

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO DO MESTRADO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRATÉGIA E RELAÇÕES EM ARRANJOS PRODUTIVOS DO RAMO DE
CONFECÇÕES E SEUS EFEITOS SOBRE AS CADEIAS DE VALOR DAS
EMPRESAS PARTICIPANTES:
OS CASOS DO CONSÓRCIO DE MARINGÁ E DO PROJETO SETORIAL
INTEGRADO DE APUCARANA**

ALZIRA AKEMI KUSHIMA

CURITIBA, ABRIL DE 2003

ALZIRA AKEMI KUSHIMA

**ESTRATÉGIA E RELAÇÕES EM ARRANJOS PRODUTIVOS DO RAMO DE
CONFECÇÕES E SEUS EFEITOS SOBRE AS CADEIAS DE VALOR DAS
EMPRESAS PARTICIPANTES:
OS CASOS DO CONSÓRCIO DE MARINGÁ E DO PROJETO SETORIAL
INTEGRADO DE APUCARANA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2003

A todos

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram com a realização desta pesquisa:

Primeiramente a DEUS por estar me iluminando em todos os momentos bons e ruins, e por me dar oportunidade para o meu melhoramento;

Ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus Professores, Funcionários e Coordenador do Mestrado;

Ao Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, pela valiosa compreensão e paciência em sua orientação;

Aos membros da banca examinadora;

À minha mãe, Marina e meus irmãos Hilda, Paulo, Marcos que pacientemente acompanham os momentos de luta e uma homenagem ao meu pai, *in-memoriam*;

À minha estimada amiga de mestrado Josélia, amiga para todos os momentos;

Ao meu amigo e amado Paulo, que me oferece apoio e amor nos momentos difíceis;

A todos os colegas do mestrado que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e cognitivo;

Aos Senhores: Delcides do SEBRAE de Maringá, que contribuiu com suas idéias e à pesquisa, Paulo di Chiara do SEBRAE de Londrina; Milton e Wagner do Consórcio de Exportação de Maringá, e ao Senhor Werner da Associação ABRAFAB´Q de Apucarana que cederam o seu precioso tempo para atender-me;

Aos empresários de Maringá e de Apucarana que dispensaram atenção e contribuíram imensamente à pesquisa;

Aos colegas de trabalho que compreenderam a minha ausência durante este período e ao Senhor Agostinho que pacientemente leu o trabalho;

Aos amigos, conhecidos e mesmo àqueles que não compreenderam a finalidade do trabalho;

A você leitor que se interessa por este assunto.

“Aceitar as estrelas que trazemos é o que faz a diferença entre o que queremos ser e o que verdadeiramente somos”.

(José Oliva)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS E TABELAS.....	9
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	15
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA	19
2.1 TEORIAS E CONHECIMENTOS RELACIONADOS AO PROBLEMA	19
2.1.1 Redes e Relacionamentos Social	21
2.1.2 Redes Empresariais	36
2.1.3 Arranjos Produtivos	42
2.1.4 Estratégias	50
2.1.5 Cadeias de Valores.....	65
2.1.6 Pesquisas Anteriores Relacionadas ao Tema	73
2.1.7 Pequenas e Médias Empresas do Paraná	84
2.1.8 MPMEs e as Políticas públicas	88
2.1.9 Setor Têxtil e de Confecções	90
2.1.9.1 <i>A estrutura da cadeia produtiva têxtil-confecção.....</i>	94
3 METODOLOGIA.....	102
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	102
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	102
3.1.2 Categorias Analíticas de Estudo.....	103
3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional	104

3.1.4	Definição de outros termos considerados relevantes.....	107
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	108
3.2.1	Delineamento da Pesquisa	108
3.2.2	Empresas Pesquisadas	109
3.2.3	Dados: Coleta e Tratamento	111
4	VANTAGENS E LIMITAÇÕES	114
5	ANÁLISE DOS DADOS E DAS ENTREVISTAS	116
5.1	CONSÓRCIO	118
5.2	PROJETO SETORIAL INTEGRADO (PSI)	125
5.3	SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS.....	127
5.3.1	Consórcio de Maringá	127
5.3.2	Projeto Setorial Integrado – PSI	158
5.4	RESUMO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA	175
5.5	COMPARAÇÕES ENTRE OS CASOS	181
5.6	EXPORTAÇÃO	184
6	LIMITAÇÕES	186
7	RECOMENDAÇÕES	188
7.1	RECOMENDAÇÕES DO MINISTÉRIO DO COMÉRCIO EXTERIOR.....	191
8	CONCLUSÃO	193
8.1	RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA FUTURA	199
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	202
	ANEXOS	211

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Taxonomia de pesquisa de parcerias por estrutura organizacional	26
Figura 2: Ilustração de conexões diretas, indiretas e <i>structural holes</i>	35
Figura 3: Rede <i>Topdown</i>	40
Figura 4: Rede Flexível	41
Figura 5: Três estratégias genéricas	54
Figura 6: O sistema de valores.....	67
Figura 7: Divisão de uma cadeia de valor genérica.....	68
Figura 8: Cadeia de Valor Básica.....	70
Figura 9: Mapa do Brasil identificando <i>Clusters</i>	75
Figura 10: Mapa focando <i>clusters</i> nas regiões de S. Paulo, Paraná e Santa Catarina	75
Figura 11: Cadeia têxtil-confecção	96
Figura 12: Brasil - Indústria têxtil - número de empresas por segmento	98
Figura 13: Brasil - Produção física de vestuário segundo o porte das empresas - 1990-93-96	99
Figura 14: Brasil - Produção física de artigos confeccionados segundo o porte das empresas - 1990-93-96	99
Figura 15: Brasil - Canais de distribuição do setor de confecções no mercado interno – 1996	101

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1: PERSPECTIVAS TEÓRICAS DAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS	29
QUADRO 2: DIMENSÕES DOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS.....	31
QUADRO 3: DIMENSÕES DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	33
QUADRO 4: O NOVO PARADIGMA DA ESTRATÉGIA.....	53
QUADRO 5: RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	55
QUADRO 6: SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA ÊNFASE EM CUSTOS	59
QUADRO 7: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE	60
TABELA 1 - POSIÇÃO DO BRASIL NO RANKING COMÉRCIO INTERNACIONAL DE ARTIGOS TÊXTEIS.....	91
TABELA 2 - TOTAIS DOS SEGMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA – 2000.....	91
TABELA 3 - CADEIA DE TÊXTEIS E CONFECÇÕES – INDICADORES DE PRODUÇÃO FÍSICA – 1992 – 2000.....	93
TABELA 4 - UNIDADES DE PRODUÇÃO POR SEGMENTO DA CADEIA PRODUTIVA – 1990/2000.....	94
TABELA 5 - CLASSIFICAÇÃO POR PORTE DA EMPRESA (CRITÉRIO ESPECÍFICO DO SEBRAE).....	110

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em verificar quais os efeitos das estratégias e relações de arranjos produtivos do ramo de confecções sobre a cadeia de valor das empresas participantes de um Consórcio de Exportação na Cidade de Maringá e de um Projeto Integrado Setorial na Cidade de Apucarana, no norte do Paraná. Conforme o referencial teórico pesquisado, este estudo pode ser caracterizado como estudo de dois casos, sendo que os dados foram coletados por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e análise documental. O tratamento dos dados foi descritivo-qualitativa, uma vez que se utilizou a análise de conteúdo e a análise documental para caracterizar as categorias analíticas em estudo e encontrar os efeitos, conforme a intenção do trabalho. Os dados analisados revelam que as estratégias das empresas são independentes da estratégia do arranjo produtivo em ambos os casos. Entretanto, as relações entre as empresas que fazem parte dos arranjos são fontes importantes de informação e busca de melhoria, tanto coletiva como individual, além de garantir melhores condições de negociação e que recaem em oferecer custos competitivos. Dessa forma percebe-se que as micro, pequenas e médias empresas estão se preocupando em assegurar seu espaço, por meio destas relações e procurando se agrupar em arranjos como os estudados para se manterem e se desenvolverem no mercado nacional e se posicionarem no mercado internacional.

ABSTRACT

This survey objective consisted of verifying the effect of the strategies and relations of enterprise arrangements of the branch of confections on the chain of value of the participant companies of the Consortia of Exportation in the City of Maringá and of the Integrated Sectorial Project in the City of Apucarana, both in the North Paraná. As the theoretical referencial searched this study can be characterized as study of two cases, being that the data had been collected by half-structured interviews, no participant observation and documentary analysis. The treatment of the data was qualitative-description, using the analysis of content and the documentary to characterize the analytical categories in the study and to find the effect, as the main intention of the research. The analysed data however disclose that the strategies if the companies are independent of the strategy of the enterprise arrangements in both the cases, the relations between the companies wich are part of the arrangement are important sources of information and search of collective and individual improvement ways besides guarantee better conditions of negotiation and that result into guarantee competitive costs. From this form it was noticed that micro, small and medium enterprises companies are worrying in support their space, by the of these relations and looking for grouping themselves arrangements as the studies ones to improving the national market and to find new markets in the exterior.

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A perda dos limites territoriais proporcionados pela tecnologia facilita a busca de outros e novos contatos, assim como de conhecimentos. Permite romper o distanciamento do mercado interno e externo, propiciando novas dimensões de competitividade, abrindo e ampliando o comércio para alguns setores que não se encorajavam em buscar novas fronteiras. No campo industrial, esse acesso além de contribuir para melhorar a visão competitiva, permite avaliar as condições do setor.

Outro fato proporcionado por esta globalização é a rápida propagação de notícias entre um país e outro. Qualquer acontecimento econômico, político ou social é rapidamente alastrado em todo mundo. Em conseqüência, surgem a mudança, a complexidade do ambiente, a aceleração do desenvolvimento tecnológico para superar a obsolescência técnica e econômica dos equipamentos, processos e produtos.

Houve crescimento na concorrência com o aumento de oferta pela abertura do mercado tanto internacional como nacional, pois, mesmo as distâncias entre regiões nacionais foram diminuídas. Esta abertura acontecia de forma tímida, mas, atualmente, sente-se que as fronteiras geográficas regionais se misturam. Isto levou à implantação renovadora de políticas econômicas e sociais que colaboram para o desenvolvimento nacional.

Diante deste quadro de situações, as pequenas e médias empresas são as que mais sofrem, pois os reflexos das ocorrências citadas afetam mais a elas. Estas estão sempre tentando manter-se no mercado e, com tanta turbulência, procuram cotidianamente encontrar formas de sobreviver à concorrência dentro do mercado interno. Ao mesmo tempo, é fato que as pequenas e médias empresas são importantes focos geradores de emprego e renda, principalmente nos casos dos países em desenvolvimento.

Por esse motivo, buscam formas de minimizar as conseqüências das rápidas mudanças e continuar a garantir emprego. Estas empresas necessitam pensar sobre

as relações intra e interempresarial. Pois estas podem servir como um processo de melhoria e competitividade. Quanto mais amplas forem estas relações, maior a possibilidade de se formarem e desenvolverem redes sociais entre as empresas e que podem levar ao compartilhamento de produtos e ou serviços entre elas.

As redes vêm ganhando relevância, não apenas no aspecto econômico de vários países industrializados, mas também em países emergentes ou de economias em desenvolvimento, tais como México, Chile, Argentina e o próprio Brasil (AMATO NETO, 2000).

Para Amato Neto (2000), esses princípios e arranjos organizacionais de empresas priorizam as formas de trabalho em grupos de profissionais multifuncionais, melhoram estratégias e modelos de gestão empresarial que visam à maior eficiência nos ganhos dos investimentos produtivos, além de elevar a competitividade das empresas e minimizar seus custos.

Estes arranjos podem emergir ou se formar por meio de um processo estruturado de cooperação entre pequenas e médias empresas. Esta formação de grupos empresariais de setores definidos localizados em uma determinada região, com o objetivo de produzir algo, podem permitir um tipo de produção desintegrada verticalmente e com especialização de processos produtivos, levando as relações interempresariais a montante (para trás) e a jusante (para frente), permitindo a esses aglomerados de empresas, chamados de arranjos produtivos, a cooperarem e a participarem competitivamente.

Neste sentido, entende-se como arranjos produtivos os agrupamentos de pequenas e médias empresas em uma determinada região e que cooperam e participam competitivamente do mercado.

Todo esse processo pode surgir de uma sinergia, que, conforme Porter (1989a): no desenvolvimento econômico, tecnológico e competitivo existe o aumento da vantagem competitiva das empresas que são capazes de identificar e explorar inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados. Segundo o autor, estas inter-relações fundamentam as oportunidades tangíveis de redução dos custos ou aumentam a diferenciação em quase toda atividade na cadeia de valores, sendo que este estudo estará focado nas oportunidades tangíveis de custo e que atingem a cadeia de valor da empresa.

Sobre estes desenvolvimentos, as estratégias que transpõem limites divisionais, podem ser críticas no esquema da estratégia genérica de uma empresa. Mas, também, podem ser um ponto crucial para obter a melhora em seus custos. Por esta razão, convém destacar que serão analisados os conceitos de relações e estratégias que afetam na cadeia de valor de pequenas e médias empresas participantes de um arranjo produtivo.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Procurando entender dentro da dinâmica de formação de arranjos produtivos as questões de inter-relações entre as micro, pequenas e médias empresas e na expectativa de compreender se o uso das estratégias tem influência na vantagem competitiva destas organizações, elabora-se o seguinte problema de pesquisa:

QUAIS OS EFEITOS DAS ESTRATÉGIAS E RELAÇÕES DOS ARRANJOS PRODUTIVOS DO RAMO DE CONFECÇÕES SOBRE AS CADEIAS DE VALOR DAS EMPRESAS PARTICIPANTES?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Constitui-se como objetivo geral deste trabalho:

Verificar quais os efeitos das estratégias e relações dos arranjos produtivos do ramo de confecções sobre a cadeia de valor das empresas participantes.

Como objetivos específicos pretende-se:

1. caracterizar o grau de relacionamento das empresas nos arranjos produtivos;
2. caracterizar as estratégias dos arranjos produtivos do qual as empresas estudadas fazem parte;
3. caracterizar estratégia genérica das empresas antes e depois da participação nos arranjos produtivos;
4. caracterizar a cadeia de valor das empresas antes e depois da participação nos arranjos produtivos;

5. verificar as mudanças e os efeitos sobre a cadeia de valor das empresas pesquisadas participantes dos arranjos produtivos.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A globalização vem pressionando as empresas a mudarem seu comportamento em termos relacionais e estratégicos. No caso das relações, percebe-se que as empresas não podem mais isolar-se, tanto de seus não competidores, quanto de seus competidores. No caso estratégico, a necessidade surge do planejamento, da integração e da efetivação das metas, políticas e ações da organização. De modo que estas variáveis: relação e estratégia, embora sejam fatores de competitividade entre as empresas, ainda seus estudos são incipientes nas pequenas e médias empresas.

A estrutura e a infra-estrutura podem depender destas características, e os responsáveis pelas organizações necessitam compreender que os relacionamentos e estratégias podem modificar seu posicionamento no mercado. As tendências sociais podem ir do superficial até de fortes relações entre empresas, sendo que o importante é manter circulando a sinergia entre as organizações. As pequenas colaborações até alianças e *joint-ventures* podem objetivar algumas melhorias de serviços, de suporte técnico ou de qualquer tipo de troca que vise agregar valor à empresa.

Por outro lado, para se colocar em ação qualquer pensamento é necessário um olhar mais atencioso sobre a estratégia, pois por meio dela se consegue dar um direcionamento real de implantação das modificações e das adaptações orientadas pelos objetivos da organização, desde que os processos estratégicos contem com a racionalidade, persistência e visão mercadológica que tendem a tornar a empresa mais competitiva e permitam dar consistência as mudanças e adaptações.

Também é possível obter, dentro da dinâmica das relações sociais e estratégicas uma forma de flexibilizar e enxugar os processos produtivos, de fornecimento e de distribuição. A combinação de ambas, estratégia e relações, podem trazer grandes ganhos e reposicionamento, e a manutenção da posição de uma empresa no mercado ou de um grupo de empresas. Quando essas mudanças e

adaptações forem enfatizadas positivamente, suas conseqüências podem agregar vantagens à cadeia de valor da organização.

Quando se pensa em princípios e arranjos organizacionais, partindo da idealização até a inserção das empresas no mercado, percebe-se que a escolha da localidade, a procura de fornecedores, distribuidores, representantes, clientes devem ser ponderados com certa racionalidade. Esses fatores, se levados em conta, permitem assegurar melhores acessos e manter contatos importantes que podem contribuir em favor da empresa, garantindo melhor lucratividade.

Já no aspecto de porte de empresas, as micro e pequenas, que são normalmente mais ágeis e flexíveis que as médias e grandes, têm chances de competição, se conseguirem agregar vantagens sobre sua cadeia de valor. Entretanto, estas vantagens dependem das condições de se dominar grande parte das etapas da cadeia (logística interna e externa, P&D, produção, serviços, *marketing*).

A conformação do arranjo permite a adaptação, readaptação, melhoramento, facilitação de relações e estratégias existentes devido às oportunidades de cooperação e compartilhamento. Portanto, a questão que este estudo pretende focalizar é: - buscar compreender como as estratégias e, também, como essas relações contribuem com o desenvolvimento de pequenas e médias empresas e objetivam agregar valor sobre sua cadeia.

Pensando neste aspecto, a presente pesquisa tem a finalidade de contribuir para os estudos em administração nos seguintes aspectos:

Teoricamente:

- oferecer um conjunto de conhecimentos teóricos sobre estratégia, relações e cadeia de valor em arranjos produtivos;
- contribuir para a teoria de redes organizacionais inserindo os resultados deste trabalho;

Na prática:

- estudar os arranjos produtivos existentes na perspectiva da estratégia;
- compreender o grau das relações e as estratégias aplicadas por algumas empresas com a intenção de melhorar sua atuação e até mesmo o desempenho coletivo no mercado e também na melhoria da cadeia de valor;

- contribuir para as discussões sobre as questões relacionadas com a formação de arranjos, enquanto processo orientado para a sustentabilidade de micro, pequenas e médias empresas do ramo de confecção, a partir dos resultados encontrados na pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada de forma a possibilitar ao leitor uma visão ampla do que se pretende com a pesquisa. Foi dividida em basicamente oito etapas. Na primeira constam a) introdução, na qual estão abordadas questões pertinentes às questões do problema, em seguida b) tema de pesquisa, c) problema, d) objetivos, e) justificativa para realizar esta pesquisa, f) metodologia, g) análise dos dados, h) conclusão e recomendações.

Na segunda parte, é apresentada a base teórico-empírica que procura fundamentar os conceitos e as diversas idéias de autores relacionados com a linha de trabalho. Essa etapa encontra-se organizada nas seguintes partes: o que são as redes organizacionais caracterizadas pelas relações sociais, os diversos conceitos de *arranjos produtivos* encontrados na literatura, as discussões existentes entre estratégias, um resumo sobre as pequenas e médias empresas, também aspectos relevantes para compreensão da cadeia de valor e um breve relato sobre o setor têxtil.

Ainda nesta seção, há a intenção de apresentar estudos atuais sobre formação de arranjo, bem como dar condições de observar o panorama de algumas pesquisas já realizadas sobre o tema e sobre o desenvolvimento dos arranjos, no Brasil.

Na terceira parte, serão apresentados os procedimentos metodológicos, com a preocupação de atingir os objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, bem como suas funções constitutivas e operacionais, e a definição de termos relevantes para a verificação deste trabalho. Também são apontados o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra, as fontes e o tratamento dos dados que serão coletados.

A quarta parte apresenta as fases da pesquisa e propõe as previsões: cronológica sobre o tempo de pesquisa e outra sobre o provável orçamento. Após a

fase cronológica, são feitas as análises das categorias estudadas. Retomando os dados coletados e pesquisados, à luz da pesquisa, são apresentadas as recomendações e a conclusão, e finalmente as referências bibliográficas sobre as quais se fundamenta esta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Anteriormente, destacou-se o delineamento do problema, os objetivos geral e específicos, e as justificativas do trabalho de pesquisa. Nesta seção, procurar-se-á delinear sobre relações, estratégia e cadeia de valor no contexto teórico de micro, pequenas e médias empresas participantes de arranjos produtivos, além de desenvolver um referencial teórico-empírico para sustentar este estudo.

A base teórica está dividida em: (i) redes e relacionamentos; (ii) redes empresariais; (iii) conceitos sobre arranjo, incluindo uma coleta de trabalhos que definem e esclarecem algumas tipologias de arranjos produtivos; (iv) estratégias nas empresas; (v) cadeia de valor das empresas; (vi) alguns estudos que envolvem os diversos aspectos apontados nos itens anteriores em organizações que participam de arranjos produtivos; (vii) algumas conceituações e estudos sobre micro, pequenas e médias empresas no contexto do Brasil; (viii) algumas informações sobre o setor têxtil.

2.1 TEORIAS E CONHECIMENTOS RELACIONADOS AO PROBLEMA

Segundo Castells (1999), houve dois posicionamentos com relação ao desenvolvimento produtivo: de um lado, aqueles que compartilharam da idéia de que a crise econômica da década de 70, nos EUA, resultou na revisão da produção em massa, constituindo-se em uma segunda divisão industrial na história do capitalismo; de outro, aqueles que perceberam a propagação de novas estruturas organizacionais, como resposta à crise de lucratividade do processo de acumulação de capital.

O propósito não é fazer um comparativo, mas notar que as mudanças nas relações internas e externas à organização são importantes, porque podem afetar todo o sistema econômico, social e político da organização, do local, da região ou até mesmo do país.

Olhar para o sistema de produção, além do ambiente organizacional, buscando perceber o seu foco principal e o que é secundário, faz parte do processo

de desenvolvimento. Por exemplo, uma montadora, que precisa de um parafuso específico, pode buscar em um fornecedor que seja especializado em parafusos, ao invés de investir em máquinas e pessoas treinadas para fazer esse parafuso dentro da fábrica.

Neste aspecto, de um lado, a fábrica ganha espaço e pode se preocupar com questões direcionadas à sua missão, em vez de se preocupar com fatores que a desviariam de seu foco. Relacionado a isso, também poderia conseguir outros ganhos como custo, qualidade, aumento de produtividade, diminuição de estoque, tempo de fabricação.

De outro lado, as pessoas especializadas em certos serviços que conseguiram perceber uma chance de emancipação, pois poderiam deixar de ser empregadas para se tornarem um empresário, abrindo uma micro, pequena e média empresa que atendesse a necessidade. Nesse caso, tudo dependeria de seu conhecimento e de seu desempenho para poder frutificar.

A habilidade de compartilhar atividades produtivas ou de compras pode acentuar a vantagem competitiva, reduzindo custos ou até mesmo reforçando diferenciação, pois o pedido de uma pequena empresa pode se tornar caro, porque para ela existe uma pequena quantidade necessária para uma produção e manter um estoque, não convém devido os ativos que se acumulariam para manter o estoque.

De forma que esse pedido pode mobilizar uma fornecedora de grande porte, acarretando alto custo. Porém quando compartilha com outras pequenas empresas um pedido de material de uso comum, a solicitação do material pode tornar-se maior, ou seja, aumento de escala, e com isso diminuir os custos da fornecedora e conseqüentemente para sua empresa.

Quando o gerente tomar essa iniciativa de se direcionar a um processo mais flexível, personalizado, mas colaborativo, baseado em sistemas de troca de informações com empresas próximas, ou do mesmo setor, suas atitudes podem refletir-se sobre a lucratividade, permitir-lhe pensar em processos integrados entre as empresas, como serviços, fornecimento e distribuição, podendo levá-lo a obter melhores ganhos, além do lucro, como: conhecimento, sinergia, parceiros.

Este tipo de posicionamento do gerente nas empresas pode possibilitar o crescimento e aproximação das micro, pequenas e médias empresas e além de

ampliar acesso a recursos assim como, de serviços, gerando empregos e mudanças locais e regionais.

Neste sentido, relata-se sobre as redes e suas possibilidades direcionadas aos relacionamentos sociais.

2.1.1 Redes e Relacionamento Social

Dentre os estudos que mais se têm destacado contemporaneamente sobre a teoria organizacional estão os de redes organizacionais. Dentro das redes, é possível conseguir abertura entre os relacionamentos das empresas, devido à conformação estrutural que a rede permite. Neste sentido pensa-se o *Arranjo Produtivo* como um tipo de configuração que também tem características de rede de empresas.

Desta forma, o sentido do termo rede, qualificado como acordos de cooperação econômica entre países, alianças estratégicas entre organizações distintas, interação entre grupos e/ou conjunto de contatos que um indivíduo desenvolve ao longo de sua vida como fator de vantagem competitiva (LOPES; MORAES, 2000) tem um forte significado.

Para estes autores, muitas vezes as redes são olvidadas da análise de seu conceito mais amplo: a rede social. Já para Peci (1999, p. 14), algumas vezes o conceito de rede aparece em contextos que podem ser considerados contraditórios. E comenta que, segundo os representantes da “teoria das redes”, todas as organizações se situam em redes sociais, tanto num âmbito macro, como parte da estrutura social.

Gulati (1998) e Peci (1999) comentam que rede social pode ser definida como “um conjunto de nodos (isto é, pessoas, organizações) conectadas por um conjunto de relações sociais (isto é, amizade, transferência de fundos, sobreposição de membros) de um tipo específico” (LAUMANN; GALASKIEWICZ; MARSDEN, 1978, p. 458; *apud* GULATI, 1998).

As perspectivas de rede são construídas com uma noção geral na qual as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social em que estão imersos e que podem ser influenciados pela posição de seus atores na rede social. Para Gnyawali e Madhavan (2001, p. 433), a definição de rede se caracteriza por relações

cooperativas formalizadas entre competidores e que pode envolver fluxo de vantagem, informação e posicionamento.

Conforme Carvalho e Fischer (2000) explicam, nas relações sociais, as trocas e as discussões no interior do grupo possuem uma história, que levam à rotina e à estabilização dos laços entre os membros. Isoladamente os atores não respondem e, em uma estrutura de relações, as ações são afetadas pelos componentes da rede social.

Essa rede pode constituir-se de laços sociais fortes ou fracos, de ambos, devendo, entretanto, permitir ressaltar a diferença existente entre os indivíduos, grupos ou organizações não participantes da rede. Segundo Srour (1998), as relações que estruturam as organizações são relações coletivas que abrangem e conectam coletividades.

A partir deste ponto de vista de natureza social, pode-se ligar ao conceito de relacionamento social, desenvolvido por Weber. Lopes e Moraes (2000) fazem uma análise das considerações que Weber escreveu em sua definição de relacionamentos sociais. Primeiramente, a definição de relacionamento social: “o termo serve para designar a situação na qual duas ou mais pessoas estão engajadas em conduzir uma ação na qual cada um considera o comportamento do outro de uma maneira significativa, sendo orientado nestes termos” (LOPES; MORAES, 2000, p. 4).

A partir desta paráfrase, os autores comentam cinco pontos:

1. que o relacionamento social implica condicionalmente a presença de pelo menos dois indivíduos;
2. as partes envolvidas devem estar *engajadas* em *conduzir* a ação, assim a idéia pressupõe a *intencionalidade* de agir, o que leva à ação racional, seja ela conduzida pela racionalidade formal, ou pela substantiva;
3. a ação é empreendida pelos indivíduos, tendo o outro como referência, presumindo, nesta circunstância, a relação de interdependência, na qual o comportamento de um indivíduo leva a afetar os demais;
4. considerar que o comportamento do outro é significativo; assim, Weber compreendia que indivíduos diferentes não necessariamente teriam que partilhar o mesmo significado subjetivo de sua ação;

5. a orientação da ação social é bastante relevante, pois os indivíduos determinam o curso de sua ação com base em expectativas em relação ao outro.

Algumas observações dadas pelos autores passam a ser importantes para compreensão, em especial, o quarto e o quinto item. Por exemplo, considerando o quarto ponto, Weber estabelece duas categorias de relacionamento social: são a “assimétrica” e “simétrica”, devido às diferenças entre as pessoas.

No primeiro caso, quando a conduta das partes envolvidas mostra meramente as suas várias formas e significados, mesmo assim eles podem ter orientação mútua, de modo que uma parte pressupõe uma atitude particular em direção a ela mesma por parte da outra, orientando sua própria conduta de acordo com sua expectativa, ou seja, levada em conta ou não, existirá a adoção de um curso de conduta que terá conseqüências para a forma pela qual o relacionamento se processará.

No segundo caso, percebe-se que a relação simétrica acontece quando as expectativas dadas ao relacionamento têm significados iguais para todas as partes envolvidas e nesta situação existe menor incidência de casos ocorridos.

A outra observação está relacionada ao quinto item em que é ressaltada por Lopes e Moraes (2000, p. 6), a *expectativa* em relação ao outro. Esta expectativa leva a introduzir a *incerteza* nas relações sociais, pois agir em função de expectativas implica a inserção da probabilidade de atendimento ou não ao que se espera. Segundo o esclarecimento dos autores, a definição de expectativa é um “processo eminentemente subjetivo, conduzido por um indivíduo que incorpora à sua ação suas volições, apetites, desejos, tradições e razões nem sempre sustentadas em padrões definidos como lógicos” (LOPES; MORAES, 2000).

Desta forma pode-se considerar que o indivíduo envolvido em uma relação social tem sua conduta estabelecida para com alguém na expectativa de uma ação positiva ou negativa. E então, tem-se a seguinte concepção:

Redes são um conjunto de relacionamentos sociais que se reproduzem e apresentam padrões persistentes ao longo do tempo. Contudo, por serem formados a partir da ação de indivíduos interdependentes, porém autônomos, dotados de intenção, volições, desejos, (...), esses relacionamentos estão sujeitos a mudanças, o que leva à necessidade de encará-los como processos inacabados. Todavia, esta mutabilidade não impede uma das características mais marcantes das redes sociais, que é a de permitir que os relacionamentos sejam utilizados para interpretar o

comportamento social dos indivíduos nelas envolvidos, o que faz com que elas ofereçam ao pesquisador uma visão de ação baseada na estrutura (NEDEVA, 2000; IBARRA, 1992 *apud* LOPES e MORAES, 2001).

Diante desta definição de redes como relacionamentos sociais é possível posicionar-se sobre as relações interorganizacionais, pois estes se referem aos diversos tipos de contatos entre organizações. Estes contatos ou interações estendem-se tanto em aspectos concorrencias, quanto colaborativos.

Drouvot e Fensterseifer (2002, p. 2) comentam sobre a definição de Dujardin (2000) sobre “*network management*”, cujo princípio está voltado em permitir da melhor maneira possível administrar as relações que ligam uma empresa à sua rede de parceiros, nos seguintes aspectos:

- a) a necessidade, no âmbito da rede, de uma visão compartilhada do trabalho e de sua evolução;
- b) a concepção de uma corrente de valor virtual que agrupa as atividades próprias a cada membro da rede;
- c) a comunhão das competências dentro da corrente virtual, por exemplo o apoio de engenheiros junto aos clientes ou fornecedores para resolver problemas técnicos;
- d) e o recurso às tecnologias da informação.

Para Ahuja (2000, p. 426), um arranjo voluntário entre organizações independentes para compartilhar recursos, seria um laço colaborativo entre empresas. Estes recursos podem ser escassos ou não, mas são necessários para a produção da empresa.

Para Souza e Bacic (2002), o desenvolvimento das relações de cooperação abre a possibilidade de acessar um conjunto de benefícios, inatingíveis às empresas individualmente isoladas: economias de escala, possibilidades de externalização e especialização produtiva, aumento da capacidade de decisão no referente a variáveis estratégicas, acesso a mercados maiores, aumento do poder de barganha nas compras, maior capacidade de aprendizado, maiores possibilidades de inovação, melhores informações de mercados, redução de custos devido ao desenvolvimento de ações conjuntas, acesso a novas tecnologias, novos materiais e métodos inovadores de produção.

Segundo Hamel, Doz e Prahalad (1989), a cooperação tornou-se um recurso para baixo custo entre muitos competidores e que estes ganharam tecnologia e

acesso a mercados. Para estes autores, as companhias que mais se beneficiaram com a colaboração competitiva aderiram a um conjunto de princípios simples, mas poderosos:

- colaboração é uma forma diferente de competição;
- harmonia não é a mais importante medida de sucesso;
- cooperação tem limites, companhias devem defender-se contra compromissos competitivos;
- aprender com seus parceiros é primordial.

De forma que, talvez observando estes princípios, as empresas possam pelo menos estar cientes de que não devem descuidar-se do seu posicionamento.

