sobre sua habilidade em executar e implementar							
c. em que extensão as linhas de produto estão complementando umas as outras, isto é, são construídas sobre qualidades relacionadas, habilidades e atividades competitivas							
	Não no todo		Em parte		Em grande extensão		
d. em que extensão as linhas de produtos auxiliam e suportam uma reputação comum e facilitam a entrada em mercado e expansão							
e. em que extensão o foco de mercado e os produtos da empresa exploram oportunidades e respondem aos desafios em seu ambiente competitivo							

SEÇÃO TRÊS: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

08. Quão bem cada uma das seguintes afirmações descreve a sua empresa

	Não muito bem		Em parte		Muito bem		N/A
	1	2	3	4	5		
a. a empresa é hábil em notar e entender as mudanças em seu ambiente de mercado							
b. a empresa é hábil em adaptar-se aos <i>feedbacks</i> de mercado, para ajustar suas estratégias correntes/atuais							
c. a empresa considera suas forças e fraquezas no momento de desenvolver suas estratégias							
d. o plano estratégico da empresa é efetivamente integrado ao plano de negócio de cada unidade ou departamento (linha)							

09.

	Não no todo	Em parte		Muito bem		
	1	2	3	4	5	N/A
a. como a cultura da empresa facilita a efetiva decisão e execução da estratégia						
e. em que extensão o processo de formulação da estratégia da empresa é adequada ao seu ambiente competitivo						N/A

SEÇÃO QUATRO: RECURSOS

10.

	Reputação negativa		Reputação mediana		Excelente reputação que coloca a empresa a frente dos concorrentes		
	1	2	3	4	5		N/A
a. quão positiva é a reputação da marca da empresa, produtos e serviços, comparativamente aos competidores							

11.

	Não no todo	Alguns - ex. rotinas para patentes de negócio, conhecimento informal			Excelente capital intelectual que coloca a empresa a frente dos concorrentes		
	1	2	3	4	5		N/A
a. a empresa tem capital intelectual que a coloca a frente dos competidores do setor							

12. Quão boa é a empresa em atrair capital humano adequado?

	Tem grande dificuldade		Alguma dificuldade		Atrai facilmente		
	1	2	3	4	5		N/A
a. empregados em nível não gerencial (tais como trabalhadores no chão de fábrica, vendedores, etc)							
b. gestores							N/A

13. Em que extensão a empresa possui as seguintes vantagens?

	Não no todo ou altamente insuficiente		Alguns mas insuficientes ou desatualizados		Excelentes vantagens que põem a empresa na liderança		
	1	2	3	4	5		N/A
a. vantagens tecnológicas (de hard e software, sistemas usados no dia-a-dia, sistema para design de novos produtos)							

14.

	Não no todo	Em grau limitado		Em alto grau		
	1	2	3	4	5	N/A
a. a empresa possui fortes alianças, parcerias ou relacionamentos de fornecimento que promovem a vantagem competitiva						

15.

	Não no todo		Em parte		Muito bem	
a. a empresa possui recursos físicos tecnológicos e humanos suportados por poderosas capacidades operacionais	1	2	3	4	5	N/A
	Não no todo		Em parte		Em grande extensão	
b. em que extensão os recursos, a tecnologia e capital humano da empresa complementam e suportam uns aos outros	1	2	3	4	5	N/A
c. em que extensão a empresa pode combinar e alavancar seus recursos, tecnologia e capital humano para explorar novas oportunidades	1	2	3	4	5	N/A

SEÇÃO CINCO: CAPACIDADES OPERACIONAIS

16. Nas seguintes áreas, qual é o poder de sua empresa comparado aos concorrentes chaves (CC)?

	Mais fraco do que os CC		Na média comparando com os CC		Claramente líder comparado com os CC	
a. habilidade de desenhar produtos e serviços	1	2	3	4	5	N/A
b. habilidade em produzir	1	2	3	4	5	N/A
c. habilidade em comercializar/vender produtos e serviços	1	2	3	4	5	N/A
d. habilidade em gerenciar efetivamente a cadeia de fornecimento	1	2	3	4	5	N/A

17.

	Não no todo		Em parte		Muito bem	
a. quão bem as capacidades operacionais da empresa suportam sua estratégia e direção (rápida introdução de produtos, habilidade na gestão de custos)	1	2	3	4	5	N/A
	Não no todo		Em parte		Em grande extensão	
b. quão complementar são os processos e atividades da empresa	1	2	3	4	5	N/A
c. quão bem as atividades da empresa suportam cada outra atividade para criar sistemas interdependentes ou competências	1	2	3	4	5	N/A
d. em que extensão as capacidades operacionais da empresa estão ajustadas com o seu ambiente competitivo	1	2	3	4	5	N/A

SEÇÃO SEIS: CULTURA ORGANIZACIONAL

18. Quão bem cada uma das seguintes afirmações descreve a sua empresa?

	Não muito bem	1	2	3	4	5	Muito bem	
a. a forte liderança é inspirada e abraçada pelos empregados da empresa	1	2	3	4	5			N/A
b. a estrutura organizacional da empresa permite que ela possa competir efetivamente (hierarquia, estrutura departamental)	1	2	3	4	5			N/A
c. a empresa possui níveis adequados de controle para comportar a gestão de sua performance	1	2	3	4	5			N/A
d. o comprometimento com a empresa e o cuidado dos seus empregados inspiram a dedicação e o trabalho duro	1	2	3	4	5			N/A
e. a empresa possui alta vitalidade- os empregados são entusiásticos e emocionalmente envolvidos em seu trabalho	1	2	3	4	5			N/A
f. a empresa possui um flexível ambiente de trabalho comparativo que facilita o compartilhamento do conhecimento, informação e aprendizado	1	2	3	4	5			N/A

19.

	Não no todo	1	2	3	4	5	Em parte	Muito bem	
a. quão bem a cultura organizacional suporta sua estratégia e direção	1	2	3	4	5				N/A
b. quão bem a cultura da empresa suporta suas capacidades operacionais	1	2	3	4	5				N/A
	Não no todo						Em parte	Em grande extensão	
c. em que extensão a estrutura e a cultura da empresa ajustam-se ao ambiente competitivo	1	2	3	4	5				N/A
	Não no todo						Em parte	Muito bem	
d. quão bem as diferentes sub-unidades (departamentos, setores) trabalham juntos em projetos complexos	1	2	3	4	5				N/A