Drouvot e Fensterseifer (2002) refletem sobre várias teorias que tentam explicar as tendências à parceria:

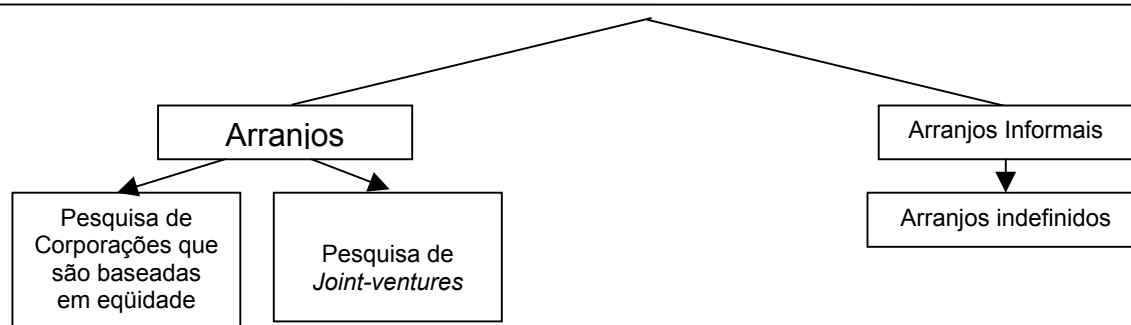
- a) a teoria dos recursos dependentes, em que se verifica o compartilhamento de ativos complementares;
- b) a teoria comportamental, na qual a confiança e as relações interpessoais são determinantes;
- c) a teoria dos contratos, que justifica esses acordos pela necessidade de restringir os riscos de comportamentos oportunistas;
- d) a teoria relacional em que as empresas tentam evitar o enfrentamento de concorrência para defender-se e preservar a sua segurança; contrariamente à teoria econômica clássica, em que os gerentes têm comportamento individualista, com a visão da preferência do comportamento cooperativo para evitar o conflito.

Neste aspecto, é possível verificar no trabalho de Hagedoorn *et al.* (2000) que percebem as estruturas organizacionais de parcerias de duas formas: a formal ou informal. A informal sem grandes compromissos contratuais, de forma que muito pouco se sabe sobre o parceiros informais, uma vez que seu compromisso é por vezes a curto prazo, o que não permite uma pesquisa muito profunda. Segundo Porter (1999a), estes relacionamento estreitos e informais dentro de aglomerados locais podem proporcionar condições melhores de relações que acrescentam valor.

Também aqueles autores comentam que nos Estados Unidos as firmas, além de se tornarem parceiras com outras firmas, têm relacionamentos informais com

universidades por meio de contratos de curto prazo com o objetivo de desenvolver projetos.

Já as parcerias formais podem ser arranjos baseados em relacionamentos entre firmas que podem ser de dois tipos: *joint-ventures* equivalentes focados em R&D, ou corporações; e RJVs (pesquisa de *joint-ventures*), que são principalmente arranjos contratuais.



Fonte: HAGEDOORN *et al.* (2000, p. 569)

Figura 1: Taxonomia de pesquisa de parcerias por estrutura organizacional

Os autores definem a pesquisa de corporações, como criadas por pelo menos duas firmas que combinam as habilidades e recursos de seus setores de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ao juntar propriedades semelhantes de firmas diferentes, e geralmente, esta nova firma ou filial desempenha somente pesquisa e desenvolvimento que se ajusta a um contexto amplo de pesquisa da firma principal.

Enquanto *joint-ventures* equivalentes podem ser analisadas no contexto estratégico de firmas que transacionam em diferentes situações de mercado. Estes estão associados com *spreading* de riscos, compartilhamento de custos fixos, captura de economias de escalas, ganho de acesso a novos mercados, realização de reposicionamento competitivo e compartilhamento de forças de pesquisa.

O fator de concorrência pode surgir devido às questões de escassez. Neste caso, os contatos ou interações, ocorrem de forma que alguém quer ter ou deter a apropriação dos bens materiais e simbólicos de forma diferenciada dos demais membros do grupo social, pode até intencionalmente partilhar com os mesmos, mas estabelecendo uma relação de poder.

Em consequência destes aspectos, as relações interorganizacionais não ocorrem aleatoriamente, mas a partir de processos de escolhas, pois as empresas

se propõem a interações e contatos relevantes, e que visem ganhos e melhorias de posicionamento.

Neste caso, Kay (1996) comenta que os relacionamentos podem ser clássicos ou contratuais, ou seja, elaborados de forma articulada em documentos legais, ou podem ser informais e relacionais, e cumpridos pela necessidade que as partes sentem de continuar a negociação. São projetadas para assegurar resultados nos quais todas as partes ganhem, porque no comércio, ou na vida, os relacionamentos raramente são do tipo em que uma parte ganha o que a outra perde. E podem ser projetados para lidar com problemas de cooperação, de coordenação e de diferenciação.

Conforme Carvalho (2002) as redes são estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os atores, o que mostra o processo de estruturação e heterogeneização da rede que busca flexibilizar o seu funcionamento, por meio de relações cooperativas sem contudo eliminar os conflitos e a competição.

Segundo Sobrero e Roberts (2001), os mecanismos de coordenação contratual são usados para administrar trocas de direitos entre as partes, e os mecanismos de coordenação de procedimentos são usados para estruturar trocas mútuas de informações entre as partes.

Também Kay (1996) observa que os relacionamentos comerciais são de muitos tipos, alguns contratuais – obrigação jurídicas específicas e bilaterais que podem ser garantidas pelos tribunais – informais, ou implícitos. Quase sempre os relacionamentos contratuais são suplementados, ou efetivamente revogados, por condições implícitas.

Para ele a maioria dos acordos formais entre empresas e seus concorrentes é ilegal; esses relacionamentos são definidos pelas empresas e seus concorrentes. A forma mais simples de relação comercial é um contrato à vista, trocas de espécies de mercadoria; ambos definem e regulamentam a relação.

Um contrato à vista é uma simples troca bilateral. Cada uma das partes sabe o que quer; existe interesse comum em atender a essas exigências, e a transação é de um tipo comum e freqüente para ser realizada em termos padronizados; não existe necessidade de negociações extensas. Muitas relações de negócios atendem a essas condições.

A cooperação entre empresas pode ser total ou contida, a cooperação sincera impõe custos significativos para cada empresa, podendo fortalecer um concorrente potencial, mas os benefícios potenciais do intercâmbio tornam a cooperação mútua forte e preferível a resultados em que cada uma se restringe à cooperação rotineira e a completa, comparativamente à que se tem que lidar no convívio de filhos e empregados difíceis. A cooperação superficial é aquele grau de cooperação que pode ser imposto por meio de acordos legais ou da ameaça de sanções. Na cooperação completa, as partes trabalham juntas para um fim comum, respondendo flexivelmente, compartilhando habilidades e informações. A cooperação completa não pode ser imposta por contrato.

Conforme Khanna *et al.* (1998) comentam sobre benefícios, estes podem ser particulares, comuns ou relativos aos escopos. O primeiro se refere àqueles que a empresa pode ganhar unilateralmente por melhorar habilidades com seus parceiros e aplicando-as em suas próprias operações em outras áreas, externa a aliança. Benefícios comuns são aqueles criados entre os parceiros de forma coletiva ocasionando aprendizagem para ambas e são conseqüências da aliança. Os benefícios relativos ao escopo se referem a necessidades que ambos os parceiros têm em concordar com um objetivo, tipicamente correspondendo a alguns subconjuntos de mercados em que as empresas estejam envolvidas.

Segundo Aguiar (2001), as possibilidades de que as organizações venham a interagir umas com as outras aparecem diversificadas, sobre bases formais ou informais por meio de transações complexas, além das que ocorrem no mercado e que são regidas pelo mecanismo dos preços.

Alguns desses ganhos podem ser listados, em termos de benefícios: desenvolver oportunidades para aprender e adaptar; obter recursos, dividir os riscos, dividir custos de produção, desenvolver tecnologia, influenciar o seu domínio, acessar novos mercados, melhorar a habilidade de gerenciar incertezas e resolver problemas complexos, suporte mútuo e sinergia no grupo, fortalecer o posicionamento competitivo, responder rapidamente à demanda e oportunidade tecnológica e ganhar aceitação de governantes de outros países.

Em termos de custos: perda de superioridade técnica, perda de recurso, compartilhamento do custo, perda de autonomia e controle, conflito de experiência

sobre domínio, métodos e objetivos, retardamento de soluções devido a problemas de coordenação, regulamentação e intromissão do governo.

Estes fatores que são apontados como pontos a serem considerados sobre a importância das relações interorganizacionais, nos levam a tentar entender de que forma as organizações conseguem se agrupar. Desta forma apresenta-se a seguir uma classificação elaborada por Cunha (2000), embora entendendo que existam suas limitações neste quadro, pode-se observar o panorama da teoria das relações interorganizacionais.

QUADRO 1: PERSPECTIVAS TEÓRICAS DAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS

Perspectiva teórica	Termos-chaves	Origem do pensamento	Autores
Teoria da troca	<ul style="list-style-type: none"> - trocas sociais - estrutura social - institucionalização social - relações de interesses 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociologia 	Blau 78 Cook 78, 89, 92 Cook e Yamagishi 92
Ecologia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - sobrevivência organizacional - variação/seleção/ retenção - evolução no tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Biologia - Sociologia 	Hannan e Freeman 89 Aldrich 78,79
Dependência de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação, conflito de interesses - Interdependência - Poder de sobrevivência 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciência Política - Sociologia 	Oliver 90 Pfeffer e Salancik 78 Axelrod 78
Redes cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Associações - Interligações - Mecanismos de controle - Parceria 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociologia - Economia 	Whetten 81 Miles e Snow 82, 86
Redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Interação - Trocas sociais - Estrutura de relacionamento - Comunicação - Normas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociologia 	Aldrich e Whetten 84 Nohria 92 White 81 Christholm 96 Burt 77,80,82 Granovetter 80, 81, 91 Rosenthal 85
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Alianças - Atitudes cooperativas / concorrenciais - Arranjos híbridos 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia Ind. 	Porter 80,86
Custos de transação	<ul style="list-style-type: none"> - Acordos colaborativos - Oligopólio - Estrutura de governança - Domínio de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Economia - Sociologia 	Williamson 71, 75, 85
Institucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças ambientais - Legitimidade - Isomorfismo mimético/ coercitivo e normativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociologia - Economia 	DiMaggio e Powell 83 Scott 92, 95 Meyer e Rowan 90

Fonte: CUNHA (2000)

A troca social, segundo Blau (1978, p. 57), é o conceito básico por meio do qual associações entre pessoas podem ser analisadas. O modelo é a troca recíproca

de benefícios extrínsecos, pessoas freqüentemente praticam favores para seus associados e, por isso, se sentem obrigados a receber o retorno destes favores. Os indivíduos inicialmente são atraídos pela expectativa de que a experiência será gratificada e a troca de vários serviços gratificados fortalecem o acordo social entre os associados.

Ambas dimensões de pura troca podem ser modificadas, contudo flexibilizando dois casos especiais de atração intrínseca e poder baseado em serviços unilaterais. Do ponto de vista do autor, quando uma associação é intrinsecamente recompensada, como o amor, a troca de benefícios extrínsecos é meramente significativa para alcançar ou sustentar o último prêmio de atração recíproca.

Para Blau (1978), existem diversas similaridades entre troca social e a troca econômica: para ele, quando indivíduos praticam favores esperam um retorno, seja na forma de gratidão ou apreciação; como em trocas econômicas, em que se espera receber o pagamento por seus serviços ou produto.

Destoando das transações econômicas, em que implicitamente ou explicitamente contratos formais listados tornam explícitas todas as obrigações de ambas as partes, nas trocas sociais estas obrigações não são especificadas. Não há um contrato e não há um preço exato. Assim, desde que não há contrato, não existe como forçar qualquer tipo de obrigação; como resultado, essas trocas sociais requerem muita confiança. De maneira que os processos de troca social, conseqüentemente, geram confiança nas relações sociais.

A mútua confiança entre parceiros comprometidos com trocas encoraja-os a envolverem-se em várias transações – troca de conselhos, ajuda, suporte social, e companheirismo – e estas transações oferecem aos companheiros alguma significância intrínseca. Somente trocas econômicas impessoais focam exclusivamente benefícios extrínsecos, enquanto em trocas sociais, as associações por si mesmas, invariavelmente assumem um mínimo de significância.

Segundo Greenhalgh (2002), as dimensões de relacionamentos podem ser divididas em quatro grupos: *rapport* (o grau de conforto que as pessoas têm na relação); vínculo (a solidez do relacionamento quando ele enfrenta alguma dificuldade); amplitude (quando o relacionamento se estende além dos papéis que cada um desempenha na organização e numa negociação comercial casual) e

afinidade (o quanto a pessoa atrai a outra). Na primeira dimensão, foram incluídas a confiança, a abertura, a empatia, a aceitação e o respeito; na segunda: a aliança, a dinâmica, a natureza e o equilíbrio do intercâmbio econômico; na terceira dimensão: o escopo e o horizonte do tempo e na quarta: estímulo, compartilhamento do que há em comum, simpatia, e envolvimento sentimental.

Veja-se o diagrama abaixo sobre as dimensões dos relacionamentos interpessoais:

QUADRO 2: DIMENSÕES DOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

Dimensão do relacionamento	Pólo que enfraquece o relacionamento	Pólo que fortalece o relacionamento
Dimensões de Rapport Confiança Abertura pessoal Empatia Aceitação Respeito	Desconfiança Distância social Não empatia Rejeição Desrespeito	Total confiança Vulnerabilidade Forte empatia Consideração positiva incondicional Total respeito
Dimensões de vínculo Aliança Competição Intercâmbio Econômico	Inimigos Competição Nenhum benefício	Aliados Colaboração Grande benefício
Dimensões de amplitude Escopo Horizonte de tempo	Restrito Enquanto dura a transação	Ilimitado Contínuo
Dimensões de afinidade Estimulação Compartilhamento de coisas comuns Simpatia Envolvimento emocional	Tediosa Nada em comum Antipatia Repulsa	Interessante Muito em comum Grande afeição Atração

Fonte: GREENHALGH (2002, p. 47).

Blau (1978) definiu quatro estruturas sociais bem distintas: – a integração, a diferenciação, a legitimação e a oposição. Os dois primeiros emergem no curso de transações sociais sem qualquer *design* explícito, enquanto os dois outros são o resultado de esforço organizado em alguns objetivos ou ideais coletivos.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), existem trocas com *players* cooperativos. Neste caso as relações são mutuamente benéficas pois se desenvolvem entre empresas de diferentes setores, embora essas trocas não sejam sempre explícitas. Como exemplo cita um fornecedor de dióxido de carbono que poderia fornecer para uma empresa de refrigerante para a carbonatação, e essas duas poderiam fornecer o dióxido para o congelamento de aves. Assim as trocas poderiam ser mutuamente vantajosas.

Wright, Kroll e Parnell (2000) falam das trocas entre *players* concorrentes. Neste caso seriam as interações entre concorrentes, obtendo vantagem em ancorar um concorrente no outro, gerando benefícios indiretos por meio de empresas-âncoras. Assim o fornecedor de dióxido poderia servir como âncora para fornecer para dois fabricantes de refrigerante concorrentes.

Para esses autores, embora as trocas entre empresas que se ajudam mutuamente sejam cooperativas, à medida que elas interagem para criar valor, a relação se torna competitiva na divisão dos ganhos, alertando que um comportamento cooperativo pode ser também um comportamento competitivo entre empresas que mutuamente se apóiam, embora os interesses estejam voltados à cooperação.

Complementam que a conceituação de conjunto de *players* pode ajudar a melhorar o processo de desenvolvimento mútuo por meio do comportamento cooperativo ou competitivo da empresa.

Galaskiewicz (1979) escreveu um artigo sobre como as organizações formais são consideradas principais atores da comunidade e como suas redes de interação são estruturas sociais chaves na comunidade moderna. Presume ele que estas redes funcionam como sistemas de distribuição que ajudam a reunir demandas de bens e serviços a comunidade.

Nesse trabalho, o autor comenta que relações interorganizacionais são estabelecidas por elites organizacionais procurando proteger seus interesses organizacionais. Garantindo seus limites e sua própria sobrevivência em um ambiente competitivo, estes usufruem de recursos para estabelecer relacionamentos de trocas com outras organizações (LEVINE; WHITE, *apud* GALASKIEWICZ, 1979).

O posicionamento desse autor é de que padrões estruturais em redes organizacionais são o produto de processos competitivos em que organizações

lutam para satisfazer certas necessidades por meio de trocas de certos recursos, como dinheiro, informação, suporte moral, recursos.

Aldrich (1979) apresenta quatro dimensões de relações interorganizacionais, considerando-as dependentes:

QUADRO 3: DIMENSÕES DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

1. Formalização:

Formalização de acordos: a extensão que uma transação entre duas empresas é dada por reconhecimento oficial ou legislativo ou sancionado administrativamente;

Formalização estrutural: a extensão que uma organização intermediária coordena o relacionamento entre duas ou mais empresas.

2. Intensidade:

Quantidade de recursos envolvidos: a magnitude dos recursos organizacionais comprometidos para a transação ou relação.

Freqüência de interações: a quantidade de contatos entre duas organizações, em termos relativos ou absolutos.

3. Reciprocidade:

Reciprocidade de recursos: a extensão de recursos na fluxo de transação de ambas as partes igualmente ou beneficiando unilateralmente.

Reciprocidade definida: a extensão em termos de transações mutuamente concordadas.

4. Padronização:

Padronização da unidade: a extensão de similaridades entre unidades individuais dos recursos na transação

Padronização de procedimentos: o grau de similaridade ao longo de tempo nos procedimentos de transação com outra organização, variando de padronização de interação de caso para caso.

Fonte: ALDRICH (1979, p. 278).

Ahuja (2000), em seu artigo sobre colaboração em redes, comenta que, nas redes tecnológicas de colaboração, os elos colaborativos interfirmas são associados em dois tipos de benefícios: o primeiro pode se beneficiar compartilhando recursos, permitindo empresas combinarem conhecimentos, habilidades e qualidades físicas; segundo, elos colaborativos podem melhorar o acesso para a disseminação de conhecimento, servindo como condutores de informação por meio de novas técnicas, novos *insights* para problemas, ou aproximações com outras firmas.

Neste caso, existem duas importantes diferenças a serem ressaltadas que são: o *know-how* e informações. No primeiro, é pelo acúmulo de habilidades e

experiências em algumas atividades, incluindo uma dimensão tácita não codificável; no segundo, são referentes principalmente aos fatos, informações discretas que podem ser transmitidas através de simples comunicação relativamente em forma completa e sem perda de integridade (KOGUT; ZANDER, *apud* AHUJA, 2000).

Carvalho (2002) comenta sobre duas teorias que permitem compreender a perspectiva de redes sociais, a força dos laços fracos de Mark Granovetter (1973) e a teoria dos buracos estruturais de Ronald Burt (1992). Para a autora essas teorias juntas conseguem exprimir o conceito de redes sociais no que tange ao aspecto dos arranjos estratégicos.

Conforme o ponto de vista dessa autora, no trabalho de Burt o acesso às informações é uma dimensão que se destaca na aplicação de estratégias das redes, que podem ser vistas de forma centrada e útil para avaliação de oportunidades e considerações. O foco de Burt (1992) parte da perspectiva da centralização (ego), conforme o conceito elaborado por Granovetter em 1973, a rede parte do indivíduo. Burt leva à noção de rotas de acesso para outras redes, ou seja, pessoas diferentes podem encontrar-se desconectadas numa estrutura social, e o buraco estrutural representa a oportunidade de agenciar o fluxo de informação e controlar os projetos e interligar aqueles que estão distantes.

Segundo Burt *et al.*, *apud* Carvalho (2002), existem quatro tipos de pesquisa sobre a influência das redes sociais: desigualdade, *embedding*, contágio e contingência (*apud* GULATI, 1998). Pesquisas sobre desigualdade sugerem como conexões de redes podem explicar diferenças entre recursos disponíveis aos indivíduos, grupos ou organizações, enquanto pesquisas sobre *embedding* descrevem a instituição e identidades resultantes de redes e como eles possibilitam transações difíceis.

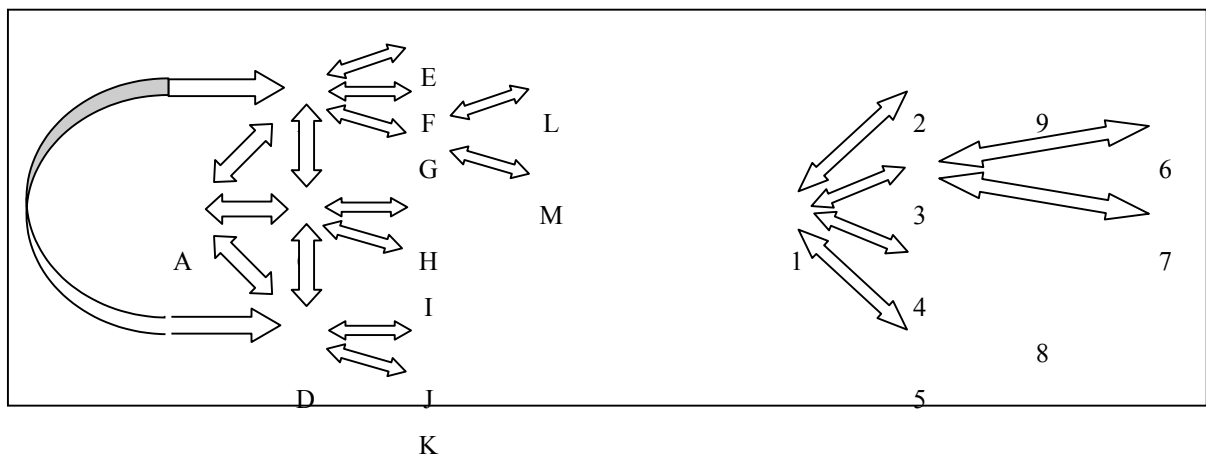
Em termos de estrutura *embeddedness*, com foco em redes, permite explicitar um modelo de recursos externos que influenciam em comportamentos competitivos, pois a rede serve como uma fonte de mecanismo para monitorar as estratégias e ações uns dos outros.

A pesquisa em contágios tem mostrado como redes podem promover comportamentos conformados servindo como condutores de informação tecnológica e social sobre atividades organizacionais, que acabam influenciando as adaptações de novas inovações (DAVID; HAUNSCHILD, *apud* GULATI, 1998). E por última a

pesquisa contingencial sugere como redes sociais podem moderar processos organizacionais chaves.

A relação da rede, segundo Barbosa e Paiva (2001), talvez por se tratar de interesses diversos e portes empresariais desiguais, surge também como um mecanismo de integração organizacional vulnerável às ações oportunísticas, que denotam um caráter predatório aos objetivos estratégicos de uma aliança.

Para Ahuja (2000, p. 428), três aspectos na estrutura de rede entre empresas são relevantes para melhores benefícios: (1) o número de conexões diretas mantidas pelas empresas, (2) o número de conexões mantidas pelas empresas e (3) o grau em que os parceiros estão conectados mutuamente.



Fonte: AHUJA (2000)

Figura 2: Ilustração de conexões diretas, indiretas e *structural holes*

Nesta figura estão representados dois tipos de redes. Conforme se pode perceber A tem três conexões diretas com B, C e D, e nove conexões indiretas de E a M, que podem ser alcançadas por meio de seus parceiros. Os parceiros B, C e D são todos conectados entre si, criando uma rede fechada que não é *structural holes* (da perspectiva de A). Em comparação, a firma 1 tem mais contatos diretos (2, 3, 4 e 5), mas poucos contatos indiretos (6 e 7) e estes estão desconectados uns dos outros, criando uma rede aberta com muitas *structural holes* (buracos estruturais - os *gaps* entre os parceiros 2, 3, 4 e 5).

Neste último caso, percebe-se que aqueles que estão dispersos formam um grupo focalizado em suas atividades e pouco atento às atividades dos demais. Sendo que o buraco estrutural indica que os grupos circulam em diferentes fluxos de informação (CARVALHO, 2002).

Conforme Carvalho (2002), o conceito de laços fracos – *weak ties* – pode ser tratado de duas formas: como os laços superficiais ou casuais que se destacam por pouco investimento emocional, contrastando com os laços fortes. Conforme a interpretação da autora, o argumento de Gravenetter (1973) observa os laços ligados ao ego – os chamados laços fortes.

Segundo Ahuja (2000), as conexões diretas entre empresas melhoram os benefícios de compartilhamento de recursos ou a disseminação de conhecimentos. Os laços indiretos não só acarretam benefícios de compartilhamento de recursos formalmente, como também podem melhorar os acessos de disseminação de conhecimento. Finalmente o nível de conectividade entre parceiros influencia ambos: compartilhamento de recursos e acesso novas informações.

2.1.2 Redes Empresariais

Para Amato Neto (2000), referindo-se às organizações, rede salienta à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas. Para Porter (1999b), rede define-se como “o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas”, em que uma rede interfirmas constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros, ou seja, a forma de cooperação pode ser dada tanto a nível interno, quanto externo).

Amato Neto (2000) cita também Ribaut *et al.* sobre a sociedade de empresas, chamadas de rede de empresas, que consistem em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem a necessidade de laços financeiros entre si, pois se complementam no aspecto técnico, mercadológico.

Cardoso *et al.* (2002) percebem que as redes se caracterizam pela existência de relações de longo prazo entre seus integrantes. De modo que o conjunto de

organizações participantes desempenha funções como se fosse uma quase-empresa, ou seja, um ente único, ao mesmo tempo em que preserva a individualidade formal dos integrantes.

Em seu ponto de vista, esses autores descrevem que as redes em termos gerais se caracterizam por:

- a) serem compostas por diferentes atores/organizações que interagem entre si e detém, cada um, um conjunto de recursos;
- b) as organizações participantes da rede mantêm um razoável grau de independência formal/contratual entre si;
- c) existem relações não formais de dependência significativas entre os participantes de uma rede, que se aprofundam à medida que dinamicamente se desenvolvem os laços entre os participantes;
- d) as interações entre os nós da rede não se dão em momentos únicos, mas são repetidas ao longo do tempo, configurando padrões e evoluindo;
- e) a organização em rede pressupõe a existência de objetivos/interesses comuns ou complementares entre os participantes (CARDOSO *et al.*, 2002, p. 9).

Albagli e Brito (2002) consideram que redes consistem em um conjunto de articulações entre empresas, que podem estar presentes em quaisquer aglomerados produtivos, sendo que envolvem a realização de transações e/ou intercâmbio de informações e conhecimentos entre os agentes, não implicando uma proximidade física espacial entre os integrantes.

São formas organizacionais passíveis de ser identificadas pela interação entre os diversos agentes, sendo que as redes de empresas se consolidam devido aos vínculos sistemáticos entre elas: aquisição de partes do capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa. E essas redes partem de agrupamentos formais ou informais de empresas autônomas com o objetivo de realização de atividades comuns, permitindo que as empresas participantes se concentrem apenas em suas atividades principais.

Conforme Santos *et al.*, *apud* Amato Neto (2000), as redes de cooperação interempresariais podem ser:

- ♦ as redes verticais de cooperação são normalmente encontradas nos casos em que as relações ocorrem entre empresas e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva;
- ♦ as redes horizontais de cooperação são as relações de cooperação que se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, e que

atuam em um mesmo ramo ou setor. Este tipo de rede ocorre quando as empresas se encontram em dificuldades:

- de adquirir e partilhar recursos escassos de produção;
- atender interna e externamente ao mercado em que atuam;
- lançar e manter novas linhas de produtos.

Segundo Castells (2000), a empresa por si mesma pode mudar seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade dadas dinamicamente pela transformação econômica e tecnológica. A empresa horizontal apresenta sete tendências:

- organização em torno do processo, e não da tarefa;
- hierarquia horizontal;
- gerenciamento de equipe;
- medida do desempenho pela satisfação do cliente;
- recompensa com base no desempenho da equipe;
- maximização dos contatos com fornecedores e clientes;
- informação, treinamento e retreinamento de funcionários de vários níveis.

Isso é dado pelo modelo corporativo na percepção do modelo enxuto.

A nova economia global, dada pela onda de concorrentes que usavam tecnologias e capacidades de redução de custos, impulsionou as estratégias de formação de redes que se moldaram no sistema de flexibilidade, mas que não se adaptaram.

Outra forma que se pode dizer enriquecedora para a organização é a formação de redes. Na pesquisa de Lopes e Moraes (2000), esses autores apresentam três definições dadas por Miles e Snow que são: *rede interna*, *rede estável* e *rede dinâmica*. As definições estão localizadas dentro de uma escala entre burocracia-mercado:

- ♦ **Rede Interna** situada em posição mais próxima ao extremo da burocracia. Este tipo caracteriza-se pelo alto grau de internacionalização das operações da organização, suas transações são efetuadas entre unidades diferenciadas, mas que pertencem e são coordenadas por um comando central;
- ♦ **Rede Estável** localiza-se em uma posição intermediária na escala. Existe uma organização-mãe, que mantém o controle sobre sua competência

central e delega, para outras organizações, a responsabilidade de lidar com o que não é de seu “*core competency*”.

- ♦ **Rede Dinâmica** se situa no outro extremo, ou seja, no mercado. Nesta a organização central se torna uma espécie de corretora, funcionando como gerenciadora dos contratos de cooperação estabelecidos entre as organizações encarregadas pelas operações.

Como comparação apresentada por Peci (1999), estas definições fornecidas por Miles e Snow são baseadas em três antigas formas organizacionais: funcional, divisional e matricial. Segundo esta autora, na empresa funcional pode-se estabelecer relações com outras empresas a fim de produzir ou distribuir, enquanto concentra atenção em competências básicas, o que constitui em uma rede estável, ou seja, empresa central que se relaciona com número limitado de parceiros selecionados cuidadosamente. É vista em mercados previsíveis.

A **empresa divisional** se desagrega numa rede de múltiplos atores, criando a rede dinâmica. Nesta rede existe a combinação da avaliação central com a autonomia operacional local, na qual as empresas estabelecem relações de produção, num período curto, um bem ou serviço particular.

A **empresa matricial** é uma forma de manter um equilíbrio entre as definições anteriores, devendo existir empresas operando em cada um dos pontos da cadeia de valor, prontas a se agruparem e desagruparem para os alinhamentos temporários dos quais podem participar.

Evan (1978) apresenta três exemplos de configurações a partir de interações entre as organizações:

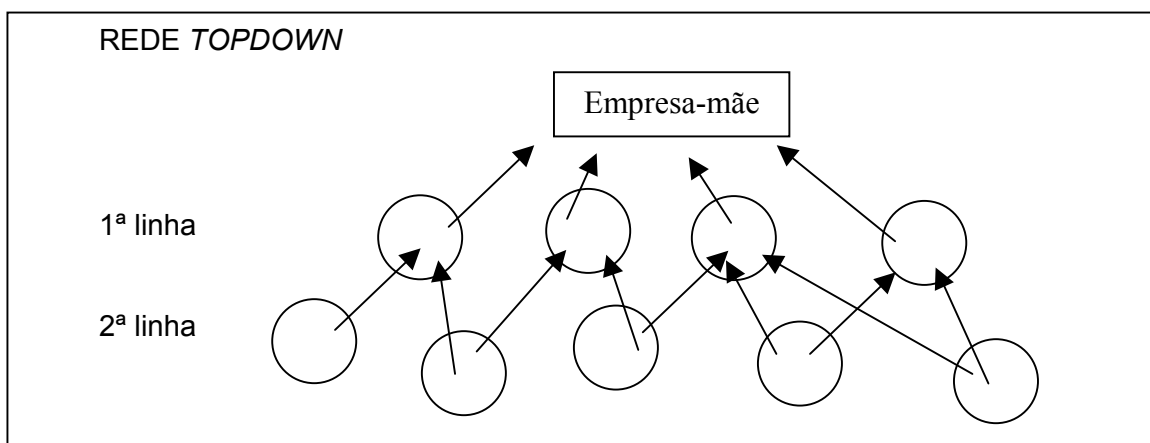
- ♦ **rede diádica**: é aquela na qual a organização focal A interage com B, sendo B uma organização individual ou uma classe de organização;
- ♦ **rede em rede**: a organização focal interage com mais de uma organização de um tipo particular, porém não existe interação mútua entre os outros membros;
- ♦ **rede de múltiplos canais**: na qual todos os membros do conjunto interagem entre si e cada um interage com a organização focal e ligação em corrente; cada membro do conjunto está ligado em série com a organização focal e existe contato somente na primeira ligação.

Conforme Larson (1992), as redes diádicas desenvolvem-se em três fases, cada qual com aspectos importantes particulares e sociais.

A primeira fase é as pré-condições de trocas, em que relacionamentos pessoais e conhecimento de reputações reduzem a incerteza e estabelecem expectativas que realçam a cooperação entre organizações.

A segunda fase é as condições de construção, nas quais vantagens econômicas mútuas representam regras, aumentam o controle na confiança e a evolução de normas recíprocas durante o período de prova, em que um dos parceiros toma as regras iniciadoras como regras, procedimentos e expectativas estabelecidas. E a terceira fase a integração e controle, em que as organizações se tornam operacionalmente e estrategicamente mais rigorosamente integradas.

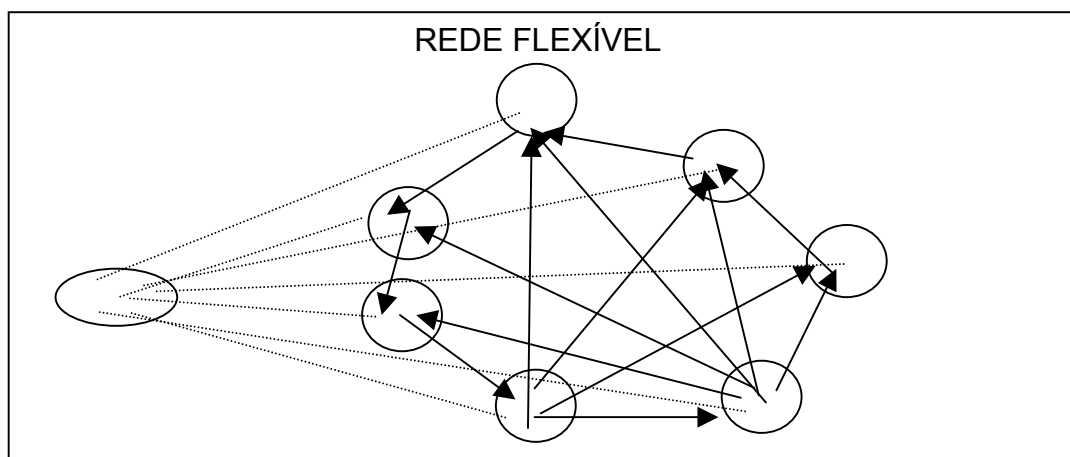
Casarotto F. e Pires (1998) apresentam dois tipos de redes de empresas: redes *topdown* e redes flexíveis. A primeira que é formada de uma empresa-mãe, assim como as definições de rede estável e divisional, que é responsável pela cadeia de fornecedores e subfornecedores em vários níveis. Neste caso, o fornecedor é dependente das estratégias da empresa-mãe (figura 3).



Fonte: CASAROTTO F. e PIRES (1998, p. 34)

Figura 3: Rede *Topdown*

As redes flexíveis correspondem a redes de cooperação entre empresas independentes, formando um consórcio que administra as organizações participantes do consórcio. Semelhante às definições de rede dinâmica e matricial, cada qual tem suas características (figura 4).



Fonte: CASAROTTO F. e PIRES (1998, p. 34)

Figura 4: Rede Flexível

Castells (2000) especifica duas formas de flexibilidade organizacional: o *modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte* e o *modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa*. Ou seja, pequenas e médias empresas ficam muitas vezes sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte, porém também podem tomar iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes, ou pequenas e médias, nas quais encontram nichos de mercado e empreendimentos cooperativos.

Albagli (2002) afirma alguns aspectos positivos e negativos sobre as redes, entre eles, as que estabelecem ligações e permitem a conexão entre atores, mas também exclusão e seletividade. As redes têm sido instrumentos precípuos do processo de globalização, freqüentemente às custas da desconstrução de territorialidade.

As alianças corporativas estratégicas, segundo Gulati (1998), definem “alianças estratégicas como arranjos voluntários entre firmas envolvendo trocas, divisão ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços”. Conforme a concepção de Cabral, *apud* Rodrigues (1999), o uso do termo alianças estratégicas

denota um instrumento de aumento do poder de competitividade, porém natural e legítimo.

Segundo Doz (1996), embora alianças estratégicas sejam talvez um caso especial que sustentam interações organizacionais entre duas ou mais empresas, estas podem lidar com um modelo de co-evolução entre firmas que necessitam muito de processos de cooperação.

Com a evolução destas redes e alianças algumas organizações passaram a se juntar e a se desenvolver em determinados locais, levando a um novo conceito de estruturas de empresariais. Segundo Quandt (1997),

as transformações que ocorrem na estrutura internacional de produção fazem com que a posição de dominância de qualquer firma e as vantagens comparativas fiquem muito voláteis...O aumento das ligações entre firmas, como alianças, *joint ventures*, fusões e aquisições, nos âmbitos nacional e internacional, ocorrem em função de diversos fatores políticos, econômicos e tecnológicos.

Para Sydow e Windeler (1998, p. 266), as redes estratégicas interfirmas, constituem um arranjo institucional entre organizações distintas, porém relacionadas pela busca do lucro ou resultado conjunto. Distingue-se dos demais arranjos interorganizacionais em pelo menos três aspectos estruturais por uma lógica de trocas que operam diferentemente, tanto do mercado, como da hierarquia e combinam elementos de cooperação e competição, autonomia e dependência, confiança e controle.

Segundo Aguiar (2001), em distritos industriais e *cluster* as relações se dão em bases informais e são fortemente marcadas pelas relações sociais e fundadas em confiança recíproca. De forma que na visão deste trabalho serão explicadas estes conceitos e mais o de arranjos produtivos que são pertinentes ao ambiente estudado.

2.1.3 Arranjos Produtivos

A partir de pesquisas bibliográficas, percebe-se que o conceito de arranjo produtivo pode abranger muitos significados conforme é possível verificar a seguir, pois as definições surgem de estudos feitos por especialistas e que descrevem seu

conhecimento em pesquisas realizadas nas regiões americanas, italianas e francesas.

A partir de 1980, houve o amadurecimento sobre a importância da proximidade territorial entre os agentes produtivos, como fator de aumento de desempenho competitivo e de capacidade de inovação para as empresas. Percebeu-se que as aglomerações territoriais de indústrias, principalmente de pequenas e médias empresas contribuiu para o crescimento de sua competitividade e de melhoria a nível produtivo destas empresas. Um dos trabalhos escritos por Iglioni (2000) comenta sobre as experiências estudadas em proximidades territoriais de empresas.

A experiência na chamada Terceira Itália em distritos industriais (designação inspirada por Marshall) mostrou-se importante compreender a conceituação destes aglomerados territoriais de agentes econômicos que desenvolviam atividades similares, chamados *clusters* (ALBAGLI, 2002).

Senett e Simmie (1999) afirmam que existe uma variedade de definições de *clusters*. Segundo eles, há uma tendência para usar termos como *cluster*, aglomeração, distritos industriais, arranjos produtivos, *embeddedness*, *milieux* em que descrevem os intercâmbios mais ou menos complexos num agrupamento de empresas (GORDON; McCANN, *apud* SENNETT; SIMMIE, 1999).

Desta forma nesta parte se tentará encontrar as características de cada uma das palavras encontradas na literatura, de forma a permitir explorar algumas potencialidades de estudo.

De acordo com Beccatini, *apud* Iglioni (2000), um distrito industrial pode ser definido como uma entidade sócio-territorial, caracterizada pela presença de uma comunidade ativa de pessoas e de empresas em uma região demarcada naturalmente e historicamente. Ressalta ainda, a necessidade de que nestes distritos pode existir um mercado responsável por vendas para comunidades externas.

Na visão de Brusco, *apud* Iglioni (2000), um distrito, citando a realidade italiana, também pode ser caracterizado como uma área onde existem de mil a três mil firmas e empregando cerca de 10 mil a 20 mil trabalhadores (empregados ou independentes), sendo que em média cada firma possui cerca de vinte empregados.

Nesta concepção de Brusco existe um produto central que unifica o distrito e facilita as relações de diversas naturezas entre as empresas.

Diante deste aspecto permite-se aproximar a esta concepção de *cluster*:

A district comprises a cluster of firms producing something which is homogeneous in one way or another, positioning themselves differently on the market. Thus, the district could be defined as being a cluster, plus peculiar relationship amongst firms” (IGLIORI, 1990, p. 14).

Também percebe-se que existem definições apoiadas na análise econômica de Porter (1989a). Segundo ele, “um *cluster* consiste de indústrias ligadas por meio de relacionamentos verticais (compradores/fornecedores) ou horizontais (clientes comuns, tecnologia, canais)”.

Outros autores, como Lins (2000, p. 235), usam o conceito de distritos industriais com o seguinte significado:

concentrações geográficas de firmas setorialmente especializadas, principalmente de pequeno e médio porte (PMEs), nas quais a produção tende a ocorrer verticalmente desintegrada (devido à especialização das empresas em diferentes fases do processo produtivo) e em meio a relações interfirmas a montante e a jusante (fornecedores-clientes), mercantis e não mercantis e simultaneamente cooperativas e competitivas.

Esse autor também comenta outras noções que estão sendo agregadas ao estudo da dinâmica industrial localizada, na qual se encontram as concentrações geográficas e setoriais de firmas – o *cluster*.

Outra definição citada por Lins (2000) se encontra na concepção *marshalliana*:

a noção de economias externas veio a ser associada com ganhos (ou perdas) resultantes da operação de firmas conectadas através de um mercado anônimo e cujo comportamento é determinado meramente por sinais de preço e custo. Isso tende a esconder traços essenciais das firmas num *cluster* bem desenvolvido: nomeadamente, que os limites entre firmas são geralmente flexíveis, as relações entre elas caracterizadas tanto por competição, como por cooperação, confiança e reciprocidade são importantes para entender a densidade das transições e a incidência da ação conjunta no cluster (SCHMITZ, 1995, *apud* LINS, 2000).

Segundo Sennett e Simmie (1999), Enright sugere que um *cluster* regional que tem as características de um distrito industrial tem grande significância para uma indústria (ou mais) juntas como num “*milieu*”¹ inovativo (ambiente inovador).

Albagli e Brito (2002) explicam que *milieu* inovador pode ser definido como local ou a complexo rede de relações sociais em um área geográfica limitada que intensifica a capacidade inovativa local através de processo de aprendizado sinérgico e coletivo. Não são apenas as relações econômicas que estão implicadas, mas também sociais, culturais e psicológicas². Visto que o objetivo é desenvolver uma metodologia comum e uma abordagem teórica que permitisse uma análise territorializada da inovação, enfocando o papel do ambiente ou meio no processo tecnológico, pode ser descrito como um conjunto de elementos materiais (firmas, infra-estrutura), imaterial (conhecimento) e institucionais (regras e documentos legais) que compõem uma complexa rede de relações voltada à inovação.

Uma outra definição estudada se refere ao *embeddedness*. Segundo Gulati (1998) significa:

ao fato de que trocas e discussões entre um grupo com uma história típica, e que esta história resulta na rotinização e estabilização de elos entre os membros. Como elementos de estruturas sociais em andamento, os atores não respondem somente por interesses individualmente determinados... uma estrutura de relacionamentos afeta as ações tomadas pelos atores individualmente e que compõem esta. Eles também restringem o conjuntos de ações individuais disponíveis, pela mudança à disposição destes atores, em direção das ações tomadas por eles (MARSDEN, 1981, *apud* GULATI, 1998).

Em estruturas *embeddedness*, existe uma busca de informações para reduzir a incerteza. As redes de contato entre atores podem ser importantes fontes de informação para os participantes, e o que pode importar não é somente a identidade dos membros na rede mas também o padrão de laços entre eles.

RABELLOTTI (1995) comenta que em distrito industrial italiano emergem quatro fatores: o *cluster* de pequenas e médias empresas espacialmente

¹ Uma unidade territorial em que as interações entre agentes econômicos se desenvolvem pela aprendizagem que as fontes de transação multilaterais gerando externalidades específicas à inovação e pela convergência das aprendizagens formuladas melhorando mais e mais as performances da gerência comum dos recursos (Maillat *et alii*, *apud* Derginty, 1999)

² retirado do GREMI – *Group de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*

concentradas e setorialmente especializadas; um conjunto de elos “para frente” e “para trás”, baseados em trocas de bens, informação e pessoas; agentes econômicos ligados por uma cultura comum e social, criando um código comportamental, às vezes explícito, mais freqüentemente implícito; uma rede pública e privada de instituições locais suportando os agentes econômicos que em um *cluster*.

Dessa forma percebe-se que dentro de um distrito industrial é possível encontrar *clusters* que podem ser considerados como redes internas, com interações formais e informais. Também pelo estudo de Markusen, *apud* Sennett e Simmie (1999), tem-se:

- distritos industriais “*Marshallian*” dominado por pequenas e local firmas;
- “*hub-and-spoke districts*” onde a estrutura de negócios é dominada por uma ou várias grandes firmas, integradas verticalmente, firmas não vinculadas localmente, com *links* substanciais entre fornecedores e competidores fora do distrito, intradistritos negociam entre firmas dominantes e fornecedores, contratos de confiança e de longo termo e entre firmas dominantes e fornecedores, alto grau de cooperação, *linkages* entre firmas externas e locais ou externas e externas, baixo grau de cooperação entre firmas competidoras para compartilhar riscos, estabilizar o mercado, e compartilhar inovação, e um alto grau de envolvimento público que apóia a infra-estrutura;
- plataformas industriais são satélites onde há intradistritos pequenos entre compradores e fornecedores, ausência de longos termos para os fornecedores locais, alto grau de cooperação, *linkages* entre firmas externas; compartilhar inovação; compartilhar um mercado estabilizado; baixo grau de cooperação entre competidores;
- estado encontrado em distritos industrial onde a estrutura de negócios é dominada por uma ou várias grandes firmas, instituições governamentais como bases militares, capitais ou estados nacionais, grandes universidades públicas em torno dos fornecedores e clientes....

Albagli e Brito (2002) entendem que no Brasil a noção de distrito industrial é utilizada para designar determinadas localidades e regiões como definidas para

instalação de empresas, muitas vezes com a concessão de incentivos governamentais. Neste local existem aglomerados de empresas com elevado grau de interdependência e especialização, seja no caráter horizontal (empresas do mesmo segmento), seja no vertical (atividades complementares em diferentes estágios da cadeia produtiva).

Para Porter (1999a),

- um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares (p.211);
- aglomerados variam em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento (p.216);
- aglomerados constituem uma importante forma multiorganizacional, uma influência central sobre a competição e uma característica preeminente das economias de mercado (p. 220);
- os aglomerados são definidos como um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo valor como um todo é maior do que a soma das parte (p.226);
- aglomerado é uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a freqüência e o impacto das interação. Os aglomerados com boa atuação vão além das redes hierárquicas, para se transformarem em treliças compostas de numerosas conexões superpostas e fluidas entre indivíduos, empresas e instituições (p. 240).

Para PORTER (1999b, p. 79), os *clusters* promovem tanto a cooperação, quanto a competição. Rivais competem intensamente para ganhar e manter o cliente; sem esta vigorosa competição, um *cluster* poderia falir.

Atenburt, *apud* Porter (1999b), diz que muitas definições de *clusters* adicionam alguns ingredientes à noção básica de firmas espacialmente concentradas e focam seus efeitos externos e interações:

- emanam efeitos externos positivos dada existência em um local comum de habilidades de trabalhos e atração de compradores;
- permite *linkages* avançadas e atrasadas entre firmas no *cluster*;
- troca intensiva entre firmas, instituições, e indivíduos no *cluster*, que permite aumentar a *milieu* criador;
- conjunto de ações que engrenam a vantagem local;
- a existência de uma infra-estrutura institucional diversificada suportando as atividades específicas do *cluster*;
- a identidade sócio-cultural de valores comuns e os atores locais inseridos em um *milieu* de confiança e com facilidades.

Conforme Amato Neto (2000), no *cluster* é possível um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e inovação que

são elementos importantes na competição. Mesmo assim existe uma dificuldade de caracterização de um *cluster* em categorias de dispersão ou aglomerados. O que é importante perceber, é a eficiência coletiva que deve ser entendida como o resultado dos processos internos das relações interfirmas.

Para Padmore e Gibson (1997), o *cluster* tem característica de uma concentração de firmas em uma região geográfica que prosperam porque suas interações são voltadas à competição ou cooperação, ou por servir como fornecedores ou clientes numa cadeia de valor.

As observações citadas por Humphrey e Schmitz, *apud* Amato Neto (2000), definem fatores que podem permitir uma compreensão sobre a eficiência coletiva:

- divisão do trabalho e da especialização entre produtores;
- estipulação da especialidade de cada produtor;
- surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas;
- surgimento de agentes que vendem para mercados distantes;
- surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
- surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;
- surgimento de associações para a realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros

Igliori (2001) apresenta a classificação de *cluster* encontrada, sobretudo na América Latina, dada por Altenburg e Meyer-Stamer (1999):

- *cluster* de subsistência de pequenas e médias empresas,
- *clusters* avançados e diferenciados com produções com grandes escalas e
- *cluster* de corporações transnacionais.

Clusters de PMEs dependem da economia interna desse conglomerado, ou seja, dos recursos disponíveis e do próprio gerenciamento também da economia externa. Os *clusters* em distritos industriais bem sucedidos são chamados de *high road* representando alta tecnologia, funcionalidade, flexibilidade, inovações e *low road* que representam as competições baseadas em baixos preços, materiais baratos, etc. Porém, em países em desenvolvimento, a escolha é dada ou por um mix entre os *road*, ou o uso de apenas o *low road* que é raro, ou o uso exclusivo do *high road* (AMATO, 2000).

Além dos conceitos sobre *clusters*, no Brasil surge a definição de arranjos produtivos que também podem ser encontrados na literatura especializada. Albagli e Brito (2002) definem arranjos produtivos locais como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades que geram condições econômicas e que apresentam vínculos e interdependência.

Estes arranjos produtivos que têm interdependência, articulações e vínculos consistentes proporcionam interação, cooperação, aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais, aumentando a competitividade entre as empresas e a capacitação social são chamados de Sistema Produtivo e Inovativo Locais.

Segundo esses autores, a formação dos sistemas e dos arranjos estão associados a trajetórias históricas de construção de identidade e de formação de vínculos territoriais sejam locais, sejam regionais, com base social, cultural, política e econômica comum. Desenvolvem-se em ambientes propícios à interação, à cooperação e à confiança entre os participantes. Com o fomento de ações políticas tanto públicas quanto privadas, contribuem para estimular processos históricos de longo prazo.

As características dos sistemas ou arranjos podem ser dadas pela dimensão territorial como recorte específico de análise e de ação política, como os municípios ou áreas de um município; conjunto de municípios; microrregião; conjunto de microrregiões; entre outros. De forma que a proximidade ou concentração geográfica propiciem o compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais e que destacam a diversidade e a vantagem competitiva da região em relação a outras.

Outro aspecto é a diversidade de atividades e atores econômicos políticos e sociais, que não envolvem somente a participação e a interação entre as empresas, mas de representações e associações e instituições públicas ou privadas voltadas: à formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e desenvolvimento. Também o conhecimento tácito, o saber não codificado, mas que o indivíduo incorporou; inovação e aprendizado interativos e governança.

Conforme o termo de referência para mobilização de arranjos produtivos locais (17/12/2002), considera-se que:

Arranjos Produtivos Locais são aglomerados de empresas e outros atores (governos, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa, etc.), localizados em um mesmo território, capazes de apresentar especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação, aprendizagem e inovação.

Neste aspecto, conhecendo o conceito de *arranjo produtivo*, será proposto o contexto de estratégia que permite manter estas relações para garantir a competitividade das empresas participantes.

2.1.4 Estratégias

Para compreender algumas posturas que a configuração de um *arranjo produtivo* permite, é preciso procurar esclarecer algumas idéias com relação a Estratégias. Cravens (2000) define que relações estratégicas entre organizações independentes ocorrem por várias razões: uma delas é que se pode ganhar acesso ao mercado, reduzindo riscos gerais por mudanças rápidas do meio ambiente, compartilhando habilidades complementares, ou obtendo recursos além dos disponíveis em uma empresa sozinha.

Todo esse processo se desencadeia em função da complexidade do meio ambiente e dos riscos da economia global. Assim alianças estratégicas, *joint ventures*, e colaborações entre fornecedores e produtores são exemplos de relações cooperativas entre firmas independentes. Estas firmas ganham vantagem competitiva, incrementando demandas relacionais cooperativas que permitem acessar tecnologias, expandir recursos, aumentar produtividade e qualidade, e penetrar em novos mercados.

Segundo Gimenez (1990), a estratégia, quando está adequada e bem implantada, elevará o grau de adaptação ao ambiente, caso contrário, se inadequada e mal implantada, o grau tenderá para baixo, sendo que no primeiro caso, existe a consecução dos objetivos e na segunda, não. Também o comportamento estratégico envolve igualmente uma dimensão temporal no que se

refere à antecipação ou não das transformações ambientais futuras quando da elaboração estratégica.

Gimenez (1993) também comenta que o processo de interação da empresa com seu ambiente permite o comportamento estratégico em duas dimensões, uma que depende da percepção do administrador sobre as transformações ambientais e a outra, estratégia, como antecipação das ações a serem tomadas, na forma de planejamento em face de certas expectativas com relação a acontecimentos futuros ou como reação a algo já ocorrido ou que a empresa esteja vivenciando.

Conforme Oliveira (1986), o ambiente oferece oportunidades e ameaças. Assim elas devem aproveitar as oportunidades do ambiente e amortecer ou absorver as ameaças ou até mesmo adaptar-se. A empresa deve se realimentar deste processo fazendo com que aprenda a se comportar diante desta multiplicidade de forças ambientais diferentes.

Esse mesmo autor comenta que qualquer empresa é parte integrante do seu ambiente. Na dimensão dos níveis mais baixos da empresa (nível operacional), estão relacionados com os seus aspectos internos; a tarefa dos níveis mais elevados (nível estratégico) é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa.

Kay (1996) comenta que a estratégia da empresa é o casamento entre as capacidades internas e seus relacionamentos externos, descrevendo como a empresa responde aos seus fornecedores, clientes, concorrentes, e ao meio ambiente econômico e social no qual opera. A análise da estratégia pode utilizar a experiência do passado para desenvolver conceitos, ferramentas, dados e modelos que esclarecerão essas decisões no futuro.

Conforme Ansoff (1991) embora as escolhas e prioridades sejam diferentes entre as empresas, as listas de objetivos maiores tenderão conter :

- (1) objetivos econômicos voltados para a otimização do processo geral de conversão de recursos da empresa;
- (2) garantia de um retorno atraente sobre o investimento no longo prazo, objetivo que garante a sobrevivência;
- (3) objetivos sociais ou não-econômicos, que respondam às necessidades e aspirações dos participantes na empresa;

- (4) objetivos que representam respostas às aspirações de poderosos grupos externos de interesses;
- (5) além dos objetivos propriamente ditos, há dois tipos correlatos de influência sobre o comportamento da administração: responsabilidades e restrições.

Mintzberg *et al.* (2000) comentam sobre a estratégia coletiva criada por Graham Astley e Charles Fombrum (1983) que descreve a natureza “conjunta” da formação de estratégias entre membros de uma rede. Segundo o autor, Astley afirmou ainda que a “colaboração” passou a dominar o processo de formação estratégia em detrimento da “concorrência”.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que é importante trabalhar com as lógicas simples; pensando de forma mais ampla, existe um grande significado em suas palavras: “Para ampliar a liderança, a empresa precisa reinventá-la, para reinventar a liderança, a empresa precisa reinventar fundamentalmente o setor e, para reinventar o setor, a empresa precisa realmente regenerar sua estratégia”.

Na realidade a ameaça surge quando o concorrente melhora determinados componentes, por exemplo: redefine as fronteiras do mercado servido, cria uma nova proposição de valor, descobre como gerar lucros provenientes de outra parte do sistema de negócios, ou reconfigura os ativos e habilidades, gerando o mesmo valor de forma mais econômica.

Estas características são o motor gerador que se diferencia da cadeia de valor, pois abrange crenças profundamente arraigadas em relação ao tipo de negócio, ao que ela fornece aos clientes, como ganha dinheiro nesse negócio, quais as habilidades e ativos críticos e quem são os concorrentes, de forma que o gerente precisa se preocupar quanto à definição de “mercado servido” (HAMEL; PRAHALAD,1995). Caso consiga seguir este mercado, a tendência é estar lidando bem com as questões de flexibilidade, adaptabilidade, e não ficando tão exposto às vulnerabilidades do mercado.

A competição, na concepção destes autores, reflete a criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Não se pode simplesmente fazer o *benchmarking* dos produtos e processos da concorrência e imitar seus métodos, mas criar a visão independente. Para estes autores os elementos são quatro:

- a) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente;
- b) um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras;
- c) habilidade para energizar a empresa de cima para baixo, indicando uma longa jornada para o futuro;
- d) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem riscos desmedidos (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 26).

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que, neste caso, implicitamente compreendido, a estratégia, para ser aceita e compreendida, segue a idéia de que a organização precisa **desaprender** grande parte de seu passado, para ter condições de olhar ao futuro. Isto pode ser uma análise necessária para que se aceite encarar as mudanças como uma forma natural da aprendizagem.

Uma forma de análise da mudança de paradigma de estratégia é apresentada por estes autores, no quadro abaixo:

QUADRO 4: O NOVO PARADIGMA DA ESTRATÉGIA

Não só	Mas também
O desafio competitivo	
Reengenharia de processos Transformação organizacional Competindo pela participação no mercado	Regeneração de estratégias Transformação do setor Competindo pela participação nas oportunidades
A descoberta do futuro	
Estratégia como aprendizado Estratégia como posicionamento Planos estratégicos	Estratégia como esquecimento Estratégia como previsão Arquitetura estratégica
Mobilização para o Futuro	
Estratégia como adequação Estratégia como alocação de recursos	Estratégia como limite Estratégias como acúmulo de recursos e alavancagem
Chegar Primeiro ao Futuro	
Competir dentro da estrutura existente do setor Competir para liderança de produtos Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos	Competir para moldar a estrutura futura do setor Competir para a liderança de competências essenciais Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado	Minimizar o tempo para preempção global
Competir como entidade isolada	Competir como uma coalizão

Fonte: HAMEL; PRAHALAD (1995)

Assim estes autores nos passam de maneira resumida os pontos que são importantes serem focalizados no repensar sobre a estratégia e tentar melhorar seus resultados.

Segundo Porter (1989a), a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a **vantagem competitiva sustentável**, que se apresenta em dois tipos básicos, que a empresa pode conseguir: o baixo custo ou diferenciação. Apresenta também a estratégia genérica que se apresenta em : liderança de custo, diferenciação ou enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

Conforme o conceito de estratégia genérica de Porter (1989a), é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e que depende da escolha da empresa. Por esta razão, a questão é escolher o tipo de vantagem e sobre o escopo ao qual será dirigida sua estratégia.

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo competitivo	Alvo amplo	1. liderança de custo	2. diferenciação
	Alvo estreito	3a. enfoque no custo	3b. enfoque na diferenciação

Fonte: PORTER (1989a, p. 10)

Figura 5: Três estratégias genéricas

Na perspectiva do menor custo, este autor observa que:

é a capacidade de uma empresa projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. A preços dos ou próximos dos competidores. Os custos menores traduzem-se em rendimentos superiores... e a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência (PORTER, 1989b, p. 48).

Existem riscos inerentes a escolha de estratégia genérica, conforme Quadro

5.

QUADRO 5: RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Riscos da Liderança de Custo	Riscos de Diferenciação	Riscos do Enfoque
Liderança no custo não é sustentada - concorrentes imitam - tecnologia muda - outras bases para liderança no custo se desgastam	Diferenciação não é sustentada - concorrentes imitam - bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores	A estratégia de enfoque é imitada O segmento alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais - estrutura erode - demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	proximidade do custo é perdida	concorrentes com alvos amplos dominam o segmentos - as diferenças do segmento em relação aos outros estreitam-se - as vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Fonte: PORTER (1989a, p.18).

Para Porter (1989a), embora tenha existido uma decadência da sinergia entre as empresas, reconhece-se a necessidade de repensar esta questão. Pois, para ele o desenvolvimento econômico, tecnológico e competitivo está aumentando a vantagem competitiva. Identificar e explorar as inter-relações entre negócios semelhantes, porém distintos. Nos quais na realidade serão discutidas as

oportunidades tangíveis para redução de custos ou para aumentar a diferenciação em quase toda atividade na cadeia de valor.

Hax e Majluf (1991) percebem que os gerentes precisam definir as missões das partes integrantes da empresa e as estratégias significantes para o desenvolvimento das capacidades funcionais na organização.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), os dois poderes que influenciam na lucratividade de uma empresa são: o poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores. No primeiro caso os compradores têm poder nas seguintes circunstâncias:

- concentram-se ou compram grandes quantidades em relação ao total de vendas do setor;
- os produtos que os compradores adquirem representam uma porcentagem significativa nos custos; se os produtos correspondem a uma grande porção dos custos dos compradores, então o preço é questão importante;
- os produtos adquiridos pelos compradores são padronizados e sem diferenciação, os compradores costumam agir colocando os vendedores um contra o outro;
- os compradores com lucro baixo, levam a pressões para que esses compradores reduzam seus custos de compra;
- os compradores podem fazer uma integração para trás;
- o produto do setor tem importância relativamente pequena para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; quando a qualidade dos produtos do comprador é altamente afetada pelo que ele compra no setor, os compradores tendem a minimizar o poder sobre os fornecedores;
- os compradores estão plenamente informados; quanto maior a informação dos compradores sobre a demanda, o preço de mercado e os custos dos fornecedores proporcionalmente aumentará seu poder de barganha.

Sobre o poder de barganha dos fornecedores:

- o setor que fornece é dominado por algumas poucas empresas e é mais concentrado que o setor para o qual vendem; assim vender para compradores fragmentados significa que o fornecedor será capaz de exercer maior controle sobre o preço, a qualidade e os termos de venda;

- não existem produtos substitutos, sem fontes alternativas de suprimento; então não existe concorrência;
- o setor de compra não é um cliente importante para os fornecedores;
- os produtos do fornecedor constituem insumos importantes para o negócio do comprador;
- os produtos do fornecedor são diferenciados ou têm custos de mudança embutidos em seus custos; neste caso, pode haver tendência que colocar fornecedores um contra o outro;
- os fornecedores fazem uma ameaça consistente de integração para a frente.

Seguindo uma outra análise, mas que pode complementar as idéias de Porter, Boddy *et al.* (2000) comentam que alguns benefícios podem vir à cooperação e são motivados por algumas razões como a necessidade específica de capacidades: minimização de custos, velocidade de venda, a desconcentração do risco financeiro.

Boddy *et al.* (2000), para apresentarem seu trabalho, definiram o compartilhamento como uma aproximação de relacionamentos de negócios entre empresas em que companhias desenvolvem práticas que encorajam a cooperação mais do que comportamentos adversários, de forma que esses comportamentos precisam encorajar o suporte de estratégia. Outros jogadores surgem socialmente dentro do contexto, quando decidem os aspectos de rejeição: ignorar, usar ou adaptar, sendo que a interação continua a ser apenas, como um envolvimento colaborativo.

A mudança estratégica na pesquisa destes autores depende de alguns alinhamentos de parâmetros chaves de *design*, que reconstituem a organização em um caminho que as tornam capazes de realizar a estratégia (HARDY, *apud* BODDY *et al.*, 2000, p.1006). A sistemática natural dos significados organizacionais mudam os parâmetros do *design* e provocam uma reação em outros lugares que podem afetar toda a organização.

As estruturas afetam o fluxo de informação e melhoram os mecanismos que determinam os interesses a serem representativos. O modelo para a reestruturação faz uma análise de sete elementos no contexto de parceria e que envolvem em mudanças estratégicas (BODDY *et al.*, 2000).

- *business processes* – a forma como as companhias têm desenhado o processo para mover os materiais e informações além de seus limites respectivos;
- *tecnologia* - o tipo e localização de facilidades físicas, maquinarias, e sistemas de informação usados pelos parceiros;
- *recursos* - principalmente os recursos financeiros avaliados pela organização;
- *estrutura* - como forma de execução das tarefas requeridas para entre bens e serviços divididos e co-ordenados, ambos entre as duas organizações;
- *pessoas* - que têm o conhecimento, habilidades, atitudes e objetivos que se conformam ao trabalho da organização;
- *cultura* - fazem parte de normas, crenças e valores que caracterizam as organizações;
- *poder* - se refere à quantidade e distribuição de fontes identificáveis de poder avaliados pelas pessoa nas organizações.

A proposição desses autores é de que os resultados de iniciativa de compartilhamento depende de como as interações entre as pessoas e os outros elementos contextuais acontecem. Agentes humanos constroem estes componentes, criam um contexto em que eles percebem seus objetivos de gerenciamento.

Slack *et al.* (1999) enfatizam a estratégia como um processo que fortalece a organização pelo direcionamento e ordenação das atividades. Uma estratégia formal ajuda a garantir que as políticas adotadas em cada área solidarizem-se entre si e com os objetivos competitivos da organização.

A análise de custo visa verificar os elementos estratégicos e se tornam mais conscientes, explícitos e formais, se os dados de custos podem ser utilizados para desenvolver estratégias melhores, com o objetivo de se obter uma vantagem competitiva sustentável. A administração de empresas é um ciclo contínuo, que formaliza estratégia, comunica-a, desenvolve-a e põe-na em prática e controla para o alcance de metas. De maneira que a informação contábil deve estar acompanhada ao ciclo.

É importante compreender que estratégias com financiamento inexecutáveis ou com retornos financeiros inadequados não podem ser estratégias apropriadas.

Shank e Govindarajan (1997, p. 20) apontam diversas diferenças entre as ênfases da estratégia, custo *versus* diferenciação; no quadro abaixo percebem-se alguns pontos importantes que se destacam a seguir (Quadro 6).

QUADRO 6: SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DA ÊNFASE EM CUSTOS

CARACTERÍSTICAS	IMPORTÂNCIA PARA ESTRATÉGIA DE CUSTOS
- papel dos custos planejados dos produtos na avaliação do desempenho;	Muito importante
- importância de conceitos como orçamento flexível para controle de custo de fabricação;	Alto a muito alto
- importância observada dos orçamentos;	Alto a muito alto
- importância da análise dos custos de <i>marketing</i> ;	Geralmente não é feita na base formal
- importância do custo de produto como um dado na decisão de preço;	Alto
- importância da análise de custo do concorrente.	Alto

Fonte: Adaptação da quadro de SHANK e GOVINDARAJAN (1997, p. 20)

Segundo os autores anteriores, existem alguns direcionadores de custos que são fatores que se inter-relacionam; assim, compreender o comportamento do custo significa compreender a complexa interação do conjunto de direcionadores em ação a uma determinada situação.

Pode ser o direcionador estrutural que Shank e Govindarajan (1997) citaram como: escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade. Também os direcionadores de execução que são aqueles determinantes da capacidade de executar de forma bem-sucedida.

Esses autores também comentam que não necessariamente implicam o volume; segundo eles, quaisquer que sejam os direcionadores existem algumas idéias chaves:

- para análise de estratégia, o volume não é necessariamente a maneira mais útil de explicar o comportamento de custo:
- o que é útil é explicar a posição do custo em termos de escolhas estruturas e de habilidades de execução que moldem a posição competitiva da empresa;
- nem todos os direcionadores estratégicos são importantes o tempo todo, mas alguns deles são importantes o tempo todo;
- ter experiência.

Wright, Kroll e Parnell (2000) mostram uma estrutura de análise S.W.O.T³, em que pode ajudar uma empresa a pensar sobre as quatro forças ao mesmo tempo que analisa seu comportamento em cada ponto.

QUADRO 7: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE

Fontes de possíveis oportunidades e ameaças do ambiente externo			
Fontes econômicas Forças externas	Forças político- legais	Forças sociais	Forças tecnológicas
Possíveis pontos fortes e fracos da organização			
Acesso a matérias-primas Propaganda Conselho de Administração Marcas Administração de canais Reputação da empresa Sistema de informação computadorizado Sistemas de controle Custos Lealdade do cliente Tomadas de decisões	Distribuição Economias de escala <i>Scanning</i> ambiental Recursos financeiros Previsões <i>Lobbies</i> junto ao governo Recursos humanos Relação de trabalho Liderança Localização	Administração Produção operações Participação de mercado Estrutura organizacional Instalações físicas/equipa-mentos Diferenciação de produtos / serviços Qualidade dos produtos / serviços Promoção Relações públicas	Compras Controle de qualidade Pesquisa e desenvolvimento Vendas Controle estratégico Formulação de estratégias Implementação de estratégias Tecnologia Administração de estoques

Fonte: WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 86)

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a partir da análise dos pontos fracos e fortes e uma análise de *portfólios* as empresas necessitam definir suas estratégias. Neste caso, pode-se chamar de estratégia genérica, pois pode ser adotada por qualquer tipo de unidade de negócio, seja ela uma organização tradicional de produção, uma organização de alta tecnologia, seja uma empresa de serviço. Como este trabalho se propõe estudar empresas de pequeno e médio porte, estará focado nas estratégias genéricas para pequenas unidades de negócio que são: estratégia de nicho-custos baixos; nicho-diferenciação e nicho de custo baixo/diferenciação.

A estratégia de nicho-custos baixos enfatiza manter os custos gerais em nível baixo e o atendimento de um pequeno segmento do mercado; no caso, as empresas que empregam esta estratégia produzem mercadorias e serviços sem sofisticação para clientes que são sensíveis a preços em um nicho de mercado. Os resultados de sofisticação diferem pouco daqueles das empresas concorrentes e a demanda do mercado para esse resultado é elástica. Os clientes em geral não são exigentes e estão dispostos a pagar apenas os preços baixos ou medianos por produtos ou serviços sem sofisticação.

A estratégia de nicho-diferenciação é adequada a unidades de negócio que produzem bens e serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado. Para as empresas que competem neste nicho não enfatizam a redução dos custos, pois visam satisfazer às necessidades mais profundas, utilizando de sofisticação ou diferenciação, porém a demanda é constante.

Genericamente, para os autores, os preços altos são aceitáveis por clientes para aqueles que precisam de certo desempenho do produto, prestígio ou segurança.

Por último, as estratégias de nicho baixos/diferenciação, segundo os autores, as unidades de negócio que concorrem utilizando esta estratégia produz bens e serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de um grupo seleto de clientes ou um nicho de mercado, mantendo os custos baixos.

³³S.W.O.T: Os pontos fortes – *Strengths* – e fracos – *Weakenesses* – da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo.

Conforme o conselho destes autores, os modos pelos quais as organizações podem diferenciar seus produtos/serviços e reduzir seus custos são: dedicar à qualidade, inovar os processos; inovar os produtos e alavancar por meio de perícia e de imagem organizacional. No primeiro caso, sobre a dedicação à qualidade visa à dedicação contínua e consistente à qualidade⁴ em toda empresa não apenas visando à melhora dos resultados, mas nos custos envolvidos com refugo, garantias e atendimentos de pós-venda. A qualidade é medida com a satisfação dos clientes com um produto durante a vida útil deste produto.

Para Womack e Jones (1998), a tarefa mais importante está na definição do valor, depois de definido o produto, é preciso determinar o *custo-alvo* com base no volume dos recursos e no esforço necessário para fabricar um produto com determinadas especificações e capacidades, a questão é saber se o todo muda de forma visível no momento em que um processo for eliminado do processo. Definido o custo-alvo para um produto específico, esse custo se torna a lente para examinar cada etapa da cadeia de valor para o desenvolvimento do produto, registro de pedidos e produção.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia de diferenciação de preço é simplesmente cobrar um preço mais baixo, focando em uma estratégia de nicho, ou seja em um único segmento. Segundo esses autores, ao se considerar a estratégia personalizada, esta invade toda a cadeia de valor: o produto entregue de maneira personalizada, não montada ou mesmo montada, conforme o pedido, também destinado ao cliente individualizado, pois todo o processo envolve a organização como um todo.

Segundo Hax e Majluf (1991) a área central da Estratégia Funcional deriva da cadeia de valor. De forma, Wright *et al.* (2000) afirmam que cada área funcional, para realizar seu propósito, precisa mesclar suas atividades com as de outros departamentos funcionais, assim propicia uma mescla homogênea entre as tarefas funcionais das unidades de negócio, gerando um processo de inter-relação entre as áreas.

Neste aspecto, em algumas empresas, os funcionários de cada área tendem a considerar suas operações de forma introspectiva e independente em relação a

⁴ Qualidade definida como a totalidade de traços e características de um produto ou serviço relacionados com sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas (WRIGHT *et al.*, 2000)

outras funções. Para atingir tal integridade, esses autores explicam que a estratégia funcional deve circular a área de compras e materiais, produção/operações, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, sistemas de informação e *marketing*.

Inicialmente, quando se fala na administração de compras e materiais, a questão de custos baixos não é a única consideração da atividade deste setor; ele pode utilizar a estratégia genérica de nicho-custos baixos ou de custos baixos para pesquisar o melhor custo. Avaliar se o melhor custo é tão baixo quanto possível em referência à qualidade do produto ou serviço comprado. O preço baixo é inútil se o item interrompe o processo de produção ou, não tem um bom desempenho para o cliente. Para as empresas que utilizam a estratégia genérica de nicho-diferenciação ou de diferenciação enfatizam a busca de insumos de qualidade, mesmo que custem mais que os outros. Quando a administração usa da estratégia genérica de nicho-custos baixos /diferenciação ou de custos baixos-diferenciação, a compra será focada em insumos de alta qualidade e custos baixos.

A função de compras é o primeiro passo do processo da administração de materiais, da perspectiva deste departamento a administração de materiais, compras, operações de armazenamento e controle de estoque são funções inter-relacionadas; com isso só podem se tornar eficientes se forem consideradas integradas em uma única tarefa.

Pelo enfoque dado por esses autores, os impulsionadores de custos são as economias de escala e escopo, o aprendizado e a experiência, eficiência nas fontes de suprimento, logística favorável; diferenças nas habilidades do país recaem no custo, e no desenvolvimento de produtos.

As estratégias de administração de produção/operações nas pequenas empresas que competem com a estratégia de nicho-custos baixos, estão voltadas a pequenos investimentos iniciais em suas fábricas, equipamentos e postos de entrega, no intuito de manter seus custos baixos. Ao mesmo tempo tentam manter seus custos operacionais variáveis, tão baixos quanto possível. Se está voltada para estratégia de nicho-diferenciação, enfatizam neste setor em qualidade superior. E se contam com a estratégia de nicho-custo baixo e diferenciação, ao mesmo tempo reduzem os custos aumentando a diferenciação. Esse posicionamento pode

inicialmente levar a custos mais altos, mas ao longo do tempo realizam a economia dos custos e melhoria de qualidade.

Sobre a qualidade percebe-se que não é algo que possa ser medido no final do processo ou proximamente a ele, mas pode se medir como um fator essencial do produto e do serviço a ser oferecido.

Com relação às finanças, as empresas que usam a estratégia de nicho-custos baixos tentam manter seus custos dentro dos limites dos fundos sem afetar a administração de operações. As decisões devem estar voltadas a investimentos de capital que giram em torno de fábricas e equipamentos, tecnologia e esforços de pesquisa e desenvolvimento que possam reduzir mais seus custos. Para as estratégias de nicho-diferenciação suas orientações estão voltadas para incrementar os resultados atuais e futuros. Se a empresa aplica ambas as estratégias: nicho-custo baixo e diferenciação ou a de múltiplas, sua função financeira irá reduzir os custos e promover melhorias na qualidade.

Na área de P&D, as unidades de negócios que contam com a estratégia de nicho-custos baixos, a visão é reduzir os custos operacionais, se a estratégia é nicho-diferenciação então o P&D se preocupará em produzir resultados melhores ou inovadores. E se a estratégia é de nicho-custo baixo e diferenciação enfatizarão em ambos os aspectos.

Em termos de recursos humanos, em qualquer estratégia, deve-se desenvolver um compromisso de seus funcionários com a organização, com seu cargo.

A administração de sistemas de informação também passa a ser um passo importante, pois com ela é possível cortar custos internos e responder mais rapidamente às necessidades do mercado. Em virtude das dinâmicas e das rápidas mudanças tecnológicas e de informação, o uso da terceirização em sistemas de informação é um bom negócio.

E *marketing* que contribui com a promoção de produtos e serviços de qualidade que são diferenciados dos concorrentes exige abordagem diversas. Porém, se a estratégia é de nicho-custo baixo, não se aplica sofisticação. Se a estratégia é de diferenciação, o processo é aplicar promoções em alvos direcionados. E se o uso de estratégia é múltiplo, deve-se desenvolver o *marketing* direcionado mas com custo baixo.

Segundo Gimenez (1998), não existem razões claras que levam os dirigentes das pequenas e médias empresas a determinadas escolhas estratégicas, sendo que este é o único ou o principal ator, daí a importância de conhecer este ator. E também verificar como este enxerga a estratégia de custo.

Faria (2001), em seu estudo sobre teorias de estratégia de pequenas e médias empresas, afirma que tem crescido a atenção nesta área, com o advento da cooperação e de redes. Comenta sobre o empreendedorismo que está representado na figura do *management*, que facilita a aceitação da representação apolítica de cooperação, o paradigma da parceria que segundo comentário se baseiam em centralização e dominação por meio de consentimento.

Desta forma, com esta coletânea de estratégias e suas características, o foco da pesquisa está relacionada à estratégia funcional que está ligada diretamente à cadeia de valor e as estratégias de nicho-custos baixos, nicho diferenciação, e nicho-custos baixo/ diferenciação.

Neste aspecto interessa saber qual é o sistema de valor que existe dentro de uma empresa, a fim de que se possa analisar o processo cooperativo e ou rede.

2.1.5 Cadeias de Valores

Cada empresa tem a sua cadeia de valor, pois esta visa desde ao fornecimento do material, à distribuição do produto e até mesmo a pós-venda. O planejamento e todo o ciclo de operações é importante para que a empresa tenha reconhecimento e valor sobre o seu produto, com isso mantendo condições de competitividade.

Igliori (2000) comenta que uma das características sociais mais importantes dos distritos industriais é local, pois possui um sistema de valores homogêneos, e que permite a existência de uma ética em diversos aspectos da vida do distrito. Becatine, *apud* Igliori (2000), diz que o sistema de valores representa um requisito importante para o desenvolvimento e essencialmente para a reprodução do distrito.

Segundo Porter (1989a,b), a vantagem competitiva não pode ser compreendida como um todo, sua origem surge em inúmeras atividades que uma empresa possui, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte do produto.

Em cada um destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos e também como diferenciação.

O autor introduz a cadeia de valor como exame das atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem. A cadeia de valores possibilita compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Na concepção de Porter (1989a), o sistema de valores é a cadeia de valores de uma empresa encaixada em uma corrente maior de atividades. Ou seja, desde o fornecimento de um insumo até a sua venda passa por um processo de cadeias de valores de várias situações, o fornecedor não só entrega o produto, mas também pode influenciar o desempenho de uma empresa, pois estas dependem daquela.

Segundo Stabell e Fjeldstad (1998), para a representação de criação de valor uma rede as atividades iniciam na seguinte forma: pela promoção da rede e contrato gerencial, convidar e selecionar os clientes para participar da rede; provisionamento de serviços, atividades associadas em estabelecer elos entre os clientes e faturando os valores recebidos. A operação da infra-estrutura da rede consiste em atividades associadas com a manutenção e rotina de infra-estrutura física e informação.

Para Womack e Jones (1998), a questão de criar valor está no questionamento das definições tradicionais de valor, o fato é que é difícil definir o ponto certo a definir corretamente o valor, porque a maioria dos produtores quer fabricar o que já fabricam; e por outro lado, é que muitos consumidores costumam pedir alguma variação do que já conhecem. Então, o que ocorre é que, mesmo repensando, tudo pode cair em fórmulas simples, como custo baixo, maior variedade de produtos por meio de customização, entrega imediata, mas que, do ponto de vista destes autores, a análise conjunta do valor e o questionamento das antigas definições é o que fará realmente a diferença.

Para Kay (1996), o valor agregado é menos do que o lucro operacional da empresa – a diferença entre o valor da produção e o valor dos insumos materiais e de mão-de-obra. Também é menos do que a produção líquida da empresa – a diferença entre o valor de suas vendas e o custo dos insumos materiais (mas não os insumos de mão-de-obra e capital).

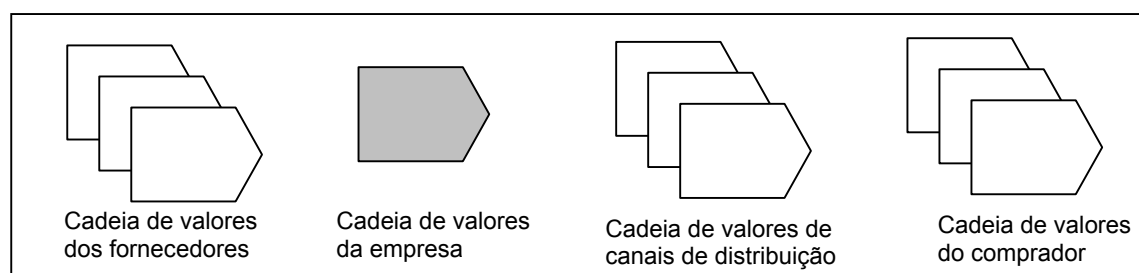
O valor agregado não é apenas uma forma de observar as conseqüências financeiras das atividades de uma empresa; descreve também o conjunto de

relacionamentos que constituem a empresa. Esses relacionamentos abrangem os fornecedores, os clientes, os funcionários e os investidores. A tarefa da gerência em qualquer empresa é garantir a consistência de suas relações contratuais; determinar o alcance da produção planejada com os insumos planejados da mão-de-obra, de capital e matérias-primas. Para cada uma dessas relações contratuais existe um fluxo financeiro correspondente.

Para Porter (1999a), a competição pode coexistir com cooperação, porque ela ocorre naquelas dimensões e entre *players* diferentes. Os aglomerados então são uma alternativa para organizar a cadeia de valor. Comparada com mercados transacionais entre compradores e vendedores casuais e dispersos, a proximidade de companhias e instituições em um local – e as trocas repetidas entre eles – criam melhor confiança e coordenação.

Para esse autor, os aglomerados atenuam os problemas inerentes a relacionamentos mantidos a distância, sem impor integração vertical e inflexibilidade ou o desafio de gerenciar elos formais, tais como redes, alianças e sociedades. Um *cluster* de elos independentes e informalmente representados por empresas e instituições representa uma robusta forma organizacional que oferece vantagens em eficiência, efetividade e flexibilidade.

As empresas não podem empregar técnicas logísticas avançadas sem uma infra-estrutura de transporte de alta qualidade. Empresas não competem efetivamente com serviços sofisticados sem empregados muito bem treinados. Negócios não podem operar eficientemente com regulamentações burocráticas complexas ou com um sistema jurídico que falha ao resolver disputas rápidas e imparciais.



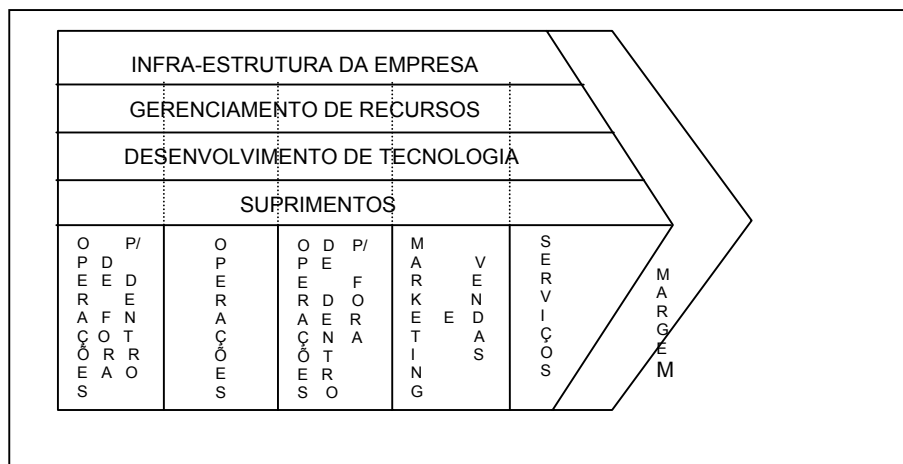
Fonte: PORTER (1989b, p. 54).

Figura 6: O sistema de valores

Para definir a Cadeia de Valor, Porter (1989a) observa que toda empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características. Também toda empresa é uma reunião de atividades: projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto. Esse processo é reflexo da história, da estratégia, do seu método de implementação de sua estratégia e da economia de suas atividades.

A cadeia de valor resulta da soma da margem (diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades) e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas. De forma que:

cada atividade de valor emprega *insumos adquiridos*, *recursos humanos* (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de *tecnologia* para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria *informação*, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem ainda criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar (PORTER, 1989a, p. 34).



Fonte: PORTER (1989a, p. 42).

Figura 7: Divisão de uma cadeia de valor genérica

Segundo Porter (1989a), embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, não existe uma cadeia de valores independente, mas em sistemas interdependentes. Estas atividades estão relacionadas por elos dentro da cadeia, e esses elos estão relacionados pelo modo como se executa a atividade e o custo ou desempenho de uma ou de outra.

Os elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação. Uma organização pode otimizar estes elos refletindo sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva, ou podem refletir a necessidade de coordenar atividades.

Conforme Porter (1989a), a estrutura industrial modela a cadeia de uma empresa, sendo um reflexo das cadeias coletivas dos concorrentes. Na realidade, a estrutura determina as relações de negociação com compradores e fornecedores que se refletem na configuração da cadeia de valor de uma empresa.

No livro de Hamel e Prahalad (1995), encontra-se a seguinte pergunta: “sem uma cadeia de valor’ preexistente, como é possível prever onde e como ganhar dinheiro no setor, decidir que atividades “controlar” e saber como promover a integração vertical e horizontal?”

Ao ler Womack e Jones (1998), percebe-se que é possível encontrar no pensamento como uma possível resposta, pois por meio dele se permite especificar valor, alinhar na melhor seqüência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção e com eficiência. O ponto inicial deste pensamento é o valor, que pode ser definido pelo cliente final, ou o valor é criado pelo produtor. Conforme os autores, a **cadeia de valor**

é o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico (seja ele um bem, seja um serviço...) a passar pelas três tarefas críticas gerenciais em qualquer negócio: *a tarefa de solução de problemas*, que vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia, a tarefa de transformação física, que vai da matéria prima ao produto acabado nas mãos do cliente (WOMACK; JONES, 1998, p. 8).

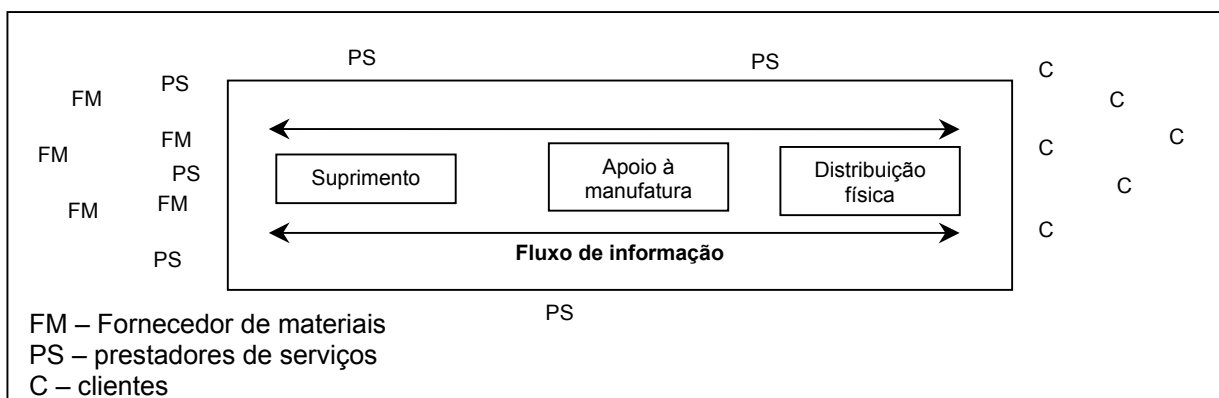
Para esses autores, também a cadeia de valor pode ser valorizada pela alternativa do processo enxuto, pois por meio dele se redefine o trabalho das funções, departamentos e empresas, permitindo contribuir de forma positiva às necessidades dos funcionários em cada ponto, assim fazer fluir o valor na cadeia.

Na concepção de Barbosa e Paiva (2001), as redes de valor representam oportunidades para alavancar negócios, mantêm e desenvolvem os relacionamentos cooperativos. Percebe-se dessa forma que as relações empresariais passaram por grandes transformações, da mesma forma que toda a estrutura industrial de muitos países, sendo que tradicionais relações conflituosas cedem espaço para relações na base da confiança.

Amato Neto (2000, p. 61) cita os autores León (1998): diferentes aspectos apresentam-se no nível desta relação:

- a importância das redes de relações sociais preexistentes;
- a importância do respeito mútuo;
- aprendizado da relação;
- a importância da reputação de cada parceiro;
- os riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico, principalmente em termos de exclusão da rede; e
- aprendizado de *savoir-faire* social, entre outros.

Bowersox e Closs (2001) apresentam um esquema mais simplificado, o qual denominaram de cadeia básica de valor, conforme a figura abaixo:



Fonte: BOWERSOX e CLOSS (2001, p. 407).

Figura 8: Cadeia de Valor Básica

Para esses autores é importante explorar eficazmente sua competência logística, considerando uma ampla variedade de fatores operacionais que necessitam ser sincronizados a fim de criar valor a cadeia.

Segundo Bovet e Martha (2001), as redes de valor produziram mais do que a simples redução de custos, também conquistaram a satisfação do cliente e alteraram os termos da competição, levando a uma competitividade maior.

Conforme Dornier *et al.* (2000), estas questões citadas anteriormente recaem em quatro critérios que definem o desempenho da empresa: custo, qualidade, serviço e flexibilidade. Cada um dos critérios possui suas características:

Custo

custo inicial: custo de aquisição do produto, custo da matéria-prima para a empresa de manufatura, ou custo de produto acabado;

custo de ciclo de vida: custo de aquisição, manutenção e eliminação do produto.

Qualidade

qualidade de projeto: características, estilo, e outros atributos que melhoram adequação e uso;

qualidade de conformidade: atender os padrões de produção.

Serviço

velocidade de entrega: habilidade de produzir e entregar o produto rapidamente, com baixo tempo de giro;

confiabilidade de entrega: habilidade de produzir e entregar produtos dentro de um padrão de tempo consistente e seguindo o cronograma contratual.

Flexibilidade

flexibilidade de novos produtos: habilidade de introduzir e produzir novos produtos rapidamente e efetivamente;

customização: habilidade de produzir grande variedade de produtos que atendem às necessidades de um mercado altamente segmentado;

flexibilidade de mix de produtos: habilidade para eficiente e efetivamente ajustar o *mix* de produção respondendo às flutuações e aos ciclos de demanda;

flexibilidade de volume de produção: habilidade de rapidamente expandir o processo produtivo para acomodar a rápida produção em massa.

Dornier *et al.* (2000) acreditam que não é possível uma empresa atingir posição ganhadora⁵ nos quatro critérios: custo, qualidade, serviço e flexibilidade, simultaneamente; porém é possível obter a posição em um ou dois critérios e pelo menos manter o controle sobre as demais.

Por outro lado, Bowersox e Closs (2001) mostram os itens dos componentes que influenciam no custo de uma cadeia de suprimento, que evidentemente pode variar de acordo com o tamanho, amplitude da empresa e o tipo de segmento ao qual ela compete. Os custos estão no atendimento do pedido, na compra de materiais, na manutenção do estoque, no gerenciamento dos sistemas de informações, financeiros relacionados à logística, administrativos de estoque e mão-de-obra de produção.

Para o desempenho funcional sugerem que, enquanto o produto caminha da origem ao consumo, várias funções devem ir sendo realizadas ao longo desse processo, no caso da redução da complexidade significa gerenciar os mecanismos de troca, e por fim, a especialização, que são pessoas que podem realizar tarefas específicas a custo unitário menor, combinando os produtos de uma infinidade de fornecedores em tipos variados de sortimento para a venda.

Anderson e Narus (1995) observam que mais do que obter o processo de fabricação e melhoria em fornecimento e distribuição, existe um papel importante que se esqueceu e que também oferece um impacto sobre os custos e melhorias : o serviço. O serviço não significa mais do que resolver problemas técnicos, instalação de equipamentos, treinamento e manutenção, mas também de programas que auxiliam os clientes a desenhar seus produtos ou reduzir seus custos, bem como descontar ou compensar a influência de negociar com os clientes, além de outros já conhecidos sistemas como gerenciamento de logística, trocas de dados eletrônicos.

Em sua pesquisa, esses autores se surpreenderam com o grande número de gerentes que realmente não sabem que serviços podem ser oferecidos como padrão acompanhando um produto ou um serviço e o que pode ser oferecido como opção. Nesse trabalho chamaram o modelo de oferta de serviços flexíveis, nos quais tentam sugerir uma ampla gama de serviços e meios de fabricar para que as empresas entendam como reduzir o número e o custo de serviços que eles usam para

⁵ Critério ganhador é o critério que distingue uma empresa em relação à sua concorrente – clientes compram os produtos de uma empresa por causa desse critério específico (por exemplo, custo para um produto *commodity*) (DORNIER *et al.*, 2000, p. 91).

aumentar seu *core* produto, como investir mais do que a média de serviços, como aumentar o valor ao seu cliente.

Nesse caso, é possível levar a uma reavaliação de padrões de serviços utilizados, reavaliam os serviços opcionais, implementam novos serviços, fazem um estudo de custo e preço e criam um valor de mercado.

2.1.6 Pesquisas Anteriores Relacionadas ao Tema

Serão apresentados a seguir alguns resumos de trabalhos realizados sobre o tema em pesquisa.

Encontra-se no trabalho de Silva e Alcântara (2001, p. 53) que as mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhorar a coordenação da cadeia de suprimentos: “o canal de distribuição tem-se reestruturado, em termos de práticas de gestão intra e interorganizacionais, buscando construir relacionamentos mais cooperativos por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, de parcerias em sistemas logísticos e da adoção de tecnologias de informação”.

Foi um estudo feito em diversas empresas, em que perceberam a busca pela formação de arranjos cooperativos dada pelo crescente aumento da incerteza ambiental e minimização do risco inerente ao negócio e a probabilidade de surgimento de ações oportunistas entre os participantes desse arranjo.

O artigo de Porter (1999b) sobre *cluster* e a competição em novas economias faz uma análise em *cluster* nos Estados Unidos. Nesse trabalho comenta-se que as relações informais possíveis entre empresas em um *cluster* são muito superiores. Também existem algumas vantagens como acesso à informação especializada, complementaridades, ou seja, os elos entre os membros do arranjo resultam na soma maior do que as partes, a possibilidade de haver maior conhecimento sobre custos de fornecedores, e que desta forma, gerentes encontram um meio de comparar custos e desempenho de empregados com outras companhias locais.

Segundo esse autor, em locais onde existem *cluster* pode haver melhores condições de formação de novos negócios por diversas razões, pois pessoas que trabalham podem perceber mais facilmente *gaps* em produtos ou serviços, por isso

podem abrir negócios apoiados em suas experiências. Ele percebe que próximo aos *clusters* frequentemente estão presentes mercados locais significantes, de modo que os empresários podem beneficiar-se, estabelecendo relacionamentos entre as empresas participantes.

Porém, podem existir questões negativas, como por exemplo, quando organizações perdem sua competitividade por descontinuidade tecnológica e acabam neutralizando muitas das vantagens. Assim, como no caso relatado em Detroit (Porter, 1998), que foi prejudicado pela forma de poder rígido. E quando há intervenção ou suspensão governamental em uma competição ou quando empresas persistem em velhos comportamentos e relações que levam à desvantagem competitiva.

Às vezes, perceber a inércia coletiva é importante, pois pode provocar uma alavancagem às companhias individuais com um surto de novas idéias, ou até perceber a necessidade de uma inovação radical.

Padmore e Gibson (1998) apresentam um modelo que decompõe a estrutura organizacional em 6 dimensões: recursos, infra-estrutura, fornecedores e firmas relacionadas, estrutura de firmas, estratégias e rivais, mercados locais com acesso a mercados externos.

Quatro destas dimensões (recursos, fornecedores/firmas relacionadas, estrutura de firmas, mercados locais) estão próximas do ponto do Modelo Diamante de Porter⁶.

Segundo Bernardo, Silva e Sato (1999), as PMEs brasileiras estão sendo estimuladas a colaborarem entre si, utilizando redes horizontais de cooperação, contando com a colaboração do SEBRAE/SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas e médias empresas do Estado de São Paulo), FIA/USP (Fundação Instituto de Administração), e estão conveniados à FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo).

⁶ Um modelo que tem a configuração de quatro atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e promovem (ou impedem) a criação vantagem competitiva em que cada um tem relação com o outro fazendo com que um aja sobre o outro; estes fatores são: 1. *Condições de fatores*: a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria. 2. *Condições de demanda*: A natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria. 3. *Indústrias correlatas e de apoio*: A presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas. 4. *Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas*: As condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna (PORTER, 1989b, p. 87).

Existem diversas outras pesquisas desenvolvidas tanto no Brasil quanto em outros países em relação ao desenvolvimento econômico proporcionado por aglomerados, para esta parte serão descritos alguns estudos de casos brasileiros e alguns estrangeiros.

No Brasil, as regiões que apresentaram um crescimento muito grande em termos de desenvolvimento regional são as regiões de Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul. Em Minas Gerais existe um programa de apoio do FIEMG com a Universidade de Minas Gerais que formaram uma associação para o desenvolvimento de *clusters* e que recebe todo apoio destas instituições. Em 4 setembro de 2001, foi inaugurada uma organização que procura integrar os *clusters* existem nas regiões do Brasil, seu *site* é www.redecluster.org.br e também tem apoio da FIEMG – Federação de Indústrias do Estado de Minas Gerais.

Abaixo está apresentado o mapa do Brasil com os pontos indicando algumas regiões que já possuem definidos os aglomerados (fonte www.redecluster.org.br):

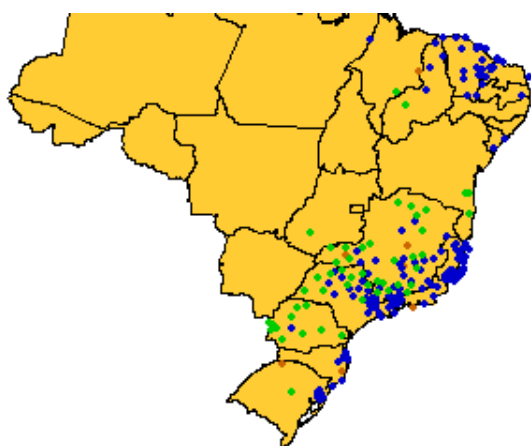


Figura 9: Mapa do Brasil indicando alguns *Clusters*

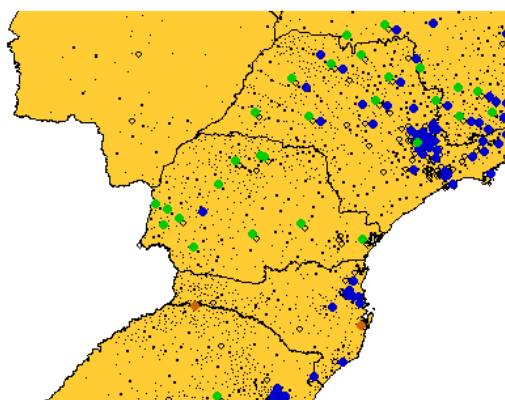


Figura 10: Mapa focando *Clusters* nas regiões de São Paulo, Paraná e Santa Catarina

O *site* por eles mantido também mostra os principais *clusters* no mundo; abaixo citam-se alguns:

- Califórnia – EUA, em San José, in Silicon Valley os *clusters* são do setor de Microeletrônica, Biotecnologia e Capital de Risco
- Las Vegas – EUA, *Cluster* de Diversão, Cassinos e Linhas Aéreas Locais
- Arizona – EUA, em Phoenix, *Cluster* de Helicópteros, Semicondutores e Instrumentos Óticos
- Sul da Flórida – EUA, *Cluster* de Computadores, Tecnologia e Saúde
- Texas – EUA, em Dallas, *Cluster* de Empreendimentos Imobiliários
- Omaha – EUA, *Cluster* de *Telemarketing*, Processamento de cartão de créditos e Reservas de Hotel
- Detroit – EUA, *Cluster* de Centro de Autopeças e Indústria Automotiva
- Nova York – EUA, *Cluster* de Publicidade, Multimídia e Centro Financeiro
- Boston – EUA, *Cluster* de Biotecnologia, Capital de Risco e software
- Itália – Milão, Indústria de Couro e Calçados e *Design*
- Singapura – Singapura, *Cluster* de Siderurgia, Indústria Naval e Indústria de Componentes Eletrônicos

Igliori (2001), em seu livro, apresentou alguns *clusters* industriais no Brasil que fizeram parte de estudos de caso e pesquisa e que confirmam ou não o conceito de *cluster*, e quais foram as suas contribuições para o desenvolvimento tanto regional quanto local.

a. Calçados I: O vale dos Sinos – RS

Localiza-se na região do Vale dos Sinos. É um *cluster* de calçados, são estudos realizados por Schmitz (1995, 1999). No primeiro estudo foi feita a verificação se a região era um distrito industrial, comparativamente aos encontrados na Europa. A segunda pesquisa visa examinar as respostas das firmas e associações locais com o aumento das pressões competitivas que surgiram na década de 90.

A produção de calçados no Brasil está relativamente concentrada nos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul, sendo que a exportação é dada em quase sua totalidade pelas regiões de São Paulo e Rio Grande do Sul.

No Vale dos Sinos – RS, está uma das maiores concentrações de empresas calçadistas cerca de 500 empresas.

Conforme o resultado da pesquisa, o *cluster* é bem delimitado e segue as características de um distrito industrial europeu. Existe a participação de grandes empresas que interferem na dinâmica local, porém a capacidade competitiva das firmas da região está relacionada com a concentração geográfica das mesmas com as diversas formas de relacionamentos existentes. Também os baixos salários refletiram no aumento da participação internacional. Enfim, o autor deste trabalho chegou à conclusão de que, para se enfrentar as pressões internacionais, as firmas deveriam ampliar suas relações cooperativas, passando a explorar os ganhos de eficiência coletiva ativa.

b. Calçados II: Franca – SP

Esta pesquisa também foi na indústria calçadista no município de Franca, Estado de São Paulo, com especialização na moda masculina. O autor que Igliori (2001) analisa fez uma dissertação de mestrado (GARCIA, 1996). Neste estudo também se encontra a caracterização do arranjo produtivo. Assim o autor da dissertação tenta verificar se nesta região está formado um distrito industrial, nos moldes europeus, ou se somente é uma aglomeração setorial de empresas. Nesta região encontra-se o segundo maior produtor de calçados do país, e o primeiro em calçados masculinos de couro; neste caso, representam principal fonte de emprego e renda da região. Garcia relata que existe a presença de um grande número de pequenas e médias empresas na região.

Nessa região são encontrados fornecedores de matéria-prima e de equipamentos, além de prestadores de diversos serviços no ramo.

A pesquisa identificou uma relação conflituosa entre produtores e exportadores, além de diminuir a margem de lucro por força da intermediação, sendo que os exportadores desenvolveram relação de dependência dificultando a

participação dos produtores em atividades estratégicas embora tenha facilitado a entrada no mercado exterior.

Também o município possui uma unidade do SENAI que oferece cursos voltados para a indústria de calçados, também existindo uma instituição direcionada ao desenvolvimento tecnológico, o Centro do Couro e Calçados do Instituto de Pesquisas Tecnológicas, responsável pelo controle de qualidade das matérias-primas, componentes e produtos finais, fornecendo certificação aos calçados. Porém esse Centro ainda não conseguiu difundir uma cultura de cooperação entre as firmas, além de as empresas não utilizarem os serviços sistematicamente.

A existência de dois Sindicatos na região restringe à representação política dos filiados, dando pouca atenção ao aumento da competitividade da indústria local. Mesmo com essas considerações, o município de Franca tem a configuração de distrito industrial nos moldes do distrito europeu, com alto grau de divisão de trabalho entre os produtores, fornecedores e agentes exportadores e instituições prestadoras de serviços.

c. Cerâmica de Revestimentos: Sul Catarinense

Este estudo é da indústria de cerâmica de revestimento situada nos municípios de Criciúma, Cocal do Sul, Içara e Urussunga, no Sul de Santa Catarina. Iglioni (2001) utilizou o estudo de Campos, Nicolau e Cário (1998), cujos objetivos são caracterizar o arranjo produtivo local, analisar as experiências de capacitação tecnológica e contribuir com proposições para formulação de políticas de ciência e tecnologia.

O Estado concentra cerca de 30% da produção nacional e por aproximadamente 70% da exportação. A produção nesta região excede em grande número o consumo. Embora a produção de Santa Catarina esteja em duas grandes indústrias, os autores consideraram adequada a classificação de *cluster* para este arranjo, pois possui características de concentração geográfica e setorial e desintegração vertical da produção, com presença de instituições que exercem funções de coordenação dos produtos locais.

Em Criciúma, está localizada a maior parte do *cluster* cerâmico de Santa Catarina e composta de três conjuntos principais de empresas: as cerâmicas, os fornecedores de insumos e os fornecedores de máquinas e equipamentos.

Os fornecedores de insumos para esmaltação são especializados, sendo a maioria filial de empresas estrangeiras, principalmente de origem espanhola. Existe um grande número de pequenas e médias empresas, que competem entre si, e possuem fortes relações com as empresas cerâmicas da região. Porém são prejudicadas pela importação de matérias-primas e ou procedente de outras regiões do país.

Para os fornecedores de máquinas e equipamentos, é secundária sua contribuição, segundo a análise dos pesquisadores, pois a maioria dos equipamentos são importados da Itália.

Também existem quatro instituições responsáveis pelos cursos: Colégio Maximiliano Gaidzinsky, Colégio de Assistência aos Trabalhadores do Carvão, Centro Interescolar de 2º grau, Universidade do Extremo Sul, que mantêm fortes relações com as empresas. Além do Centro de Tecnologia de Cerâmica composto do SENAI, Universidade de Santa Catarina e Sindicato da Indústria de Cerâmicas – SINDICERAM.

Estão presentes duas associações importantes: além do Sindicato já citado, a Associação Comercial de Criciúma – ACIC. Os estudos concluíram fragilidades que se manifestam particularmente na dependência de fornecedores externos de equipamentos, insumos e *design*, falta de maior vínculo com clientes e a pouca abrangência das atividades tecnológicas do CTC.

d. Móveis de Madeiras: São João de Aruaru – CE

Os estudos que Iglioni (2001) analisa são atividades das serrarias e empresas de móveis no município de São João de Aruaru, interior do Ceará; baseado nos autores: Tendler e Amorim (1996) e Amorim (1998). Estes trabalhos discutem o caso de fomento de uma atividade que forçou a formação do *cluster* de móveis de madeira que resistiu após a diminuição das compras realizadas pelo Governo do Estado do Ceará.

As características deste *cluster*, segundo os autores, é a flexibilização e especialização que é possível verificar na região, além da abertura de canais de comercialização para o atendimento de mercados de maior porte em todo o Estado e em regiões vizinhas. A forma de contratação assinada com associação de produtores, a cooperação entre as firmas foi bastante estimulada.

e. Telecomunicações e Informática: A Região de Campinas – SP

Este estudo é dado no setor de alta tecnologia, verificado na região de Campinas. Iglori (2001) utilizou estudos de Souza e Garcia (1998) e Garcia (2000), estudos que se preocuparam em verificar as potencialidades da região em formar um sistema local de inovação. No primeiro, não existe uma definição específica do *cluster* embora exista a aglomeração espacial e o relacionamento sistemático entre firmas. No segundo, já existe a formalização do termo, que reúne firmas participantes de setores de alta tecnologia.

Campinas possui uma estrutura industrial bastante diversificada, fazendo com que os setores de alta tecnologia não se destaquem na economia local. O conjunto de empresas de alta tecnologia, por exemplo: Bosh, Compaq, IBM, Hewlet-Packard, Texas Instruments, Luncent Technologies, Motorola, representavam evidências da importância dos arranjo produtivo.

Também esta região conta com instituições voltadas para a atividade científica e tecnológica, como, por exemplo: Universidade Estadual de Campinas, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Instituto Agrônomo de Campinas, Instituto de Tecnologia de Alimentos, Centro de Tecnologia de Informática, Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás, Laboratório Nacional de Luz Síncroton, e Centro Nacional de Processamento de Alto Desempenho de São Paulo (Unicamp + FINEP/MCT).

Existe uma grande interação entre as instituições citadas e as empresas de capital nacional que se encontram na região, existindo diversos projetos em conjunto. O CPqD foi importante fator decisor para as empresas escolherem esta proximidade.

Os autores da pesquisa perceberam que as relações informais entre agentes participantes das diversas empresas também têm destaque, pois é onde se verifica a

circulação de informações. Também ressaltaram que existem redes verticais de produtores subordinados de grandes empresas, proporcionando entre as organizações ganharam com a divisão de trabalho e com um processo de aprendizado. Porém essa verticalização tende a diminuir em função da instalação de indústrias multinacionais.

A infra-estrutura da cidade de Campinas também é um dos fatores que contam com a decisão de se escolhê-la para implantação das empresas, pois o aeroporto tem condições de receber aeronaves de carga.

Souza e Garcia, *apud* Iglori (2001), apontam que nas décadas de 70 e 80 as empresas estrangeiras pioneiras na região perderam muito de sua importância, pois houve o enfraquecimento da rede de empresas locais, onde firmas acabaram sendo substituídas pelas importações e ou investimentos diretos. Já nos anos 90 desperdiçaram-se certas capacitações acumuladas pelas empresas locais, as diversas instituições voltadas à pesquisa tecnológica e a rede de empresas com relacionamentos sistemáticos que aumentariam o desenvolver inovativo. Enfim, os autores da pesquisa concluem que a região apresenta dificuldades significativas para constituir um sistema local de inovação.

Segundo a crítica de Iglori (2001) a Garcia (2000), que considera ainda a região como um *cluster*, a região tende a ser mais um sistema local de inovação. Argumenta ainda:

embora os *clusters* estejam relacionados aos sistemas de inovação, estes não representam o mesmo fenômeno. Os sistemas de inovação podem envolver diversos setores de atividade e não possuem uma dimensão espacial definida. Dessa forma, a denominação utilizada em Souza e Garcia (1999) mostra-se adequada (p.141).

Cerceau e Tavares (2001) apresentaram um trabalho sobre Competição, *Cluster* e o Modelo Diamante, realizando um estudo exploratório com Empresas Brasileiras com a finalidade de testar a aplicabilidade dos conceitos de *cluster* desenvolvido por Porter, observando a economia em desenvolvimento e a diversidade das atividades industriais e serviços. Esta pesquisa inferiu que o desenvolvimento de *clusters* pode ocorrer também em economias em desenvolvimento, tanto de forma indutiva quanto espontaneamente.

No primeiro caso, o seu desenvolvimento se dá ao longo do tempo pela agregação de componentes em torno de uma indústria que, gradualmente, vai se

desenvolvendo e atraindo outras atividades, enquanto a indústria automobilística tem sua implantação induzida. Nesta análise, foram apresentados os resultados da pesquisa na Volkswagen em Resende, que adotara procedimentos semelhantes da FIAT de Minas Gerais. Pela opinião dos pesquisadores provavelmente a FORD deve aproveitar-se do aprendizado e implantar em seu complexo industrial na Bahia.

Outro estudo foi realizado por Barbosa e Paiva (2001) em Redes Organizacionais no Sistema de *Cluster*, nos quais estes autores se propõem fazer reflexões sobre a posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas.

Em sua conclusão apontam que os programas integrados e éticos de dinamização da capacidade tecnológica das corporações pesquisadas em conjunto com outros investimentos em atividades de P&D, auxiliam na adequação de produtos e processos, como também na prospecção e no acesso aos mercados globalizados.

Apontam a necessidade de apoio e regulamentação da cooperação interorganizacional de atividades tecnológicas, sócio-econômicas e culturais como forma de aperfeiçoar a participação dessas empresas visando à integração produtiva.

Nos estudos de Ferreira e Wilhelm (2001) sobre os *clusters* CMB/SC, de Blumenau e Brusque, delinearão as perspectivas para o desenvolvimento do segmento cama, mesa e banho da Indústria Têxtil de Santa Catarina na virada do Milênio. Suas principais conclusões quanto às prioridades na estratégia competitiva:

- as empresas concentram alta prioridade em fatores de competitividade internos em detrimento de fatores sistêmicos (externos), sendo que perceberam forças em prioridades da melhoria da tecnologia da produção e no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias de informação;
- perceberam que os dirigentes eram resistentes à desverticalização;
- a qualidade de mão-de-obra local, as empresas de suporte e a atual infraestrutura instalada como externalidades são fatores influenciadores na permanência da localidade;
- identificaram poucas iniciativas bem sucedidas de ação conjunta;

- não existiam ligações horizontais entre as empresas líderes do setor, considerando a cadeia de valor, além do eficiência coletiva limitar-se às economias externas inerentes ao aglomerado regional.

Sugizan *et al.* (2000) apresentam um trabalho sobre aglomerações industriais no Estado de São Paulo, Região Metropolitana. Esta região evitou um declínio do emprego conseguindo aumentar em 0,6 pontos percentuais de sua participação no emprego industrial do país.

Enright (2000) analisou em *clusters* regionais e empresas multinacionais a relação de independência, dependência ou interdependência; assim o estudo focalizou estas interações. Os dados e análises apresentados revelam que os *clusters* têm dependência ou independência com as PME subsidiárias estrangeiras. Há também *clusters* em que o desenvolvimento de *clusters* e PMEs estrangeiras tem suas estratégias interdependentes. O estudo realizado em Hong Kong mostra que a interdependência no *cluster* pode provocar benefícios tanto para a economia, quanto para PME estrangeira.

Sennett e Simmie (1999) estudaram a questão global dos *links* locais. O artigo apresenta os diversos conceitos de *cluster* em função de modelos que envolvem alto grau da economia local e interações sociais. Apresenta também um sumário de diferentes tipos de *cluster* que tem sido identificado empiricamente em vários *clusters* industriais.

Quandt e Spinosa (artigo na *Internet*) realizaram uma pesquisa sobre a promoção de conhecimento-intensivo das firmas como uma Estratégia de Desenvolvimento Regional, como rede emergente de *Cluster* de Software no Paraná. Nesta pesquisa, a regra de *cluster* inovador no Brasil, envolvendo vários níveis governamentais, o setor privado e as organizações internacionais serão utilizadas para dar lições para o desenvolvimento de *cluster* de inovação regional na América Latina.

Estes autores citam Humphrey e Schmitz, os quais afirmam que o tipo de arranjo facilita a aprendizagem coletiva e inovadora dentro da coordenação implícita e explícita, que podem auxiliar no processo de aprimoramento e desenvolvimento das empresas e da região.

Bell e Albu (1999) escreveram um artigo sobre o sistema de conhecimento e o Dinamismo Tecnológico em *clusters* industriais em países em desenvolvimento, que contribuem para uma análise de como podem funcionar as mudanças organizacionais em função dos sistemas de conhecimentos locais.

Schmitz (1999) faz uma análise sobre competição global e cooperação local: o sucesso e as falhas no Vale Sinos do Brasil, onde faz um *survey* sobre a cooperação interempresas, percebe cooperação entre os fabricantes de calçados, a cooperação entre os fornecedores, a cooperação entre os subcontratados. Apresenta também um estudo de caso sobre a cooperação bilateral entre fornecedores.

Para esse autor a falha ocorreu por duas razões: algumas empresas líderes colocaram suas alianças com um maior comprador global acima da cooperação com fabricantes locais; e o Estado falhou na mediação dos momentos críticos entre os conflitos de associações negociadoras e alianças empresariais, sendo que o trabalho tem a finalidade de apresentar sugestões para pesquisa futura na competição global e o crescimento local. De forma que este trabalho pode contribuir para a aprendizagem em termos de compartilhamento e parcerias.

Porter (1999a), em seu livro *Competição: estratégias competitivas essenciais*, possui diversos estudos de casos em diversas regiões do mundo, como por exemplo, na Itália foi feito um estudo de caso na Indústria Italiana de Cerâmica, pesquisa realizada por Michael J. Enright e Paolo Tenti no qual apresentam a análise dos determinantes da vantagem competitividade conhecida como modelo Diamante de Porter.

2.1.7 Pequenas e Médias Empresas do Paraná

Segundo a definição que consta no trabalho de Gonçalves, *apud* Colossi e Duarte (2000),

as pequenas e médias empresas, de modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculadas a outras grandes empresas ou grupos financeiros.

Atualmente, as pequenas e médias empresas encontram diversas barreiras e limites para a consolidação e desempenho em alguns setores produtivos. Encontram dificuldades em crédito, tecnologia, mercado, matéria-prima, qualificação de mão-de-obra, distribuição, entre outros problemas, que são difíceis de se equacionar, quando solitariamente administrados.

Segundo Farias; Castanha e Porto (2001), no Brasil, os incentivos e fomentos à pesquisa e ao desenvolvimento são fragmentados e as empresas de pequeno porte têm baixo peso específico, quando em negociações com fornecedores, tanto em matéria-prima, como nos demais insumos.

Porém ao mesmo tempo, as pequenas e médias empresas têm significativa importância já que têm alcançado um alto grau no valor de desenvolvimento econômico e na geração de empregos.

Conforme dados do IBGE⁷, do SEBRAE⁸ e do IPARDES⁹, no ano de 2001, o Produto Interno Bruto (PIB) do Estado do Paraná chegou a R\$ 77 bilhões, ou seja, o PIB paranaense subiu 6,7% em relação a 2000, enquanto a média brasileira foi de 1,7%. De acordo com Gilmar Mendes Lourenço¹⁰, coordenador do IPARDES, este crescimento foi dado por cinco bases articuladas: o pólo automobilístico, a modernização do agronegócio, a ampliação do complexo madeireiro e papeleiro, a expansão da fronteira internacional e o melhor aproveitamento das vocações regionais.

Este crescimento gerou cerca de 155 mil empregos diretos e cerca de 550 mil indiretos em 2001. A expansão econômica do Paraná foi um dos reflexos deste aumento. Também os investimentos na formulação de política de desenvolvimento do Estado definiram áreas para a implantação de unidades industriais, otimizando o uso da infra-estrutura instalada associada ao desenvolvimento urbano e geração de emprego e renda para população local.

Também as relações entre as pequenas e médias empresas têm-se modificado ao longo do tempo devido ao desenvolvimento das redes, permitindo que as empresas se comuniquem e consigam criar um meio de negociar mais justo, diante da concorrência.

⁷ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

⁸ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio para as Micro, Pequenas e Médias Empresas

⁹ IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

Segundo Fleury e Fleury (2001), as empresas pequenas, em geral, têm conhecimento “embutido nas cabeças” de seus proprietários; estas são empresas que realizam as diferentes fases do processo, desde o desenvolvimento do produto às atividades de operação, à colocação no mercado consumidor. Na realidade todo o processo organizacional está nas mãos de um ou de muitos poucos responsáveis e que estes são recursos criativos.

Segundo Bulgacov (1997), a habilidade do gerente ou grupo organizacional em obter vantagem competitiva e mantê-la é reconhecida como o único ativo não disponível em todas as organizações ou grupos gerenciais.

Neste aspecto, quando Gimenez (1990) comenta que a percepção do gerente sobre as transformações ambientais são fundamentais ao comportamento estratégico das empresas, ele percebe que as mudanças devem ser percebidas pelos empresários e isto se torna uma forte realidade para a pequena e média empresa.

Sendo que modelos e arquiteturas organizacionais com base em parcerias corporativas e atuação associativa possibilitam a inserção de alternativa para a resolução de problemas que afetam a competitividade em pequenas e médias empresas. Algumas destas soluções podem ser vistas como compartilhamento de informações e projetos gerenciais, diluição de riscos tecnológicos e flexibilidade industrial, logística e comercial. (RITA; SBRAGIA¹¹).

Solomon (1986) comenta que o conjunto de pequenas e médias empresas podem ser uma espécie de poderosa força complementar para a grande empresa, governo e sindicatos de trabalhadores, na economia moderna. Pois, conforme Amato Neto (2000) coloca, as PMEs têm suas funções e virtudes:

- facilitar o processo de mudanças estruturais;
- propiciar o suporte de estabilidade da economia;
- manter os valores do ambiente socioeconômico de livre mercado.

As pequenas e médias empresas, em períodos de incertezas e em reflexos das atividades econômicas, servem de verdadeiros *colchões amortecedores*, conforme destaque de AMATO NETO (2000). Neste sentido, os impactos da crise

¹⁰ Comentário feito para o Diário da Manhã, acessado em www.diariodamanha.com.br/edicoesanteriores/020317/geral4.htm

¹¹ texto acessado em www.campus-oei.org/salactsi/santarita.pdf.

diminuem os efeitos negativos sobre as grandes empresas. E justamente aquelas sofrem baixa rentabilidade e alta taxa de índice de mortalidade.

Esse mesmo autor diz que é possível perceber-se nas pequenas e médias empresas algumas características que as destacam:

- desempenham atividades de baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra;
- apresentam melhor desempenho quando solicitadas nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados;
- sobrevivem por estarem mais próximas do mercado e responderem mais rapidamente às mudanças;
- sobrevivem criando seus próprios meios para contrabalançar economias de escala.

Assim Hoffmann e Schlosser (2001) comentam que a colaboração entre empresas tem sido importante instrumento para melhorarem a competitividade entre as mesmas, principalmente em ambientes complexos e turbulentos.

As micro, pequenas e médias empresas também agora têm um grande empenho e se desenvolvem para a exportação, conforme Veiga e Markwald (1998). Estas empresas classificadas como de segunda categoria, conquistaram seu espaço quando foram reconhecidas suas cidadanias empresariais, a partir da constatação de (i) seu dinamismo como pólo gerador de empregos na década de 80 e 90; (ii) da emergência de uma nova funcionalidade econômica, relacionada ao advento do pós-fordismo ou “especialização flexível”, pois sua conformação permite assimilar melhor o dinamismo do mercado e das possibilidades abertas (iii) pela introdução de tecnologias micro-eletrônicas e de informação na produção industrial, (iv) pelas oscilações qualitativas e quantitativas da demanda e (v) pela crescente agregação de serviços à produção de bens.

As análises e os estudos feitos sobre o tema foram capazes de mostrar que as MPMEs¹² possibilitavam a desconcentração produtiva das grandes empresas. As novas e diversificadas formas de articulação entre as MPMEs e também a dinâmica na consolidação de redes ou federações destas empresas, tanto em setores industriais difusos de progresso técnico, quanto em indústrias tradicionais.

¹² MPMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Conforme Maciel e Lima (2002), o desenvolvimento e apoio dos pequenos e médios empresários contribuirão para alcançar as metas dos planos de estabilização econômica e da reforma administrativa que os países latino-americanos se impõem atualmente.

2.1.8 MPMEs e as Políticas públicas

A visão sobre a competitividade das Nações e dos Estados tem focalizado a economia como um todo, considerando-se a política econômica nacional como influência dominante.

Segundo Porter (1999a), a associação de empresas representa uma nova maneira de se ver as economias nacionais, estaduais e urbanas, apontando novos papéis do governo, das empresas e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade. Os órgãos governamentais têm significativa alavancagem sobre os arranjos produtivos em aglomerados industriais e também são uma de suas partes integrantes.

Galvão (2000) comenta que a emergência e a consolidação de firmas e de regiões inovativas dependem, de forma crucial, de um conjunto de iniciativas – tanto das próprias firmas, quanto das instituições públicas e semipúblicas (como federações de indústrias, associações comerciais, centros de pesquisa e de difusão tecnológica, etc.) – voltadas para o desenvolvimento constante de novas vantagens competitivas das firmas e as regiões em que as empresas operam.

O governo pode moldar as circunstâncias de indústrias correlatas e de apoio de várias formas, como o controle da mídia publicitária ou a regulamentação do mercado de capital e política fiscal e leis antitruste (PORTER, 1989). Este fator tem relevância quando na prática encontramos o incentivo e toda uma estrutura montada que pode apoiar a exportação das micro, pequenas e médias empresas, conforme estrutura apresentada no anexo 3.

Conforme Barbosa (1999), o papel do governo é construir um ambiente apropriado no qual companhias possam aumentar sua capacidade de competir mundialmente.

A partir da década de 80 apontou-se um importante ponto de inflexão no estudo da influência da proximidade espacial no desempenho competitivo e

inovativo, somadas as limitações das abordagens tradicionais de políticas regionais, levou a evolução no modelo do Sistema SEBRAE. Que nos anos 90 aponta em direção a ação setorial, apoiada em cadeias produtivas e indicando soluções tanto para firmas como o conjunto de elos e atores dessa cadeia.

O território em que se estabelecem as empresas permite desenvolver relações de confiança e de trocas entre os diversos atores, pois existe um ambiente propício para a aprendizagem coletiva e de difusão de inovações. De forma que o SEBRAE apóia no sentido de ampliar a capacidade de articulação, mobilização e de promoção do desenvolvimento local/regional, permitindo contribuir e fortalecer as oportunidades dos micro e pequenos empresários em sobreviver, conseguir competir e crescer.

Neste aspecto, como as micro, pequenas empresas reproduzem de maneira simplificada a forma de funcionamento de grandes empresas, porém sem suas principais vantagens: capacidade de gerar economias de escala, de investir em inovação produtiva e gerencial e contar com profissionais qualificados.

Conforme o Termo de Referência para Mobilização de Arranjos Produtivos Locais – versão 3 (17/12/2002), a geração de meios para se criarem vínculos entre essas empresas e cooperação, o objetivo do SEBRAE é o de estimular o desenvolvimento e o crescimento econômico para que se torne sustentável, promover ambiente de inclusão, estimular a elevação do capital social, democratizar o acesso aos bens públicos, estimular a preservação do meio ambiente, tornar as empresas participativas, integrar e conectar aos mercados.

No Brasil, como existe há pouco tempo a visão para a exportação de pequenas e médias empresas, sua estrutura de ajuda ainda precisa criar maiores vínculos com os empresários, pois são poucas as experiências de sucesso, e a grande maioria ainda está aprendendo a conhecer a cultura de exportação, como conhecer e ter acesso ao mercado desconhecido. Esse trabalho pode ser facilitado quando existem condições propiciadas de relacionamento com o exterior; para tanto o papel do governo é muito importante.

Também outro forte fator foi a política aplicada do governo do Estado do Paraná, em que o imposto sobre as MPMEs foi reduzido e até mesmo isentado conforme o faturamento apresentado pela empresa. Este fato incentiva as empresas a procurarem a investir seu lucro, até mesmo crescendo e aumentando seu

potencial, e conseqüentemente ampliando seu quadro de funcionários que trazem benefícios a todos.

Outro fato é que as políticas podem funcionar como forma de incentivar os empresários a se preocuparem com os problemas sociais, e até mesmo incentivar programas de participação nas ações comunitárias.

Toda estrutura que o governo possa criar para melhorar o canal de comunicação e preparação das empresas com apoio de órgãos criados por eles pode transformar o comércio exterior em um mercado mais acessível aos empresários que começam a investir neste campo.

Outra característica que se pode destacar é que, com a disciplina legal existente sobre consórcio, segundo Martins (2002), o grupo se volta para aquisição de bens. Os consórcios de empresas são previstos os artigos 278 e 279 da Lei de Sociedades Anônimas e a obediência a esse modelo costuma ser exigido, ainda que as empresas consorciadas não sejam companhias.

2.1.9 Setor Têxtil e de Confecções

A cadeia de Têxtil-Confecções foi definida pelo Fórum de Competitividade composta pelas subcadeias de Fibras, de Fios, de Tecidos e de Confecção (vestuário e artigos confeccionados), conforme o Boletim do IBQP-PR, 2001.

O Brasil é um importante produtor de artigos têxteis, ocupando a sétima posição na produção de fios e tecidos planos e a terceira na produção de tecidos de malha (tabela 1). Contudo, no comércio internacional sua posição no *ranking* do comércio internacional está apenas entre os 20 maiores comerciantes de têxteis no mundo, pois sua participação é muito pequena.

TABELA 1 - POSIÇÃO DO BRASIL NO RANKING COMÉRCIO INTERNACIONAL DE ARTIGOS TÊXTEIS

PAÍSES	FIOS/FILAMENTOS	TECIDOS	MALHAS	CONFECÇÕES
1 – China	4.481.400	5.924.160	n.i	5.331.744
2 – Estados Unidos	4.954.617	3.471.720	880.935	4.492.833
3 – Índia	3.965.120	2.535.710	492.170	2.770.840
4 – Taiwan	4.106.731	3.539.000	242.367	1.712.276
5 – Coreia Sul ^a	2.200.000	1.900.000	n.i	723.185
6 – Paquistão	1.917.615	1.891.725	n.i	1.603.075
7 – Brasil ^b	1.434.500	890.000	489.000	1.147.394
8 – México ^a	1.008.380	1.015.627	n.i	1.253.965
9 – Japão	1.122.941	677.120	118.404	744.031
10 – Turquia	913.000	420.000	n.i	365.792
11 – Alemanha	572.700	291.300	63.800	461.280
Outros ^a	5.400.000	1.100.000	256.000	1.174.528
Total	31.068.624	23.656.362	2.542.676	21.780.943

Fonte: ITMF – países membros, em IEMI (2001)

^a Estimativas extra-oficiais

^b Em tecidos de malha, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial

Conforme a informação contida no relatório do BNDES (2002) um aspecto importante a se destacar no comércio internacional é que os artigos confeccionados têm superado os outros segmentos têxteis, e sua parcela representativa no setor de exportação passou a ser importante (Tabela 2).

TABELA 2 - TOTAIS DOS SEGMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA – 2000

FIBRAS/FILAMENTOS	TÊXTEIS	CONFECÇÕES
25 unidades	3.305 unidades	18.997 unidades
15 mil empregados	339 mil empregados	1.233 mil empregados
640 mil t/ano	1.750 mil t/ano	1.287 mil t/ano
US\$ 1,4 bilhão de faturamento/ano	US\$ 16,6 bilhões de faturamento/ano	US\$ 27,2 bilhões de faturamento/ano
Média por empresa		
600 empregados	103 empregados	66 empregados
26 mil t/ano	530 t/ano	68 t/ano
US\$ 56 milhões de faturamento/ano	US\$ 5 milhões de faturamento/ano	US\$ 1,4 milhão de faturamento/ano

Fonte: BNDES, Setorial, Rio de Janeiro, n.15, mar.2002.

Serra (2001) comenta que a indústria têxtil é uma das mais antigas no Brasil e correspondeu a 20% do produto industrial em 1949, quase se equiparando ao setor de alimentos, que correspondia a 20,5%, e que liderava a indústria de transformação brasileira. Porém com o desenvolvimento da indústria química e do complexo metal-mecânico o setor têxtil foi perdendo importância; em 1966 eram apenas 11% do produto industrial. Também o setor de confecção teve comportamento semelhante, representando apenas 3,2%¹³.

Em 1990, a participação dos setores têxtil e de confecção, simultaneamente tinha decrescido para 2,9% do PIB e 10% do valor adicionado da indústria de transformação. Desde então a produção do setor têxtil manteve-se estagnada, enquanto ocorria um processo de reestruturação de toda a cadeia. Em consequência, no ano de 1996 situou-se em apenas 1,4% do PIB e 6,4% da indústria de transformação¹⁴.

A seguir apresenta-se a tabela 3 sobre os indicadores de produção física da Cadeia Têxtil e Confecções.

¹³ IPEA (1968).

¹⁴ Dados extraídos da Carta Têxtil de 1997. Segundo estimativa da Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT/SINDITÊXTIL, o consumo industrial de fibras, indicador do crescimento da indústria têxtil, foi decrescente em 1997 e somente em 1998 começou a apresentar sinais de recuperação.

TABELA 3 – CADEIA DE TÊXTEIS E CONFECÇÕES – INDICADORES DE PRODUÇÃO FÍSICA – 1992 – 2000

Cadeia de Têxteis e Confecções	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1992-00
Total da Cadeia										
Fibras	-2,9	-36,3	3,3	1,7	-26,1	-7,1	10,8	-0,9	8,8	-46,7
Fios	-5,6	9,2	6,2	-3,5	-6,3	-5,3	-8,5	3,7	9,4	-2,7
Tecidos	-3,8	1,3	3,3	-9,1	-3,8	-6,6	-5,9	1,4	4,9	-17,7
Cont/prod.fin	-8,4	6,5	2,3	-2,0	-4,6	-4,6	0,1	-3,2	7,9	-6,9
Total	-5,6	2,0	3,6	-4,9	-5,8	-5,6	-3,8	0,2	7,3	-12,8
Total da Indústria	-3,7	7,5	7,6	1,8	1,7	3,9	-2,0	-0,7	6,5	24,2
Fibras										
Algodão	-9,0	-53,6	1,7	26,3	-41,0	-37,5	12,5	-22,7	-2,3	-83,0
Químicas	8,6	0,5	3,2	-20,5	-1,2	19,6	10,7	9,6	11,7	43,5
Total	-2,9	-36,3	3,3	1,7	-26,1	-7,1	10,8	-0,9	8,8	-46,7
Fios										
Fiados	-5,0	9,1	6,2	-4,4	-5,8	-5,9	-10,2	5,0	7,7	-5,3
Filamentos	-8,5	9,5	6,2	0,8	-8,5	-2,1	-0,7	-2,0	17,4	9,8
Total	-5,6	9,2	6,2	-3,5	-6,3	-5,3	-8,5	3,7	9,4	-2,7
Tecidos										
Tecelagem	-4,2	1,2	3,4	-8,8	-3,9	-6,7	-5,6	1,6	5,0	-17,5
Malharia	5,9	2,5	1,4	-15,1	-2,6	-4,9	-12,0	-1,4	3,3	-22,3
Total	-3,8	1,3	3,3	-9,1	-3,8	-6,6	-5,9	1,4	4,9	-17,7
Confecções/Produtos finais										
Vestuário	-8,4	5,7	2,5	-2,9	-5,6	-6,2	1,0	-3,6	7,5	-10,6
Produtos p/ lar	-4,9	1,9	-1,9	6,5	2,4	11,5	-3,6	-1,9	23,3	34,7
Outros	-10,9	23,4	2,5	5,0	2,4	2,0	-6,9	0,2	0,0	15,4
Total	-8,4	6,5	2,3	-2,0	-4,6	-4,6	0,1	-3,2	7,9	-6,9

Fonte: IBGE-PIM-PF.

Nota: Base: Ano Anterior = 100.

A manutenção dos níveis de produção num quadro de significativa redução do emprego decorreu de um grande aumento de produtividade. Para tal incremento de produtividade foram decisivos os processos de reestruturação técnica e gerencial das empresas, que incluíram a renovação dos equipamentos, a simplificação dos procedimentos administrativos e a terceirização de atividades consideradas não essenciais¹⁵.

O setor de confecção é o principal destinatário da produção da indústria têxtil. No setor de confecção, o número de estabelecimentos formalmente constituídos incrementou em 2.667 entre 1990 (15.369 empresas) e 1996 (18.036 empresas). A

¹⁵ São consideradas atividades não essenciais aquelas não diretamente ligadas à produção, como manutenção, restaurante, serviços de limpeza, transporte, segurança etc.

produção aumentou quase 50% no período, passando de 4,4 para 6,5 milhões de peças (SERRA, 2001).

TABELA 4 – UNIDADES DE PRODUÇÃO POR SEGMENTO DA CADEIA PRODUTIVA – 1990/2000

SEGMENTOS	1990	1995	1998	1999	2000	%
Têxteis	4.938	4.103	3.554	3.240	3.305	-33,1
Fiações	1.179	661	427	389	360	-69,5
Tecelagens	1.481	984	521	439	434	-70,7
Malharias	3.766	3.019	2.932	3.098	3.195	-15,2
Beneficiamento	818	508	355	305	298	-63,6
Confecciona- dos	15.368	17.066	19.009	17.378	18.797	+22,3
Vestuários	13.283	13.908	15.716	14.416	15.634	+7,7
Meias e acessórios	731	1.235	1.320	1.153	1.235	+68,9
Linha lar	1.062	1.498	1.542	1.401	1.501	+41,3
Outros	292	425	431	408	427	+46,2
TOTAL	20.307	21.170	22.564	20.618	22.102	+8,8

Fonte: IBGE-PIM-PF.

A racionalidade levou muitas empresas a enxugar sua produção diminuindo o número de itens e especialização em etapas determinadas do processo produtivo. Plantas integradas até a confecção optaram pela compra das fibras de algodão em fardos e pela terceirização da etapa de costura. Da mesma forma, na etapa do acabamento têxtil foi reforçada a tendência já existente de contratação de serviços de terceiros para várias modalidades de beneficiamento. Esses movimentos, ao lado do destaque assumido pelo segmento de malharias, que abriga um grande número de micro e pequenas empresas (MPEs), representam possibilidades de atuação para estas unidades de menor porte. As maiores exigências de preço, qualidade e cumprimento dos prazos de entrega representam, por outro lado, importantes desafios à ocupação desses espaços, conforme Serra (2001).

2.1.9.1 A estrutura da cadeia produtiva têxtil-confecção

Na visão técnica, a indústria têxtil é constituída dos segmentos de fiação, tecelagem e acabamento de fios e tecidos. O segmento de tecelagem subdivide-se,

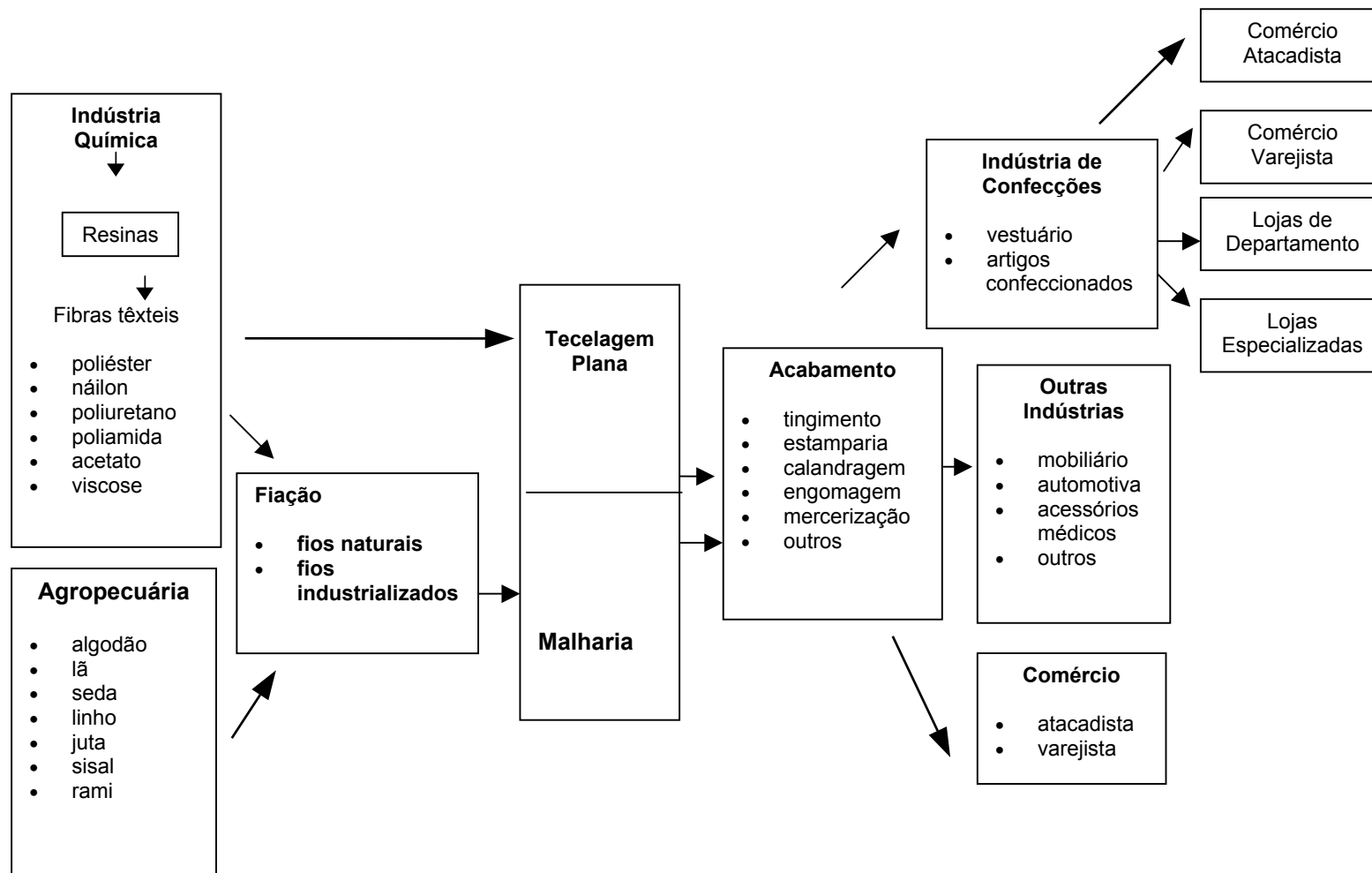
por sua vez, em tecelagem plana e malharia¹⁶. Cada um destes segmentos pode oferecer ao mercado um produto acabado e pode, na prática, estar desconectado dos demais. A descontinuidade do processo produtivo é uma característica da indústria têxtil. Embora os segmentos - ou etapas do processo - se interliguem pelas características técnicas do produto a ser obtido¹⁷, essas etapas não precisam, necessariamente, ser todas internalizadas pelas empresas. É comum a especialização em apenas um ou dois segmentos, o que torna as relações cliente-fornecedor especialmente relevantes na cadeia (SERRA, 2001).

Apesar das possibilidades de segmentação, várias das grandes empresas do setor são integradas desde a produção de fios à confecção, chegando, na maioria dos casos, até a distribuição, com a manutenção das próprias lojas.

A Figura 11 permite a visualização da cadeia têxtil-confecção e de seus principais fornecedores e clientes. A indústria química tem participação destacada, pois além do fornecimento das fibras e filamentos artificiais e sintéticos - estes últimos oriundos da petroquímica - é também a responsável pelo suprimento dos pigmentos e corantes para a etapa de acabamento. As fibras naturais utilizadas pela indústria - algodão, seda, linho, lã, juta, rami, sisal - são fornecidas pela agropecuária. Embora a maior parte das vendas do setor têxtil se destinem às confecções, outros setores, como o automotivo e o agropecuário, despontam hoje como compradores de tecidos, especialmente os especiais e de uso técnico. Com a difusão da indústria do vestuário e da “roupa pronta”, especialmente após a década de sessenta, o comércio de tecidos, especialmente no varejo, foi bastante reduzido.

¹⁶ A diferença entre os dois segmentos é dada pelo processo utilizado, que por sua vez é responsável pelas diferenças no produto. Na malharia uma única máquina produz o tecido, dispensando-se as etapas anteriores de preparação dos fios, necessárias na tecelagem plana.

¹⁷ O tecido a ser obtido determina o tipo de fibra, as especificações do fio e as características do acabamento.



Fonte: Elaborado pelo IPT.

Figura 11 - Cadeia têxtil-confeção

O setor de confecções, último elo da cadeia, é composto dos segmentos de vestuário e artigos confeccionados. O segmento de vestuário é composto das classes de roupa íntima, de dormir, de esporte, de praia, de gala, social, de lazer, infantil e das classes de roupas especiais, como as de segurança, profissionais e de proteção.

O segmento de artigos confeccionados é composto pela fabricação de meias, modeladores, acessórios para vestuário, artigos de cama, mesa, banho, copa, cozinha e limpeza, artigos para decoração e artigos industriais e de uso técnico.

A produção do setor de confecção é destinada ao comércio atacadista, ao comércio varejista (cadeias e lojas independentes), às lojas de departamento, às lojas especializadas e a outras indústrias e atividades de serviços.

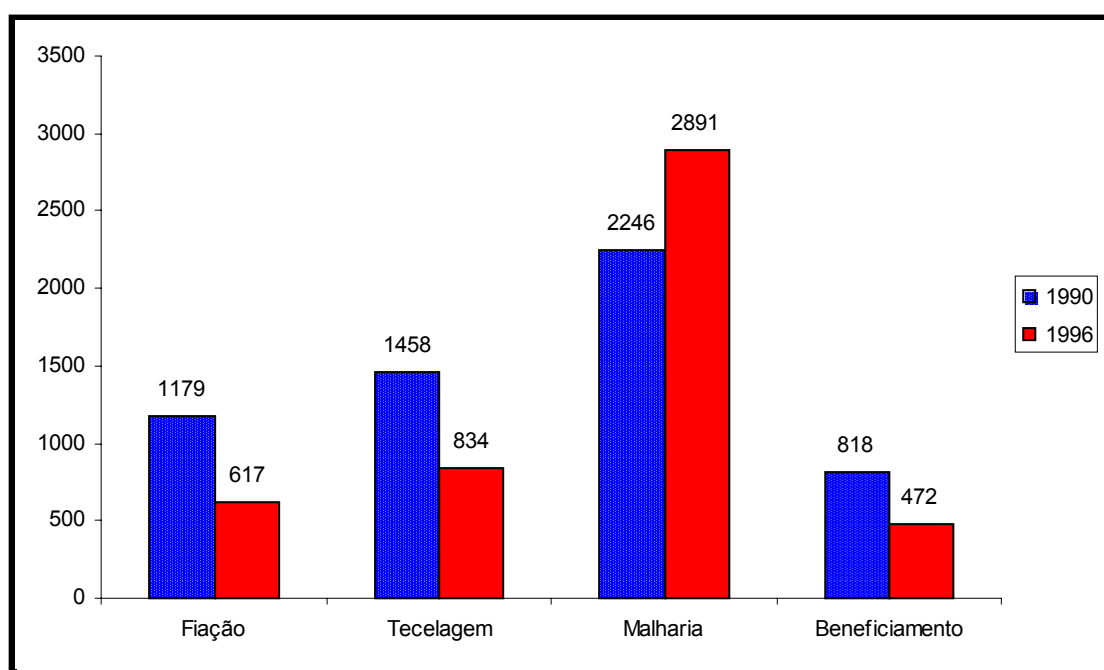
A Figura 12, mostra o número de estabelecimentos do setor têxtil por segmento, em 1990 e 1996; permite verificar o expressivo crescimento das malharias, ao lado da redução do número de estabelecimentos dos demais segmentos¹⁸. Como os requisitos técnicos e financeiros necessários para a operação das plantas de malhas são relativamente baixos, praticamente inexistem barreiras à entrada de novas firmas no mercado e a presença de MPEs nesta indústria é bastante expressiva. No segmento de tecelagem plana, a presença de MPEs se justifica porque ainda existem casos de empresas só dedicadas a esta fase do processo, o mesmo ocorrendo no acabamento. Neste último caso, como o processo não é seqüencial, diferenciando-se por isso da fiação e da tecelagem, as operações podem ser simultâneas e mutuamente excludentes, o que permite a existência de plantas de pequeno porte especializadas em determinados tipos de beneficiamento¹⁹. Os requisitos técnicos do tecido podem, por exemplo, não contemplar a operação de amaciamento, considerada especial, ou a de mercerização, própria de tecidos de algodão. A possibilidade de efetuar operações bastante específicas, não internalizadas pelas empresas integradas, permite a

¹⁸ O consumo de tecidos de malha pela indústria brasileira de vestuário cresceu 36% de 1996 para 1997, contra apenas 7% de tecidos planos. De acordo com o Sindicato das Malharias e Meias do Estado de São Paulo, entretanto, o aumento do número de malharias foi muito expressivo até 1996, mas a mortalidade de empresas no segmento é muito grande e a tendência de crescimento começou a reverter-se a partir de 1997.

¹⁹ É comum a existência de plantas integradas da fiação ao acabamento que não internalizaram determinadas operações desta última fase, por terem considerado mais econômico contratá-las junto a terceiros.

existência de espaço de atuação permanente às MPEs no segmento de acabamento.

No segmento de fiação, os requisitos técnicos e financeiros para a operação das plantas são relativamente altos, impedindo a entrada de pequenas e microempresas. A escala mínima de operação na indústria de fibras sintéticas, por sua vez, gira em torno de 60 mil toneladas anuais, representando importante barreira à entrada. Este segmento da indústria química, no Brasil, é constituído por um oligopólio do qual participam cerca de 10 empresas.



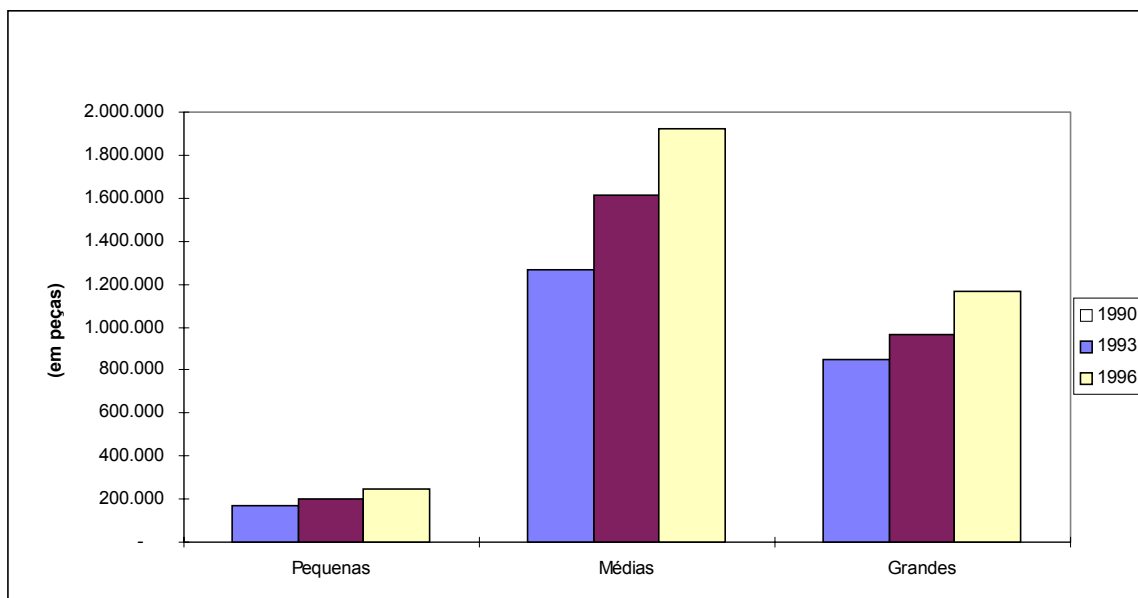
Fonte: Carta Têxtil (1997). Elaboração: IPT.

Figura 12: Brasil - Indústria têxtil - número de empresas por segmento

De 1990 a 1996 o número de estabelecimentos na indústria de confecção aumentou, o segmento de vestuário experimentou um aumento do número de unidades em operação, seguido de uma queda significativa em 1994. Apesar de representarem 66% da indústria de vestuário e 78% da indústria de artigos confeccionados, as pequenas empresas²⁰ respondem por apenas 7,5% da produção

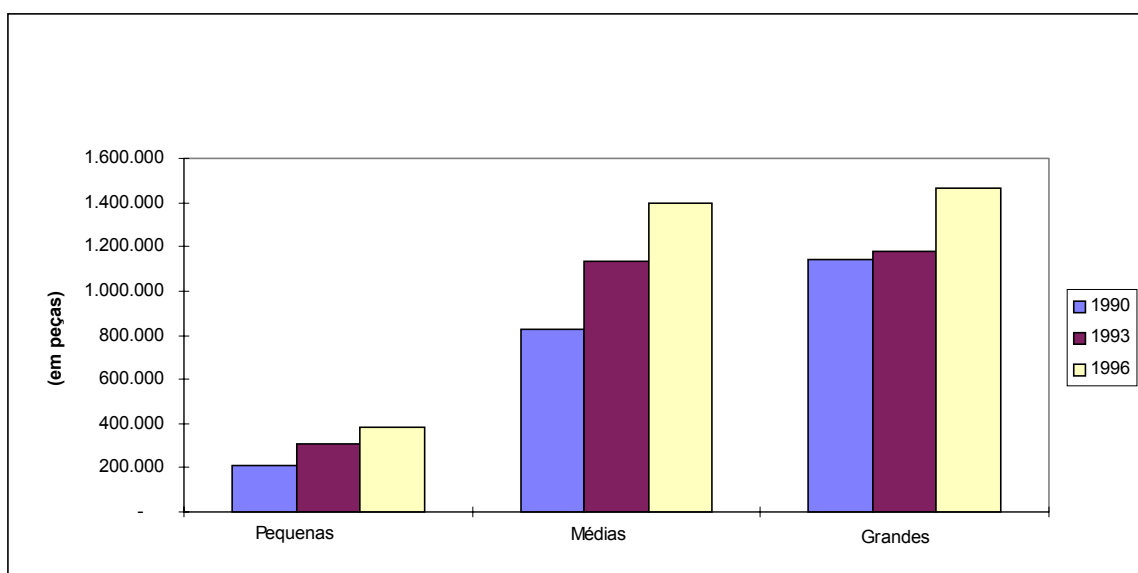
²⁰ O IEMI não distingue as micro das pequenas empresas. Segundo a classificação adotada pelo Instituto, são consideradas de pequeno porte as empresas com até 60 empregados na produção; de

da primeira e por 11,8% da produção da última. No segmento de vestuário, a maior parcela da produção (58%) é realizada pelas empresas de médio porte. No de artigos confeccionados, as grandes empresas respondem pela maior parcela (45%), mas são seguidas muito de perto pelas médias (43% do total).



Fonte: IEMI (1997). Elaboração: IPT.

Figura 13: Brasil - Produção física de vestuário segundo o porte das empresas - 1990-93-96



Fonte: IEMI (1997). Elaboração: IPT.

Figura 14: Brasil - Produção física de artigos confeccionados segundo o porte das empresas - 1990-93-96

médio porte as empresas que contam de 61 a 300 empregados e grandes empresas aquelas com mais de 301 empregados na produção.

No setor de confecção, ao contrário de alguns segmentos do têxtil, não existem barreiras à entrada. A presença de MPEs nesta indústria é bastante expressiva. Segundo o IEMI - Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial -, 70 % das empresas brasileiras de confecção são de pequeno porte e 27% são de médio porte. Apenas 3% das confecções brasileiras são consideradas grandes²¹. Apesar do grande número de empresas, a participação das MPEs na produção física do setor é de aproximadamente 10%²².

Em 1996, do total de tecidos planos produzidos no país, 20,7% destinaram-se a insumos das próprias empresas integradas, 22,5% ao comércio atacadista, 3,5% ao comércio varejista, 5,7% à exportação, 42,5% à indústria de confecções e 5,1% a outras indústrias. Do total de malhas, 47,1% destinaram-se a consumo próprio das empresas integradas, 17,3% ao comércio atacadista, 4,6% ao varejo, 26,8% à indústria de confecções, 3,5% a outras indústrias e 0,7% à exportação (GORINI; SIQUEIRA, 1998).

Os principais canais de distribuição do setor de confecções no Brasil são o comércio atacadista, as grandes redes de varejo (incluindo as lojas de departamentos e as lojas especializadas), o pequeno comércio de varejo (incluindo as pequenas cadeias e as pequenas lojas independentes), as cooperativas e instituições governamentais, outras indústrias e outros clientes em geral.

O conjunto de circunstâncias descrito permite eleger os segmentos de malharia²³, tecelagem plana e acabamento de fios e tecidos como os mais relevantes da indústria têxtil do ponto de vista das MPEs. Tendo em conta a cadeia têxtil, a indústria de confecção precisa necessariamente ser incluída, dado o destacado papel das micro e pequenas empresas neste setor.

A notável presença de estabelecimentos de pequeno porte e a inexistência de concentração e de barreiras à entrada fazem do setor de confecções um espaço

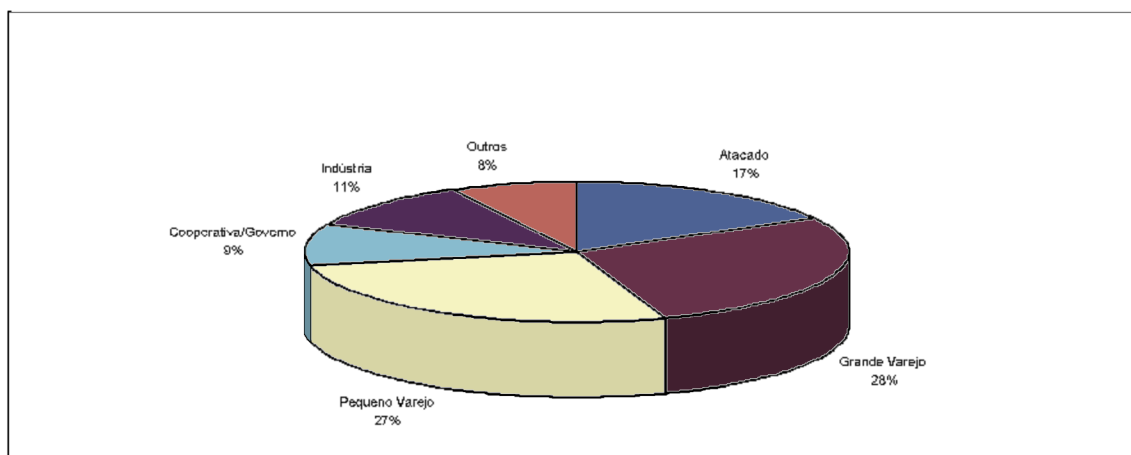
²¹ Dados de 1995.

²² Um levantamento similar para o setor têxtil realizado no início da década de oitenta revelou que 82% das 5.500 empresas existentes na época eram pequenas (tinham até 99 empregados) e respondiam por apenas 8,9% da produção. As empresas de porte médio (que tinham entre 100 e 499 empregados) representavam 16% e respondiam por 7,4% da produção. As grandes empresas (que tinham mais de 500 empregados) representavam apenas 2% do universo e respondiam por 83,5% do total da receita do setor (FEA-USP/SIND-CDI, 1982).

²³ Entre os vários pólos de malharias no Brasil, com notável presença de MPEs, destacam-se Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, Criciúma, em Santa Catarina; Americana e Campos de Jordão, em São Paulo; Monte Sião, Juiz de Fora e Divinópolis, em Minas Gerais; Petrópolis, no Rio de Janeiro e Santa Cruz do Capiberibe, em Pernambuco.

privilegiado para a atuação das MPEs. As dificuldades de automação da fase de costura mantêm o setor caracteristicamente trabalho-intensivo, o que lhe confere especial importância do ponto de vista do emprego²⁴.

As entrevistas realizadas com empresários e entidades representativas da cadeia indicaram que as MPEs têm dificuldade para fornecer para os atacadistas e grandes lojas de varejo, que exigem padrões de qualidade, preço e prazo difíceis de serem atingidos pelas pequenas e microempresas. Os principais canais de comercialização das MPEs são constituídos pelo pequeno varejo, tanto na forma de cadeia, quanto na forma de lojas independentes. Além disso, o fornecimento de artigos diferenciados para outras indústrias ou atividades de serviços, como uniformes e roupas profissionais, constitui outro importante canal de comercialização para as micro e pequenas empresas (ver Figura 15).



Fonte: IEMI (1997). Elaboração: IPT.

Figura 15: Brasil - Canais de distribuição do setor de confecções no mercado interno - 1996

Após ter apresentado o quadro do setor têxtil e de confecção, passaremos a analisar a metodologia da pesquisa.

²⁴ Segundo os dados do IEMI, o setor de confecções empregou 1.365.528 pessoas em 1995, contra cerca de 500 mil do setor têxtil.

3 METODOLOGIA

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Na parte anterior foi apresentada a base teórico-empírica, em que se abordou a rede, os diversos tipos de rede encontrados, os diversos conceitos com referência ao arranjos produtivos, as estratégias, as relações, a cadeia de valor, pequenas e médias empresas, a indústria têxtil. Assim além da sustentação desta pesquisa pela bibliografia, o trabalho se propõe a fundamentar-se em estudos consistentes e coerentes.

A seguir será apresentada a metodologia que se pretende utilizar nesta pesquisa, para verificar o grau das relações existentes entre as empresas, e que estratégias são de interesse e utilizadas para incrementar as cadeias de valores das empresas que participam de um arranjo industrial. Para melhor compreensão lembra-se que o objetivo da pesquisa, dada na seção 1.2, é:

Verificar quais os efeitos das estratégias e relações de arranjos produtivos do ramo de confecções sobre a cadeia de valor das empresas participantes.

3.1.1 Pergunta de Pesquisa

Tendo em vista a base teórico-empírica apresentada, bem como o objetivo de pesquisa, esta investigação irá propor as seguintes perguntas:

1. Qual o grau de relacionamento das empresas com o arranjo produtivo?
2. Qual ou quais são as estratégias do arranjo produtivo do qual as empresas estudadas fazem parte?
3. Qual ou quais as estratégias genéricas das empresas antes e depois da participação no arranjo produtivo?

4. Quais as características da cadeia de valor das empresas antes e depois da participação no arranjo produtivo?
5. Quais as mudanças ocorridas e os efeitos na cadeia de valor das empresas pesquisadas?

A seguir, serão apresentadas as 3.1.2 Categorias Analíticas que fazem parte do estudo, seguido das respectivas 3.1.3. Definições Constitutivas (DC) e Operacionais (DO) e dos termos relevantes.

3.1.2 Categorias Analíticas de Estudo

As categorias analíticas de estudo apresentadas nesta pesquisa são: as estratégias e o grau das relações que podem afetar a cadeia de valor das pequenas e médias empresas participantes de um arranjo produtivo:

Categorias de Análise	Características das categorias
a) Estratégia do arranjo produtivo b) Estratégia da empresa:	Estratégias funcionais Estratégia de nicho de baixo custo; Estratégia de nicho de diferenciação; Estratégia de nicho de baixo custo/diferenciação;
Grau de relações no arranjo produtivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quanto à formalização 2. Quanto à intensidade 3. Quanto à reciprocidade 4. Quanto à padronização
Cadeia de valor	Logística: interna e externa Operações <i>Marketing</i> e vendas Serviços Margem

3.1.3 Definição Constitutiva e Operacional

Categorias Analíticas:

Estratégia do *arranjo produtivo*:

D.C: são ações que envolvem todas as empresas associadas no direcionamento e ordenação de atividades (SLACK *et al.*, 1999), seguindo as estratégias genéricas que podem ser direcionadas à redução de custo, diferenciação conforme Porter (1989) e Wright *et al.*, (2000), com o objetivo econômico voltado para a otimização do processo geral de conversão de recursos das empresas, garantindo o retorno para a sobrevivência, no âmbito social, econômico e não-econômico.

D.O: Será verificado por meio de análise de conteúdo de entrevista com roteiro semi-estruturado com os representantes do *arranjo produtivo* e análise documental para identificar as estratégias genéricas preponderantes do grupo e observar o direcionamento e a ordenação das atividades. A análise desta categoria será feita nas perguntas do questionário (anexo 01), referentes a estratégia do projeto.

Estratégia Funcional:

D.C: Estratégia buscada por área funcional de uma unidade de negócio. As áreas funcionais geralmente são chamadas “departamentos” e incluem administração de compras/materiais, produção/operações, finanças, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, recursos humanos e sistemas de informação. Suas estratégias podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada pela unidade de negócio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

D.O: Será verificada por meio da análise da entrevista semi-estruturada, quanto à forma e ao processo em que ocorrem a produção e o desenvolvimento das áreas da empresa. A análise será feita sobre as perguntas relativas a estratégia do projeto, a estratégia da empresa e a cadeia de valor (anexo 01).

Estratégia Genérica :

D.C: Estratégias que podem ser adotadas por unidades de negócio para orientar suas organizações (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Pretende-se verificar esta variável em duas formas:

Estratégia de nicho-custos baixos:

D.C: Estratégia genérica para unidades de negócio em que uma empresa menor mantém os custos gerais baixos e oferece produtos ou serviços sem sofisticação para um nicho de mercado que tem demanda elástica, ou seja, enfatiza a manutenção dos custos gerais em um nível baixo e o atendimento de um pequeno segmento de mercado (WRIGHT; KROLL; PARNELL 2000).

D.O: Será feita entrevista com roteiro semi-estruturado com o representante e/ou planejador estratégico da empresa pesquisada e análise documental para verificar como se processava e processa a estratégia de nicho de custo baixo, antes e depois de participar do *arranjo produtivo*. A análise será feita sobre as perguntas relativa a estratégia da empresa (anexo 01).

Estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação:

D.C: Estratégia genérica para unidades de negócios em que a empresa menor oferece produtos ou serviços altamente diferenciados que satisfazem às necessidades específicas de um seletivo grupo de clientes ou nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo seus custos baixos (WRIGHT *et al.*, 2000).

D.O: Será feita entrevista com roteiro semi-estruturado com o representante e/ou planejador estratégico da empresa pesquisada e análise documental para verificar como se processava e processa a estratégia de nicho de custo baixo/diferenciação, antes e depois de participar do *arranjo produtivo*. A análise será feita sobre as perguntas relativa a estratégia da empresa (anexo 01).

Estratégia de nicho diferenciação:

D.C: Estratégia genérica para unidades de negócios em que a empresa menor produz bens ou serviços altamente diferenciados que satisfazem às necessidades específicas de um pequeno grupo de clientes ou nicho de mercado, como resultados da empresa têm o intuito de satisfazer um conjunto profundo de necessidades dos clientes, os preços são altos e a demanda pelos resultados tende a ser constante (WRIGHT *et al.*, 2000).

D.O: Será feita entrevista com roteiro semi-estruturado com o representante e/ou planejador estratégico da empresa pesquisada e análise documental para verificar como se processava e processa a estratégia de nicho diferenciação, antes e depois de participar do *arranjo produtivo*. A análise será feita sobre as perguntas relativa a estratégia da empresa (anexo 01).

Grau das relação interorganizacionais :

D.C: As relações designam a situação na qual duas ou mais pessoas estão engajadas em conduzir uma ação na qual cada um considera o comportamento do outro de uma maneira significativa, sendo orientado nesses termos (LOPES; MORAES, 2000). O grau é identificado pelo dimensionamento das relações interorganizacionais de Aldrich (1979) e pela taxonomia e tipologia de conexão apresentado por Ahuja (2000), para se efetuarem as negociações entre as empresas participantes do arranjo produtivo.

D.O: Será verificado por entrevista com roteiro semi-estruturado, procurar-se-á encontrar o grau das relações verificando as dimensões das relações quanto à formalização, intensidade, reciprocidade e padronização, sobre a relação formal e informal e suas conexões diretas, indiretas e nas dimensões de Rapport, de vínculos, amplitude, afinidade. Análise do conteúdo das perguntas referentes ao relacionamento no questionário em anexo 01.

Cadeia de valor:

D.C.: É o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico (seja ele um bem, um serviço, seja cada vez mais, uma combinação dos dois) a passar pelas três tarefas gerenciais críticas em

qualquer negócio: a tarefa de solução do problemas que vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia, a tarefa de gerenciamento de informação, que vai do recebimento do pedido até a entrega, seguindo um cronograma, e a tarefa de transformação física, que vai da matéria-prima ao produto acabado nas mãos do cliente (Womack; Jones, 1998, p. 8). Esta transformação e canalização de resultados para os compradores ou clientes, acrescenta valor a cada ponto do processo (WRIGHT *et al.*, 2000), de forma que esta série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa tem finalidade de satisfazer às necessidades dos clientes (PORTER, 1989a).

D.O.: Cada uma das variáveis compreendidas dentro da cadeia de valor (logística interna e externa, operações, *marketing* e vendas e serviços) serão verificadas por meio de análise de conteúdo de entrevista com roteiro semi-estruturado, observação não participante e verificação dos documentos da empresa. Procurar-se-á identificar as mudanças em cada etapa da cadeia, do que era feito antes e depois da participação do *arranjo produtivo*, e será analisada conforme o entendimento dado pelos empresários. A análise será feita sobre as perguntas relativas a cadeia de valor (anexo 01).

3.1.4 Definição de outros termos considerados relevantes

Arranjo Produtivo

D.C.: São aglomerados de empresas e outros atores (governos, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa, etc.), localizados em um mesmo território, capazes de apresentar especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação, aprendizagem e inovação Termo de Referência para Mobilização de Arranjos Produtivos Locais – RedeSist, 2002).

Micro Empresas

D.C.: Organizações industriais que possuem até dezenove funcionários conforme a classificação dada pelo SEBRAE.

Pequenas Empresas

D.C.: Organizações industriais que possuem de vinte a noventa e nove funcionários. (SEBRAE).

Médias Empresas

D.C.: Organizações industriais que possuem de cem a quatrocentos e noventa e nove funcionários (SEBRAE).

Qualidade

Totalidade de traços e características de um produto ou serviço relacionada com sua capacidade de satisfazer às necessidades declaradas ou implícitas (WRIGHT *et al.*, 2000).

Valor

Quanto vale um produto ou serviço em termos de sua utilidade ou importância percebida por um consumidor. O valor é geralmente julgado pela comparação de preço e qualidade dos resultados de uma empresa com os de seus concorrentes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Para fazer o delineamento da pesquisa ressalta-se que será usado um estudo de dois casos e *ex post facto* que, segundo Gil (1999), lida com variáveis que por sua natureza não são manipuláveis, usando para pesquisa o corte transversal, que não procura enumerar e/ou medir eventos, mas visa questionar ou focar os interesse, de modo amplo, sendo que o desenvolvimento se dá à medida que o estudo avança e também na busca de fonte direta de dados do ambiente natural (GODOY,1995), para melhor descrever a realidade.

O estudo de caso visa à pesquisa qualitativa, segundo Demo (2000), a “(...) qualidade pode coincidir com a complexidade emergente, e apareceria especificamente na relação não linear”. E os fenômenos qualitativos são

caracterizados por marcas como profundidade, plenitude, realização, o que foca para a perspectiva mais vertical do que horizontal.

A nível de análise, o trabalho está focado na organização, mas a unidade de análise será gerencial.

Assim o estudo que se pretende realizar é uma pesquisa de estudo destes casos, fazendo a análise de algumas das organizações participantes do arranjo produtivo. Seguindo a idéia de Triviños (1987) o qual define que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa com profundidade, isto sendo determinada pela natureza e abrangência e também pelos suportes teóricos que servem de orientação.

Yin (2001) comenta que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do contexto estruturado na realidade e na qual os limites entre o fenômeno e o contexto não estão visivelmente definidos; para encontrar suas fronteiras utiliza-se de várias fontes de evidência. Dessa forma, é possível fazer uma análise mais completa sobre os objetos de análise.

Ainda conforme Yin (2001), tentar-se-á recorrer:

- a. à utilização de várias fontes de evidências, e não apenas a uma;
- b. à criação de um banco de dados para estudo de caso; e
- c. à manutenção de um encadeamento de evidências.

Assim procurar-se-á o estudo profundo de algumas empresas, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Também apresenta algumas vantagens, como por exemplo, em virtude de sua flexibilidade, estimular novas descobertas, voltar-se à multiplicidade das dimensões do problema, tomando o cuidado para não se desfocar do tema e simplicidade dos procedimentos (GIL, 1991).

Usando de forma coerente e analítica o estudo destes casos, é possível se conseguir uma pesquisa que forneça conhecimentos que podem auxiliar a tratar das realidades organizacionais, seja descrevendo o contexto da vida real, avaliando e explorando aquelas situações em que se procuram as evidências dos resultados.

3.2.2 Empresas Pesquisadas

A seleção das empresas foi feita segundo dados fornecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas, SEBRAE – PR, com o

intuito de se estudarem empresas que se encontram na região do Paraná, em específico da região de Maringá e Apucarana.

Serão consideradas para seleção, as pequenas e médias empresas que pertencem: (i) a um *arranjo produtivo* ou seja, empresas do mesmo ramo e que se encontram próximas geograficamente, (ii) as empresas do mesmo ramo, e (iii) utilizando a classificação fornecida pelo SEBRAE/PR por números de funcionários.

Um dos critérios de escolha é que a formação do arranjo produtivo seja de pelo menos 2 anos.

As empresas alvos da análise são finalmente selecionadas a partir de uma amostragem aleatória dentro do *arranjo*, de acordo com o tamanho das empresas:

TABELA 5 - CLASSIFICAÇÃO POR PORTE DA EMPRESA (CRITÉRIO ESPECÍFICO DO SEBRAE)

PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
Microempresas	Até 19	Até 09	Até 09
Pequenas empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média Empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
Grande Empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Fonte: SEBRAE – PR (*dados pesquisados por telefone em 2002).

Obs.: *A classificação por porte do SEBRAE/PR é através da quantidade de funcionários.

Conforme as condições dadas, foram especificamente encontradas na região do Paraná duas configurações que são consideradas projetos pilotos e que são orientadas e apoiadas pelo SEBRAE – PR, pelas unidades de Londrina que acompanha Apucarana e de Maringá que apóia as empresas de Maringá. A conformação já é de 2 anos ou mais, e ambas visam ao setor de confecção. Porém em Maringá as empresas pertencem ao setor de confecção, mas são de diversos segmentos, da moda infantil, da moda feminina, masculina e também dos promocionais. Em Apucarana, as empresas são do setor de confecção, porém, de um segmento que são os promocionais.

Também com relação à amostra do grupo foi aleatória e entre as 8 empresas que compõem o consórcio de Maringá foram escolhidas 5 empresas as dentre

empresas do consórcio, mais o representante do consórcio e ainda os responsáveis pelo apoio: um do Sindicato de Vestuário de Maringá e um dos gerentes de SEBRAE de Maringá.

Para o Projeto Setorial Integrado de Apucarana foram escolhidas aleatoriamente entre o grupo de 10 empresas 6 empresários foram entrevistados, e mais o responsável pela gerência de exportação que faz parte da Associação.

As empresas que participam tanto do Consórcio de Exportação quanto do Projeto Setorial Integrado estão relacionados no Anexo 02.

3.2.3 Dados: Coleta e Tratamento

A técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de pesquisa. Parte da idéia de que se torna difícil conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais desfrutando de uma visão macroscópica da realidade social (TRIVIÑOS, 1987).

Esse autor comenta que se salientam nesta técnica três aspectos: os processos e produtos elaborados pelo pesquisador, por meio de entrevistas e questionários e principalmente, e os comportamentos e ações do sujeito, mediante de forma fundamental, a observação livre ou dirigida permitindo a averiguação das percepções do sujeito e de outro aspecto os processos e produtos construídos pelo sujeito mesmo (por exemplo, autobiografias). O segundo enfoque elementos produzidos pelo meio, representado em documentos, instrumentos legais, instrumentos oficiais, estatísticos e fotografias. E por último “processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social no qual está inserido o sujeito (...)”, referenciando os modos de produção, às forças e relações de produção.

Neste sentido a coleta de dados tem como objetivo obter informações e referências de situações práticas sobre o fato analisado. Esta pesquisa pode ser feita por fontes secundárias, conforme Triviños (1987), como documentos, arquivos, jornais, revistas, periódicos e livros influentes no meio empresarial: periódicos internacionais, periódicos nacionais e que tratam de questões específicas ao objeto de estudo.

Foram conseguidos trabalhos realizados pelo SEBRAE, SENAC, FIEP e Sindicatos do setor da Indústria do Vestuário no Paraná, no ano de 2000. Além de revistas do Banco do Brasil, que, devido ao apoio e perspectivas investidos por este órgão obtiveram-se informações sobre o assunto pesquisado. Artigos encontrados na *internet*, como fonte de dados estatísticos, também foram utilizados, facilitando o encontro de alguns dados estatísticos sobre a exportação e a indústria têxtil.

Outros dados secundários foram conseguidos em artigos cedidos pela biblioteca do IPARDES de Curitiba. O próprio gerente do Consórcio cedeu algumas apostilas e informações perspectivas de seu trabalho, permitindo um acesso a referências sobre assuntos específicos relacionados à exportação, sendo possível compreender e obter uma visão das questões mercadológicas internacional e alguns aspectos burocráticos (documentos, certificado de origem, contrato aéreo, etc.).

Outros documentos, existentes e que foram acessados pelo pesquisador: jornais informativos das empresas ou mesmo no âmbito nacional, que comentam sobre as organizações pesquisadas. Quanto aos livros, serão pesquisados, conforme sejam referentes ao assunto e tratem a respeito do setor têxtil ou relacionado.

Uma das preocupações desta pesquisa é a tentativa de conciliar a aproximação da pesquisa qualitativa como perspectiva histórica e estrutural das empresas, conforme Richardson (1999), no fato estratégico, embora não pareça fácil, principalmente pelo fato de a pesquisa se concentrar em pequenas e médias empresas, e estas não terem muitos documentos arquivados, dependerá muito de cada entrevistado, e portanto, relevar-se-á a memorização das pessoas.

Nessas fontes de pesquisa procurar-se-á caracterizar os pontos mais importantes sobre o que concerne à teoria e à prática das organizações que se estruturam como arranjos produtivos. No caso dos dados primários serão feitas entrevistas semi-estruturadas com profundidade e também observação não-participante, com o objetivo de fazer uma análise de conteúdo e verificar como ocorrem as relações e os processos estratégicos.

A entrevista semi-estruturada permite o questionamento com certa flexibilidade e facilitando a adição de informações que por vezes não foram lembradas pelo pesquisador. Segundo Yin (1981), uma das principais fontes de informações para estudo de caso é a entrevista. Porém deve-se cuidar com os aspectos relacionados ao interesse do entrevistado que pode dar um viés

condicionado. Neste aspecto o cuidado foi de passar ao entrevistado uma visão para ampliar o conhecimento de sua empresa e valorizar o estudo científico e deixar os interesses escusos de lado.

Foi seguida a idéia de Marconi e Lakatos (2002) sobre os objetivos da entrevista com relação à averiguação dos fatos, determinação das opiniões sobre a realidade os sentimentos, a descoberta dos planos de ação, a conduta atual e a passada e os motivos conscientes das opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

E complementarmente a observação não-participante permite detectar detalhes locais que não seriam percebidos somente na entrevista, de forma a facilitar o encontro de evidências visuais, sobre alguns comportamentos.

Com isso procurar-se-á utilizar-se de princípios de coletas de dados na forma mais completa, utilizando várias fontes de evidências; criando um banco de dados para estudo e manter o encadeamento de evidências através da triangulação das informações obtidas.

Com relação à análise de conteúdo da entrevista, serão usadas conforme Bardin (1994) destaca, várias técnicas para avaliação das respostas. Uma delas se refere à dimensão da finalidade de medir as atitudes do locutor quanto aos objetos de que ele fala; a outra é a análise das relações que analisa a presença simultânea de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto, isto é, num determinado contexto da mensagem e que podem auxiliar na comparação das evidências.

Assim os dados primários serão obtidos por entrevista com roteiro semi-estruturado com os dirigentes do nível estratégico e do nível operacional, além da análise com os dados secundários por meio de documentos, arquivos e qualquer publicação referente às organizações estudadas. E mais as informações colhidas pela observação não-participante objetivando verificar o desencadeamento das relações, a forma de operacionalizar e agregar valor à cadeia, analisando o estoque, fornecimento e distribuição.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), o pesquisador toma contato com o unidade a ser estudada, mas não se integra a ela, ou seja permanece com a visão externa com relação às informações fornecidas.

Todos estes dados serão analisados tanto no aspecto documental quanto de conteúdo em relação à entrevista.

4 VANTAGENS E LIMITAÇÕES

A entrevista oferece algumas vantagens. Segundo Marconi e Lakatos (2002), pode-se utilizar todos os segmentos da população, ou seja, neste caso, as pessoas de níveis culturais diferentes ou níveis de conhecimentos empresariais diferentes fornecem uma amostragem melhor da população geral; há maior flexibilidade, o entrevistador pode repetir ou esclarecer as perguntas; oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo observar o entrevistado; oportuniza a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativas; possibilita conseguir informações mais precisas, que podem ser comprovadas de imediato.

As limitações, segundo esses autores, são: a dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas de pesquisa; possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, disposição do entrevistado em dar as informações necessárias; retenção de alguns dados importantes; pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados; ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Também a observação possui suas vantagens e também limitações. As vantagens: possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma variedade de fenômenos; exige menos do observado do que as outras técnicas; permite a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes e comportamentos típicos, dependendo menos da introspecção ou da reflexão e permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários. As limitações: o observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador, a ocorrência espontânea não pode ser prevista, impossibilitando o pesquisador de presenciar o fato, sendo que fatores imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador; a duração dos acontecimentos pode ser demorada ou rápida, e podem ocorrer fatos simultaneamente, vários aspectos da vida cotidiana, particular, podem não ser acessíveis ao pesquisador.

Conforme as idéias acima citadas, algumas das questões foram realmente relevantes para a pesquisa, uma vez que muitos dos empresários, por constituírem uma empresa de pequeno porte, não se preocuparam em manter documentos ou arquivos sobre suas fases. Então grande parte dos dados foram mais obtidos de memória do que por documentos. A questão do tempo e disposição dos empresários também foi um fator que predominou muito, uma vez que são os mesmos que resolvem os problemas, com isso dificultando até um encaminhamento seqüencial da entrevista, levando a despende um tempo maior do que ocorre num momento mais tranqüilo. Também ocorreram aspectos particulares e cotidianos que interromperam alguns momentos da entrevista. Em muitos aspectos percebe-se que estes fatos limitadores realmente levam a pesquisa a um ponto bastante preocupante, mas que pode ser contornado pela persistência.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DAS ENTREVISTAS

Com base na revisão da literatura, apresentada anteriormente no capítulo 2, e guiada pela opção metodológica conforme as referências apresentadas, serão analisados as estratégias e os relacionamentos nas empresas participantes de um Consórcio de Exportação, em Maringá, e de um Projeto Setorial Integrado, em Apucarana. Cada um dos grupos de empresas têm por objetivo a melhoria de seus empreendimentos e de sua cadeia de valor como um todo, conforme o problema de pesquisa.

As empresas entrevistadas pertencem a dois tipos de arranjos produtivos apresentados para o SEBRAE, e à APEX²⁵- Associação de Promoção de Exportações. Esta associação é um órgão governamental que apóia diversos tipos de projetos como: o Setorial Integrado(PSI), o Horizontal (PH), o Isolado (PI), o de Consórcio (PC) e o da APEX (PA), anexo 3. Cada qual tem seus aspectos relacionados ao tipo de produto, ao mercado e também à forma de constituição das empresas que fazem parte do projeto.

Para o SEBRAE, a ação nos arranjos produtivos locais é favorecida nas aglomerações de micro e pequenos negócios, sendo que alguns aspectos favoráveis são:

- empresas que atuam em torno de uma atividade principal, em comparação à dinâmica do território considerado;
- a especialização produtiva está relacionada tanto à produção de bens e serviços, como o conhecimento, tácito ou explícito que as pessoas e organizações de um território possuem em torno de uma atividade econômica principal;

²⁵ A APEX faz parte da estrutura do SEBRAE; foi criada pelo Decreto n ° 2.398, de 21/11/97, e iniciou suas operações em abril de 1998, com o objetivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial das exportações. Do ponto de vista da APEX as micro, pequenas e médias empresas têm facilidade de se adequar a novas realidades do mercado, por isso as empresas beneficiadas são aquelas com até 99 empregados ou até US 3,5 milhões de faturamento anual (conceito do Mercosul). Podem também ser beneficiadas as empresas de médio e grande porte, desde que seja evidenciado o benefício às de pequeno porte.

- o território compreende um recorte geográfico (parte de um município, um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc.), no caso, os arranjos pertencem a dois municípios: Maringá e Apucarana;
- a presença de instituições de promoção, financiamento e crédito, de ensino e pesquisa, centros tecnológicos, associações empresariais, prestadores de serviços, organizações do terceiro setor e governos de todos os âmbitos, fisicamente localizados na APL ou próximos; em Maringá e Apucarana há associação, sindicato e instituições do Governo, e universidades que direcionam seus esforços para melhorar o nível técnico, profissional e administrativos para suprirem às necessidades destas fábricas;
- a governança está presente como forma de rede caracterizada pela existência de aglomerações de empresas, marcada pela intensa relação entre os agentes das empresas;
- a existência de iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre as empresas e suas associações, entre empresas e instituições técnicas financeiras (no caso APEX), entre empresas e o poder público;
- a cooperação entre as empresas com informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas, a interação entre empresas e instituições que fomentam treinamentos, eventos /feiras, cursos e seminários, e a integração por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde a melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento.

Conforme o Termo de Referência para Mobilização de Arranjos Produtivos, os itens acima sobre arranjos produtivos, podem auxiliar na análise das aglomerações encontradas, pois se pode reconhecer as características seu perfil e que estão sobre o apoio do SEBRAE.

Neste contexto no Estado do Paraná, encontraram-se dois casos que possibilitaram a pesquisa: O Projeto Consórcio (PC) e o Projeto Setorial Integrado (PSI) sendo que estes são projetos pilotos que visam ao desenvolvimento do setor de confecção na região.

O apoio oferecido pelo SEBRAE e pela APEX são fatores muito importantes, pois a tentativa de explorar e incentivar este mercado de exportação em conjunto com as micro, pequenas e médias empresas inclui criar confiança no próprio trabalho dos empresários, como também, ampliar o mercado de negociações. Para muitos dos participantes, a exportação parecia uma proposta inatingível. Este fato decorre de um mito de concorrência, e também dos valores mercadológicos, nos quais se considerava que o produto externo é melhor que o interno.

Esta forma de incentivo por parte da APEX é vista por Porter (1999) como um papel apropriado do governo, sendo ele o catalisador, pois consistindo em ser o encorajador – ou estimulador – para que as empresas elevem suas aspirações e atinjam níveis mais elevados do desempenho competitivo, mesmo que o processo seja difícil. O governo não é capaz de criar setores competitivos, pois essa tarefa compete as empresas, mas dar suporte é uma forma de contribuir para a melhoria.

Também desempenha um papel intrinsecamente parcial, que pode produzir resultados positivos, quando atua em conjunto com as empresas, oferecendo condições subjacentes favoráveis ao processo.

Cada projeto analisado possui suas características particulares, e foi motivado por objetivos diferentes, ou seja, cada um dos grupos tem sua conformação em períodos diferentes, integraram-se de forma diferente com propósitos específicos, sendo apoiados pelo governo conforme oportunidade de investimento propostos pelos mesmos.

Como já foi mencionado, nesta pesquisa serão apresentados um Consórcio e um Projeto Setorial Integrado, sendo que o Consórcio de Exportação se situa na cidade de Maringá, no Estado do Paraná, e existe desde 2000, ou seja há pouco mais de dois anos, e o Projeto Setorial Integrado, na cidade de Apucarana, também no Estado do Paraná, e existe desde 1997, ou seja sua formação conta com 5 anos. Por isso, o processo de andamento quanto à maturidade dos projetos estão nitidamente diferenciados.

5.1 CONSÓRCIO

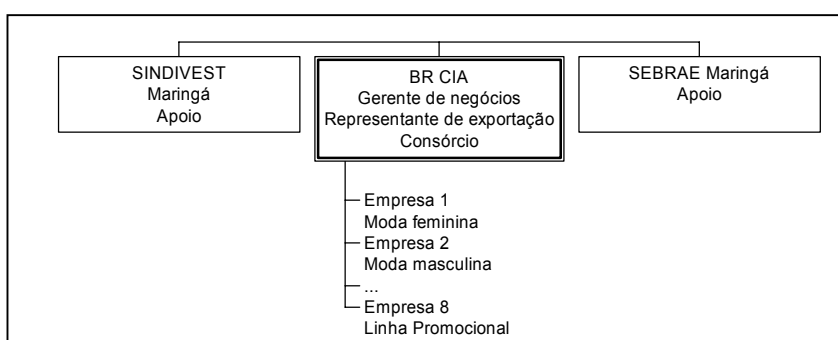
A proposta do consórcio de exportação, apoiado pela APEX, segundo um artigo publicado pelo Informe do Banco do Brasil, sendo esta entidade apoiadora de diversos projetos voltados para exportação e de empresas, cita que: cada empresa mantém sua individualidade no mercado doméstico e todas reúnem esforços de

produção e comercialização para o mercado externo. Conforme o exposto neste informe, encontra-se as seguintes idéias:

Empresas casadas		
<p>O casamento é a união de duas pessoas que precisam manter sua individualidade ao mesmo tempo em que criam algo novo, uma família. Os consórcios de exportação seguem a mesma linha, sendo o casamento de empresas, muitas vezes concorrentes no mercado interno, que estarão unindo esforços em busca de um espaço no mercado internacional.</p> <p>Assim como no casamento, o entrosamento entre as partes e a união de idéias são essenciais para o sucesso. Vejamos como funciona:</p>		
	Casamento	Consórcio
O que é?	União de duas pessoas com histórias e experiências completamente diferentes.	União de diversas empresas muitas vezes concorrentes no mercado interno.
Adaptação	Os primeiros anos de um casamento são cruciais para adaptação do casal à nova vida e às novas realidades. Há inclusive, a chamada “crise dos 7 anos”, quando o período de novidade já foi superado e o tempo de convivência expõe o casal a uma série de problemas e dificuldades.	Os consórcios também têm um período de adaptação: os primeiros 12 meses. Após a formalização da união, as empresas precisam realizar um trabalho comum de capacitação e adequação gerencial que será a base para o sucesso.
Benefícios	A partilha de responsabilidades e o acesso a um novo mundo, desconhecido para os solteiros.	A possibilidade de dividir custos e responsabilidades abre novas oportunidades às pequenas empresas e propicia o acesso ao mercado externo.
Dificuldade	As questões culturais, incluindo as histórias de vida de cada um, e a necessidade de abrir mão de algumas posições em prol do casal são fortes entraves para o sucesso da união. Outro ponto importante é o comprometimento de cada um para o sucesso da dupla.	Neste ponto os consórcios são verdadeiros casamentos! As empresas precisam se compreender como parceiros e não concorrentes, nesse objetivos comuns, e estar preparadas para unificar suas idéias e se comprometerem completamente com as ações do grupo.

Fonte: Comércio Exterior – Informe BB, nº 36, ago. 2001.

No caso do Consórcio de Maringá, o que é possível verificar é uma estrutura basicamente simples e que, em função de sua estrutura ter começado no Sindicato



da Indústria do Vestuário de Maringá e com o apoio do SEBRAE, persistem ainda algumas ligações que facilitam as relações entre estes e as empresas:

No consórcio as empresas participantes são de diversos segmentos: moda feminina, moda masculina, linha infantil, permitindo criar opções mercadológicas enriquecendo as possibilidades de ofertas no mercado externo.

A empresa BR CIA é a representante das empresas associadas, ela visa aos interesses e as expectativas dos empresários. O projeto conta com duas fases: iniciou com a formação do consórcio aplicando ações estratégicas maiores, de execução e coordenação desenvolvidas pelas instituições que se posicionaram na formação do consórcio e culminaram juridicamente com a constituição desta empresa; a segunda fase, que mantém a continuidade, visa à coordenação, monitoramento e acompanhamento das ações propriamente ditas, como, por exemplo, o desenvolvimento dos produtos, promover a exportação.

Assim o responsável pela representação do consórcio se preocupa em divulgar a empresa em feiras e encontros nacionais e internacionais. Caso encontrem uma proposta de comércio de algum outro tipo de produto que as empresas do consórcio não atendam o gerente, responsável procura uma indústria que esteja cadastrada e que se interesse na fabricação daquele produto procurado.

Retomando o pensamento de Porter (1999), as empresas que se agrupam podem se tornar uma força motriz para o aumento das exportações e desempenham o papel de ímãs na atração de investimentos externos. Isso é possível de verificar, neste caso, em função das possibilidades de negociar seus produtos e de outras empresas, como é o caso da *lingerie*, citada pela representante do sindicato, que percebe que este produto brasileiro no mercado externo é bastante procurado. Em alguns países, o *design* das peças íntimas femininas desenvolvido é um tanto quanto antiquado em relação aos padrões desenvolvidos pelo Brasil.

Para esse autor, a maioria dos participantes de um grupo de empresas em uma mesma região não compete de forma direta, mas serve a diferentes segmentos setoriais, embora compartilhem muitas necessidades e oportunidades comuns e enfrentem limitações e obstáculos coletivos à produtividade. Desta forma, neste exemplo pesquisado, o consórcio representado pela BR CIA, tem a preocupação de encontrar clientes para exportar e repassar às empresas participantes.

A BR CIA surgiu após a formação do grupo com a finalidade de gerar lucro, pois somente com a criação desta marca é que foi possível se comercializar. A renda desta empresa deriva quase exclusivamente de uma única fonte – a venda de seus produtos e serviços para indivíduos ou organizações.

O consórcio é uma associação sem fins lucrativos; com a abertura dessa empresa possibilitou-se o acesso comercial e a representação do grupo, pois registraram uma marca própria em nome dos participantes do consórcio. Essa organização criada pelos consorciados recebeu apoio dos próprios empresários e também do governo, por meio do SEBRAE, da APEX - Agência de Promoção de Exportação e do Sindicato representante do SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO DE MARINGÁ (SINDIVEST). Nela o representante consegue obter receita de contribuições dadas pelos consorciados e pelo órgão do governo, que corrobora com Wright *et al.* (2000), que diz que as organizações sem fins lucrativos conseguem renda de taxas, impostos, contribuições e, em alguns casos, venda de produtos e serviços.

O apoio recebido das instituições municipais, estaduais e federais representadas pelo SINDIVEST de Maringá, SEBRAE/Maringá e Paraná, e APEX, foi devido às possibilidades e reconhecimento de abertura de mercado, principalmente no que tange ao comércio exterior, e conforme o responsável do SEBRAE de Maringá comenta:

“pela necessidade de dar um apoio mais efetivo para o segmento de micro e pequenas empresas que têm dificuldade de inserção no mercado externo...”

A APEX é uma estrutura que o SEBRAE criou com a intenção específica de dar apoio à exportação,

... “o SEBRAE criou a APEX, quer dizer que toda a formatação da APEX ela veio do SEBRAE e do Ministério da Indústria e Comércio, os dois sentaram, conversaram e criaram essa agência. Essa agência é toda mantida pelo SEBRAE, não digo integralmente, mas uns 80, 90 % inclusive dos recursos que lá são alocados, são do SEBRAE. E é gerenciada, guiada pelo SEBRAE nacional, e... em função da APEX nós criamos esse sistema de criação de pequenos grupos, grupos de empresários.

Segundo Porter (1999), os órgãos governamentais com influência significativa sobre as empresas nos aglomerados (*clusters*) também seriam parte integrante do grupo e de alguma forma a participação destes, fortalece e aumenta a confiança do grupo, pois o investimento aplicado implica um compromisso assumido por todas as partes, seja indireta, seja diretamente.

Por exemplo, para a iniciação deste grupo foi primeiro feito um trabalho no Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá e surgiu de um convite feito para os empresários interessados em exportação. Neste caso, a reunião foi no próprio sindicato, e tinha como finalidade: conhecer os interessados e propor a exportação como opção de mercado. Este trabalho, em conjunto com o SEBRAE e o sindicato, proporcionou um encontro organizado, no qual foi possível discutir sobre a formação do grupo de empresários, donos de micro e pequenas empresas, que se interessassem em conhecer o mercado externo.

O principal aspecto trabalhado inicialmente foi criar a confiança mútua e retirar a imagem de um concorrer com o outro.

Pois conforme o artigo sobre consórcio de exportação de Nicola Minervini²⁶, além de reduzir custos, aumentar o poder contratual, incentivar compradores, juntar sinergias, ter acesso à informação, acelerar a promoção no exterior, aumentar o volume de produção disponível para a exportação, ter pessoal qualificado, a baixo custo; melhorar o controle de qualidade, aprimorar embalagem e desenho, ter acesso a novos processos tecnológicos, novos mercados, novas formas de encarar o comércio exterior e o principal aspecto é romper a desconfiança entre os empresários, de modo que no consórcio, sem este último ponto compreendido, os demais podem não emergir.

Segundo esse consultor, o consórcio deve ser encarado como um “laboratório para desenvolvimento”, uma escola de aprendizado, um mutirão para competitividade e não uma simples estrutura de vendas, que permite quebrar barreiras de competitividade. Para ele a exportação não tem relação com o tamanho da empresa, mas com a postura empresarial, a agregação de valor, o desenho e a abertura mental, com o objetivo de oferecer novidades para o mercado internacional.

²⁶ Consultor de engenharia da exportação, diretor da *Internacional Marketing Consulting de Villa Serio (Bergamo)* Itália. Realiza treinamento e consultoria para União Européia, entidades italianas e colabora com várias instituições da América Latina. Morou no Brail até 1991. É autor do livro *O Exportador* (ed. Makron Books) e do projeto “*Export Check-up*”.

Uma das formas de oferecer diferenciação nos produtos pode ser dada pela divulgação das características culturais brasileiras, ou seja, dar uma forma típica do “jeitinho brasileiro”, tornando o produto mais atrativo e que valorize e explore a riqueza cultural do Brasil. Reconhecendo o valor e mostrando as variedades de matéria-prima, natureza, cultura regionais, agregando valores de forma positiva, sem prejudicar o meio-ambiente ou ferindo culturas, ou seja, mantendo o respeito sobre as condições humanas e assim despertar o interesse pelo produto brasileiro.

Ao mesmo tempo em que se pensa nesta divulgação dos aspectos culturais, é necessário, também olhar para o mercado interno e difundir a cultura exportadora, colocando como meta objetivos voltados para investimento a longo prazo e dar iniciativa ao espírito associativo.

No grupo pesquisado ocorreu um processo que contribuiu para que os mesmos não se vissem estritamente como competidores, porque, por intermédio do SEBRAE e do Sindicato, houve um empreendimento à integração e ao diálogo, e desta forma permitiu que um empresário conhecesse ao outro e criasse um vínculo espontâneo, tanto pessoal, quanto negocial. Mesmo que um já tivesse visto o outro, as relações negociais estavam à parte, então com isso, as empresas, que são de segmentos mistos: moda feminina, masculina e promocional, conseguiram somar suas experiências.

Também os segmentos diferentes permitiram que as relações entre as empresas fossem complementares, favorecendo a motivação dos empresários.

Após a seleção do grupo, a sede se instalou no Sindicato e neste lugar foram feitas várias reuniões e encontros de conscientização sobre: a cooperação e a percepção de que o concorrente pode não ser o empresário que está ao seu lado, mas pode estar em outros limites ainda não explorados.

Nesta fase de criação e constituição formal do consórcio, foi feita a preparação da unidade gerencial do programa e elaborado um manual de apresentação que deveria atingir as empresas interessadas. Após o recrutamento das empresas, identificaram-se as empresas com um perfil pré-determinado, que foram visitadas e avaliadas sobre o estágio tecnológico e do potencial de exportação. Para esta avaliação foi contratado um consultor que selecionou e auxiliou na formação do grupo.

Além desse apoio inicial de conscientização de concorrência, competitividade, confiança, também houve o incentivo à formação do grupo, estudo sobre a estrutura

física e condições de produção avaliados por especialistas. O SEBRAE forneceu meios para capacitar as empresas, oferecendo cursos, encontros e participações em feiras que facilitassem o contato com as empresas no exterior. Foram feitas rodadas de negócios²⁷ que permitissem acesso aos possíveis compradores e representantes.

Assim todos os participantes e conhecedores deste aspecto do consórcio podem usufruir melhor das dimensões oferecidas por esta oportunidade. Dessa forma com a intenção de proporcionar condições de melhoria e apoio financeiro, a APEX oferece sua contribuição.

Este apoio só é ofertado ao conhecer as necessidades financeiras e avaliados os custos e riscos implicados, pois, seu investimento é grande em comparação aos demais. Por exemplo, a APEX oferece cerca de 50% dos investimentos necessários ao andamento do projeto enviado e aceito por eles. Porém existe a contrapartida das empresas que também tem uma contribuição, conforme o responsável do SEBRAE explicou :

“...dentro dos custos, por exemplo, vamos colocar lá, 200 mil reais para fazer um trabalho durante dois anos; desses 200 mil reais, 50% a APEX apóia ..., dá para associação, nesse convênio o SEBRAE colocou mais 20% ou 25%, o SEBRAE Paraná, e o restante é dos empresários. Ela tem 13 empresas,...vai sobrar 30 % , 25% de 200 mil, vão sobrar 50 mil para nós (SEBRAE) pagarmos em dois anos. Mensalmente, os empresários terão que desembolsar tanto. E eles pagam. E isso tem que ser provado depois, para APEX...”

Todo esse investimento é monitorado pela APEX, e conforme Wright *et al.* (2000), alguns dos contribuintes, que geram a receita da organização, podem nunca vir a utilizar, pelo menos de forma direta, os resultados que ela produz. Este resultado pode vir das vendas realizadas no mercado externo. Com relação às contribuições dos empresários que pagam uma mensalidade, nem todos têm, por enquanto, o retorno aplicado, devido às exportações ainda não terem atingido um grande volume e que exigisse a participação produtiva de todos.

Neste aspecto o consórcio se tornou um dos principais desafios do governo para ampliar o mercado, dar apoio para geração de emprego e garantir o crescimento empresarial brasileiro.

²⁷ Rodadas de negócio são encontros com representantes de empresas do exterior com potencial de

5.2 PROJETO SETORIAL INTEGRADO (PSI)

Conforme definição do Projeto Setorial Integrado (PSI) fornecido pela APEX e encontrado no Informe do Banco do Brasil, n.36, PSI é o conjunto de atividades agregadas em diversos projetos de preparação de empresas e produtos de um único setor juntamente com a promoção comercial, voltadas para a exportação e que tem por característica essencial seu alcance setorial em âmbito estadual, regional e nacional.

Para a APEX, o Projeto Setorial Integrado é um passo anterior à formação do consórcio, conforme comentário de Hélio Moura, no Informe do Banco do Brasil, n.36:

“ o desenvolvimento natural das ações das entidades proponentes de projetos de apoio à exportação nos levam a buscar um mecanismo que facilitasse o trabalho em conjunto das empresas menores e com menos experiência. Assim, mesmo antes de apresentarmos o desenho de consórcio utilizado hoje, já estávamos trabalhando com a criação destes, ou algo muito parecido, em dois projetos setoriais apoiados pela Agência” (Comércio Exterior , Informe BB, n. 36, 11).

O Projeto Setorial Integrado é um pouco mais independente em suas relações com o SEBRAE. Devido ao tempo de formação e também devido ao seu propósito inicial estar voltado à diluição dos custos, poder de barganha com os fornecedores, visto que sua ação visa mais ao mercado regional e nacional. Após conseguir com sucesso atingir estes objetivos, os empresários perceberam a possibilidade de abertura de negociações com outros países, e o SEBRAE passou a ser uma importante fonte de informações, favorecendo o repensar das condições empresariais.

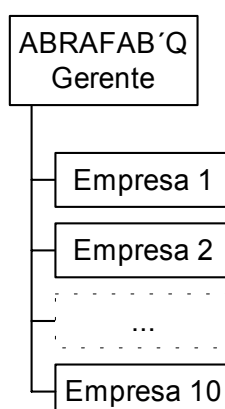
No caso de Apucarana, formou-se a ABRAFAB'Q - a Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés com Qualidade - que representa os interesses das empresas participantes. Todas as empresas são fabricantes de bonés, e todas têm reconhecido o sistema de qualidade ISO 9002/1994 – que se refere ao padrão de gerenciamento de qualidade, para organizações que produzem, instalam e/ou

prestam serviços. Porém, no início do ano 2003, passam por uma nova inspeção devido ao prazo do certificado anterior.

Este fato se torna importante porque, segundo alguns empresários, a questão da ISO torna a credibilidade da empresa maior, além de favorecer a empresa que precisa manter-se atualizada.

Dentro do grupo existem empresas com o porte de micro até a grande empresa, conforme os critérios por número de funcionários dados pelo SEBRAE. No caso desta associação, foi contratado um funcionário específico para tratar dos assuntos de comércio exterior e que atua há alguns meses. A associação também possui apoio do SEBRAE e do Sindicato da Indústria do Vestuário de Londrina, porém neste caso, como o processo já existe há mais tempo, a percepção da participação do SEBRAE é menor, mas existe.

As empresas relacionadas à Associação fundada pelos empresários têm o seguinte organograma, conforme foi possível identificar:



Assim como o consórcio, a associação também não tem fins lucrativos, ela apenas visa ao melhor poder de negociação, como também em atingir o mercado externo. E para isso, ainda estão percorrendo os trâmites legais para oficializar no mercado sua marca para a exportação. Esse logotipo (criação da marca) representaria as empresas na exportação.

Este projeto também recebeu 50% de apoio da APEX, tendo a contrapartida dos empresários. Este incentivo que o governo proporciona tende a valorizar o reconhecimento da produtividade e pode melhorar a vontade de expansão do empreendedor.

Conforme um dos empresários entrevistados, a associação surgiu de um processo que garantisse ao comprador segurança e melhorasse as condições de

negociações, pois como existiam muitas empresas em Apucarana e nem todas com idoneidade, houve um prejuízo na questão de confiança do mercado, por esta razão as empresas formaram a associação. Esta se preocupa em manter alguns padrões que devem ser revistos pelos empresários antes de se associar; uma delas é conquistar a Certificação de Qualidade e verificar o compromisso que cada empresário quer assumir no grupo.

5.3 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

5.3.1 Consórcio de Maringá

Características do Consórcio de Maringá:

O consórcio iniciou com um grupo de 13 empresas, porém atualmente está composto por 8, sendo que não houve integração de novos empresários, e os que se retiraram do grupo, saíram por motivos particulares. Alguns motivos relatados são: pela morosidade do processo que constitui a negociação com o exterior; após um período maior percebeu incompatibilidade com as ações do grupo, outros ainda devido à distância existente entre a cidade de Maringá e de Cianorte.

O Consórcio tem uma marca própria chamada BR CIA, que representa todas as empresas do grupo no momento da exportação, compra de matéria-prima, ou qualquer outro processo ao qual ela possa levar o nome do grupo. O consórcio não visa a fins lucrativos e entre as empresas associadas tem-se a classificação de grande porte até o micro, em função de algumas características do consórcio.

Empresa 1

Polignum Confeccões

Entrevistada: Zenaide

Cargo: Empresária proprietária

Características da Empresa:

A empresa existe desde 1990, é familiar e classificada como uma micro empresa e atualmente, possui 19 funcionários entre contratados e os prestadores de serviços (colaboradores – vendedores e confeccionistas tercearizados), participa do consórcio desde a sua fundação, ou seja desde 2000. Dirige sua produção ao mercado interno nacional de moda feminina, no segmento juvenil e senhoras, dando ênfase a este último. Seu objetivo ao participar do consórcio foi a visualização do mercado externo como opção de mercado.

Empresa 2:

Miami Confecções

Entrevistada: Paulo Nishizawa

Cargo: Empresário proprietário

Características da Empresa:

A empresa existe desde 1986, participa do consórcio desde a sua fundação, sendo que o número de funcionários é de 46. O foco inicial é o mercado interno, sendo que o consórcio pode possibilitar a entrada para o mercado exterior. O produto fabricado pela indústria é a camiseta meia-malha diferenciada, ou seja, é a camisa de gola pólo diferenciada, com aplicações e recortes. Seu segmento é de moda masculina, existindo uma pequena produção de modinha feminina.

Empresa 3:

Dimatex

Entrevistado: Odenir

Cargo: Empresário proprietário

Características da Empresa:

Começou em 1990, com vários segmentos de confecção, atende aos segmentos de moda feminina, uniforme, e uniforme colegial. Desde 1996 iniciou o atendimento à linha de mercado promocional. Há três anos criou outra empresa para atender à linha de moda infantil que está entrando neste grupo de exportação.

A empresa foca o mercado promocional que não participa dos produtos de exportação. O empresário desta indústria possui mais uma empresa, que trabalha com moda feminina, e que aplica esforços para entrar no mercado interno, porém ainda a sua produção representa um volume pequeno em relação ao potencial de vendas e em comparação com as demais. Também está trabalhando no mercado de linha infantil, junto com a moda feminina para exportação. Atualmente tem 250 funcionários e vende cerca de 300 mil peças/mês.

Empresa 4:

MR Malharia

Entrevistado: Devanir

Cargo: Empresário proprietário

Características da Empresa:

Foi fundada em 1979, tem pouco mais de 22 anos, conforme o proprietário. Emprega mais ou menos 500 funcionários, produzindo para exportação. Existem no mercado produtos de sua marca, MR Brasil e produtos com logotipos das Lojas Americanas sendo que atingem as regiões de norte-sul até leste-oeste. A MR Malharia iniciou a produção de camisas gola pólo, que, segundo o proprietário é a grande especialidade da empresa.

Também já tiveram várias lojas de varejo, mas hoje o canal produtivo está voltado para camisas de gola pólo, tanto para o mercado interno, no varejo e no atacado, como para o mercado externo. A empresa também objetiva atender o lado social, mantendo uma creche para os filhos dos funcionários, uma escola para primeiro e segundo grau, na qual filhos e funcionários podem estudar, além de outras atividades de apoio ao funcionalismo. Dentre as empresas do grupo esta é a que possui a cadeia de valor mais completa, com a tecelagem, tinturaria, corte e costura, armazenagem e distribuição.

Empresa 5:

Torch Malhas

Entrevistado: José Antônio Vilchenski

Cargo: Empresário proprietário

Características da Empresa:

É uma empresa familiar, já está no mercado há vinte e cinco anos. Começou no fundo de quintal como qualquer outra empresa no Brasil e, conforme o entrevistado, criou sua tradição no mercado. Seu produto visa ao mercado promocional, ou seja, propaganda: camisetas, uniformes, bolsas, seu foco não está direcionado para a linha de moda feminina. Também pertence à associação do grupo desde que começou, ou seja, há dois anos. Hoje conta com 32 funcionários e costuma terceirizar a mão-de-obra para pequenos serviços.

QUESTÕES:

1. Qual o grau de relacionamento entre as empresas percebido no consórcio?

Empresa 1: A percepção observada pela empresária é de grande acréscimo aos seus negócios, uma vez que os relacionamentos entre os empresários leva a uma condição melhor de troca de idéias e de apoio comercial, principalmente as que estão ligadas ao mesmo ramo. Existe a facilidade de integração e troca de informações entre os empresários nas reuniões do consórcio, também há possibilidade de conhecer materiais e aprender algumas idéias nos catálogos e revistas de moda adquiridos pelo Consórcio, o que permite o acompanhamento das tendências de moda e também as novidades do mercado. Conforme a empresária comenta:

“Então você vai, troca bastante idéia, utiliza algum tipo de material que o gerente providencia, modelos, revista. Participa de algum curso, treinamento, que eles oferecem...”

Em um comentário sobre a questão do relacionamento no consórcio ela reforça que depende do mediador, pois é ele o responsável pelo desenvolvimento das negociações e do relacionamento entre as pessoas que fazem parte do grupo, assim relata que:

“... se não houver união, a gente desiste rapidinho. E vai, depender do gerente, ele que vai, volta ..., E ele que sabe, e se não acontece nada, não deixa ninguém desistir, é muito importante essa pessoa,...”

Empresa 2: Segundo a visão do entrevistado, o relacionamento tanto com as empresas do consórcio, quanto as concorrentes, encontra-se num nível bom, conquistado ao longo de sua existência, conforme suas próprias palavras:

“...dentro da cidade de Mandaguari, que é uma cidade pequena, O nosso relacionamento é muito bom. A nível de Maringá e região, ... como nossa empresa é relativamente antiga, então nós temos e nós já somos conhecidos dentro da cidade, nós temos um relacionamento muito bom, e principalmente com as empresas que participam do consórcio...”

Empresa 3: Do ponto de vista do empresário, as questões discutidas levam algum tempo para entrar em consenso. É que parece haver um receio com relação às negociações de exportação, por isso as discussões divergentes podem tomar tempo...

“Às vezes vejo um cara lá dentro do grupo que pensa diferente...”

sendo que este pensamento diferente leva a discussões e que prorrogam a tomada de decisão.

Porém, é importante ressaltar que estas discussões podem levar a minimizar problemas com as questões não pensadas em um momento de euforia.

Empresa 4:

“o nosso relacionamento entre as empresas que fazem parte do grupo é excelente... Não resta dúvida, a união faz a força, se não tiver união não tem grupo. O grupo só é montado com a união das empresas. Então, acho que a nossa união no grupo é excelente o que precisa realmente, é colocar o produto lá fora, mostrar e buscar esse mercado internacional...”

No caso para este empresário as relações correspondem às expectativas, mas o que falta é o desenrolar efetivo do processo, sendo que esta empresa tem mais tempo de mercado e já lidou com exportação a sua contribuição no grupo passa a ser bastante proveitosa e informativa :

“...bem, nós já fazíamos algumas exportações, e quando surgiu a idéia do consórcio nós viemos a nos juntar ao grupo justamente pela maior experiência que nós tínhamos em exportar. E também pela estrutura que nós temos em nossa empresa... estamos colaborando...”

A colaboração é um fator bastante importante pela inexperiência de alguns empresários do grupo. De forma que as analogias que podem ser feitas entre as circunstâncias atuais e as experienciadas por este empresário contribuem para o crescimento do grupo.

Empresa 5: Para o empresário, os relacionamentos são de favorecimento, pois permitem acessos a conhecimentos que podem ser somados à sua experiência:

“...ajuda bastante. Troca de favores inclusive... olha, a gente não costuma chamar as pessoas de concorrentes, mas de amigo de profissão. A gente procura sim, se comunicar, saber quais são as empresas que têm um melhor produto para fornecer, condição de pagamento, condição do produto, próprio produto, entrega do produto, A gente sempre mantém contato...”

Neste caso, existe o reconhecimento da busca do *benchmarking* e quais são as contribuições que este pode produzir à empresa, procurando assimilar e traduzir à sua organização.

Da análise feita nesta coletânea de argumentos dados pelos entrevistados, pode-se ressaltar que existem comentários, em que o viés encontrado nas respostas está direcionado para o lado agradável, sendo que um dos respondentes comentou sobre discordâncias. Entretanto, é importante ressaltar que, qualquer tipo de divergência também faz parte do relacionamento, para que o grupo se mantenha oxigenado. Os questionamentos devem ser feitos e são importantes, à medida que enriqueçam e contribuam com dúvidas pertinentes ao comércio e não se fixem apenas em ideologias e idéias que provoquem desmotivações e inconveniências.

Greenhalgh (2002) comenta que mesmo os relacionamentos de cooperação são afetados por conflitos, as tensões aparecem toda vez que as pessoas têm pontos de vistas diferentes ou interesses conflitantes. Algumas vezes podem surgir essas diferenças, conforme um dos empresários, que comenta a questão do medo de enfrentar um pedido de grande volume.

Carvalho (2002) esclarece que a cooperação e a subordinação dependem fortemente de relações interpessoais particulares e da história destas relações, como também a configuração global da rede social na qual as pessoas estão situadas. As relações prévias de dois atores determinam a possibilidade de traição, ou não entre eles; a rede global que contém a *dyad* definirá a velocidade na circulação da má notícia ou a ocultação, por um longo período, da má notícia numa rede escassa de contatos. A possibilidade de visualizar a *dyad*, depende de processos sociais maiores, em que as redes foram colocadas e construídas ao longo do tempo.

Alguns dos associados, pensando sobre suas condições, não conseguem assimilar o desafio e preferem não arriscar, por outro lado, outro empresário com espírito desafiante prefere tentar e aceitar o pedido. Este sabe que, cumprindo o prazo e atendendo de forma satisfatória o pedido, aumenta a expectativa de que possa ser aceito pelo mercado que não o conhece.

Percebeu-se que este espírito de desafio no empresário é importante existir, e que também tem a noção do risco que corre, observando que, se falhar na qualidade ou mesmo na pontualidade, perderá muito. Consciente destes aspectos, ele não consegue compreender o ponto de vista de cautela de alguns dos empresários, que em sua opinião deveriam se arriscar mais.

Neste caso, o gerente do consórcio precisa ter muita percepção da situação e colocar-se mais na posição de mediador e negociante, para que esta divergência de idéias e intenções não se torne um transtorno para as negociações subseqüentes.

Para cada um dos empresários existe um aspecto que chama a atenção no relacionamento. Entre os aspectos destaca-se desde o relacionamento da boa vizinhança, até a troca de favores, que correspondem à própria intenção da pessoa. No caso mais simples, enxerga-se que o relacionamento não precisa ter conflitos, pois o perfil do empresário é pouco comprometimento com o grupo, apenas se preocupa com o seu bem-estar e funcionamento das coisas para manter seu *status quo*.

O que pensa sobre a troca de favores percebe que do relacionamento pode obter informações que melhorem as condições de sua empresa, obtendo vantagens do relacionamento. Conforme Blau (1978), a troca social entendida por algumas pessoas que praticam favores para os associados, sentem-se obrigados a receber o retorno destes favores. No caso deste arranjo voluntário, há possibilidade de

compartilhamento de recursos, pois conforme Ahuja (2000), no laço colaborativo entre as empresas se permite o envolvimento de trocas.

Conforme Cardoso *et al.* (2002) o caráter híbrido da organização em rede tem presentes diferentes lógicas de coordenação do trabalho: a racionalidade de trocas, o regramento e o poder formais e os mecanismos sociais. De onde surgem as relações fortes além das fronteiras formais das organizações individuais.

Percebe-se que grande parte das colaborações acontecem mais de forma informal, e que a confiança é um fator que mantém as pessoas ligadas umas as outras.

Para Cardoso *et al.* (2002), as relações visam a dois objetivos: a coordenação e salvaguarda²⁸. Estes aspectos têm como caráter estratégico ‘uma aposta coletiva’ das organizações que integram o grupo, implicando em compromissos mútuos e envolvendo a visibilidade e a disponibilização dos recursos de cada participante.

Alguns relacionamentos podem ser clássicos e elaborados por meio de documentos, conforme os acordos de venda. As negociações no que se refere aos prazos de compra e venda podem ser tratados por meio de contratos. Em alguns casos, percebe-se que há cooperação completa entre os empresários, pois compartilham habilidades, informações e são mais flexíveis (KAY, 1996) em suas atitudes.

Os empresários entrevistados percebem que os relacionamentos possibilitam o ganho unilateral, assim como o bilateral, por haver trocas de informações que servem para melhorar as habilidades técnicas e administrativas individuais adaptadas em sua empresa (KHANNA *et al.*, 1998). Com relação a exportação o ganho é um reflexo do ganho individual, pois, pode-se aplicar habilidades aprendidas e internalizadas na produção conjunta, que é o caso dos produtos para serem exportados.

Neste caso também percebe-se que as relações entre as empresas de segmentos diferentes, chamados de *players* cooperativos (WRIGHT *et al.*, 2000) existe, e de forma geral possibilita uma interação melhor entre os empresários. Porém as empresas que fazem parte do grupo, procuram os indivíduos que tem

²⁸ A salvaguarda é o conjunto das garantias que cada parte individual tem contra a ocorrência de comportamentos oportunistas de seus parceiros, e a coordenação diz respeito à organização, ao controle e à orientação das ações e comunicações entre os participantes da organização tendo por finalidade a consecução de um determinado objetivo.

melhor afinidade e que também fazem parte do mesmo segmento, pois os interesses se assemelham.

Para Greenhalgh (2002), a questão permite considerar três circunstâncias: a primeira é se a pessoa desiste do relacionamento por alguma coisa que vai ganhar a curto prazo, essas pessoas são as que o autor denominou “amigos da ocasião”, ou seja os que se importam em manter as boas relações. Neste caso, a confiança se torna frágil, pois em uma oportunidade de cuidar de seus próprios interesses, eles podem abandonar. Um exemplo, ocorreu quando alguns dos membros do grupo do consórcio desistiram devido à demora dos acordos, sentindo que perdiam outras oportunidades.

A segunda circunstância verifica que para se ter um aliado é necessário saber como se comporta sem a sua presença, qual será o lado e a opinião dele. A terceira, envolve a exposição pública do relacionamento, quando se percebe se o mesmo manterá a opinião. O fato de expor publicamente uma opinião permite conhecer o limite de quanto é possível confiar no outro, pois todos saberão o seu ponto de vista e, assim é possível confrontar o que se conhece, com o que se transparece.

Os fortes aliados nunca negam apoio e também têm atitudes colaborativas. O apoio, em geral, não é verbalizado e pode ser simbólico. No caso deste grupo os empresários mantêm seus posicionamento, devido à maturidade das pessoas que pertencem ao grupo, além de seus propósitos e objetivos convergirem.

Na realidade existe a confiança mútua entre os empresários, representantes das empresas, e este ponto caracteriza a alavancagem do sistema, pois construir a confiança entre os membros faz parte do desenvolvimento do processo (CARDOSO *et al.*, 2002).

Também no grupo pode-se ressaltar as dimensões dos relacionamentos interpessoais (GREENHALGH, 2002) que podem estar envolvidas nas decisões e podem fortalecer o relacionamento:

Na dimensão de **Rapport**²⁹: A confiança neste consórcio aparenta ser grande, a abertura interpessoal, percebe-se que alguns estão vulneráveis às condições do grupo, a empatia é fator importante porque sem esta característica o grupo não consegue tomar as decisões com certa agilidade. A aceitação como fator não condicional mas consensual, e existe respeito entre todos.

²⁹ *Rapport* é um termo usado em neurolingüística que significa “ relação de mútua confiança e compreensão entre duas ou mais pessoas; capacidade de provocar reações de outra pessoa.”

Na dimensão de **vínculos**: a aliança depende dos aliados, a competição com intenção de colaboração e o intercâmbio econômico com benefícios particionados.

Na dimensão de **amplitude**: escopo é ilimitado, e o horizonte de tempo perspectiva de contato contínuo entre os empresários, na persistência da busca do mercado externo.

Na dimensão de **afinidade**: estimulação que desperte o interesse em aprender em treinamentos e cursos, o compartilhamento de coisas comuns acontece entre os pares que têm empatia maior, a simpatia entre os participantes do grupo não é cultuado intensamente, mas mantém o relacionamento entre os membros e assim, é o envolvimento sentimental que atrai a expectativa de conseguir bons negócios.

De forma geral, os resultados seguindo as dimensões de Aldrich segundo a formalização, intensidade, reciprocidade e padronização podem ser assumidos como:

Quanto à formalização:

A formalização dos acordos é feita de forma cooperativa dependendo do nível de relacionamento entre as empresas, existe desde a troca de favores, até o nível contratual de venda e fornecimento.

A formalização estrutural é dada por intermédio do gerente do consórcio que observa as opiniões e, em consenso com os membros do grupo, tenta usar de democracia e colocar da melhor forma os acordos.

Quanto à intensidade:

Quantidade de recursos envolvidos no caso do recursos alocados para as exportações existe uma proporção das máquinas que podem ser deslocadas para a produção destinada ao uso do grupo, caso contrário o uso das máquinas se concentram na produção de interesse particular do empresário.

Freqüência de interações ocorrem de acordo com as reuniões previstas que podem ser desde uma vez por mês, entre os membros do grupo do consórcio, até quantas vezes se achar necessária, por exemplo numa determinada ocasião para se fechar um acordo de exportação. Porém, entre os empresários alguns têm contato diário, outros semanais, dependente dos interesses que prevalecem entre eles.

Quanto à reciprocidade:

Reciprocidade de recursos a aplicação no consórcio depende da contribuição dada pelos empresários, as reciprocidades percebidas são muito particulares entre os empresários, pois costumam ser bastante informais.

Reciprocidade definida é estabelecida de acordo com as condições e expectativas dos empresários, pois as reciprocidades são definidas de acordo com o volume dos pedidos de exportação.

Quanto à padronização:

Padronização da unidade não existe porque cada empresa tem seus recursos e também são micro e pequenas empresas, e cada empresário personaliza sua empresa de acordo com suas características.

Padronização de procedimentos cada uma das empresas recebe uma determinada cota do pedido de exportação e fica responsável por aquele lote, determinando todo o processo e mantendo todo o padrão.

Neste caso cada empresário estabelece seu padrão, apenas que os modelos pilotos são encaminhados e devem ser copiados, sempre mantendo o padrão designado pelo grupo.

2. Quais as características estratégicas do consórcio?

Segundo Porter (1989a), compartilhar uma atividade de valor resultará em uma vantagem de custo significativa, caso envolva uma atividade que represente uma fração importante dos ativos ou dos custos operacionais e se o compartilhamento reduzir o custo da execução desta atividade. Neste aspecto, a formatação do Consórcio de Exportação visa ao compartilhamento do processo produtivo para exportação, sendo que seu objetivo é encontrar no mercado externo clientes interessados no produto produzido pelas empresas consorciadas.

Neste aspecto, sua preocupação é conseguir um cliente que precise um grande volume de produção e dividir entre as empresas este pedido; e dessa forma melhorar para todas as empresas suas perspectivas no mercado.

Em consequência o consórcio tem intenção futura de conseguir melhores condições com fornecedores e compradores para a diminuição dos custos, visando a um enfoque de natureza econômica. O aumento do poder de barganha para

negociar com os fornecedores possibilita um dimensionamento nos custos, pois como o gerente administrativo comenta:

“... já existiram momentos em que a gente comprou para várias empresas, pelo consórcio. Quer dizer, você comprar 100 quilos, eu 100, ele 100 e ele 100, ninguém vai ter privilégio, mas se você juntar e for lá comprar 500 quilos, aí muda a conversa, você tem um preço melhor, uma condição melhor... Isso também já foi feito, já tiveram vantagens... até uma das idéias do grupo é montar uma central de compras, ...”

Neste aspecto o consórcio visa a uma estratégia funcional para que as empresas ganhem em seus aspectos de melhoria na cadeia de valor e à melhoria dos custos para as empresas. Esta estratégia ainda não é colocada em prática de forma planejada, embora o gerente do consórcio tenha esta percepção, ainda a ação desta é incipiente, no caso do consórcio de Maringá.

Tanto melhor a visão do responsável pelo consórcio, quanto a integração do processo produtivo para exportação, de maneira que se percebe que é melhor aplicar o planejamento e a sua estratégia focando os objetivos para a produção dos pedidos de exportação, melhorando a qualidade apresentada tendendo a garantir a aceitação de seus produtos no exterior.

Em meio aos aspectos colocados pelos entrevistados, percebe-se que a estratégia funcional é um dos fatores que podem alavancar as mudanças e melhorias em seus processos e nas características produtivas dos empresários, porque eles podem perceber o ganho ao adquirir conhecimentos, ou seja, quando aplicam no desenvolvimento dos recursos humanos, a melhoria operacional de *marketing*, com *design* diferenciados e outros aspectos que podem ser incrementados à medida que se aplica o que foi observado e aprendido.

Nota-se que há conscientização entre os participantes do grupo com relação a estes aspectos, conforme podemos observar alguns comentários, a seguir:

Empresa 1:

“...porque é maior a quantidade comprada de tecido, matéria-prima, coisa assim, ..., daí claro que diminui o custo, é bem negociado com o empresário, e o fabricante de tecido... E veja bem, não é um ganho alto, e nem particular, só meu, eu não compro nada por conta do consórcio... Quando surgir o pedido de fora, irá se negociar o tecido, negociar para várias coisas mais, e até o agregado que vai na roupa, tudo é negociado. Dando um preço melhor...”

Analisando esta afirmação, tem-se a confirmação do uso de estratégia de nicho-custos baixos em que o empresário preocupa-se em manter os custos gerais em nível baixo para um segmento de mercado.

A gerência do consórcio procura encontrar os clientes em potencial no mercado externo e procura manter a estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação. Este fato se verifica, primeiro por contratar pessoas especializadas em *design* de modelos para moda, e segundo por perceber uma lacuna no mercado do segmento de moda masculina, pensando em mais um nicho que se pode explorar. Essa proposta de encontrar novos nichos reforça o aspecto da tentativa em manter uma continuidade de exportação de produtos.

Gerente Comercial BR CIA: **“...Para assessoria de moda foi contratado um especialista para o processo de pilotagem do primeiro mostruário...”**

Observando a característica do mercado de moda feminina perceberam que:

“...como ela também consome muito mais, a concorrência é muito maior, porque a maioria das empresas se destina a confecção feminina. .. então existe uma lacuna aí, algo aberto na confecção masculina. O volume é maior, só que tem menos empresa fabricando, então você consegue compensar uma coisa pela outra, por isso nós vamos entrar também na confecção masculina. Esse é o nosso interesse agora...”

Também utilizam a estratégia de nicho-diferenciação, ofertando produtos que suprem as necessidades especializadas de um cliente específico, por meio do que é conhecido como *Label*, conforme o gerente comercial explica:

“... Label que nós falamos, você já vende com a etiqueta do cliente, por exemplo nós temos um pedido agora que foi solicitado com a etiqueta do cliente...”

Neste caso produz-se aqui, mas coloca-se a etiqueta do cliente atendendo somente ao pedido exclusivo dele, confeccionando conforme as condições dadas pelo mesmo.

De forma que a capacidade do consórcio permite aos empresários se adaptarem em função de sua flexibilidade e agilidade em atender aos clientes,

dando uma compreensão melhor do que Kay (1996) comenta sobre o casamento entre as capacidades internas e seus relacionamentos externos.

Gerente Administrativo da BR CIA:

“Muitas vezes a gente traz representantes, ..., fazemos contato com representantes, por exemplo que quer vender no Brasil, nosso foco não é o Brasil, ... , mas às vezes coincide de alguma empresa estar precisando. Até representante para o Brasil, para algumas empresas, nós já arrumamos. Então, benefícios têm, não tenho dúvida, independente de exportar ou não. Se você fizesse um consórcio só para o mercado interno, já seria muito vantajoso. Por exemplo, já tivemos vezes em que as empresas compraram juntas, pelo consórcio...”

Conforme Oliveira (1986), o ambiente oferece oportunidades e ameaças, basta que o gerente tenha a percepção, amortecer e absorver as ameaças, adaptar-se e tentar aproveitar as oportunidades, pois existem condições que podem permitir um crescimento dentro do mercado externo.

Cravens (2000) também comenta que as relações estratégicas entre organizações independentes ocorrem por várias razões; uma delas é que se pode ganhar acesso ao mercado, reduzindo riscos gerais, compartilhando e obtendo recursos disponíveis.

Também uma das estratégias do consórcio é proporcionar aos consorciados meios de adquirir conhecimento sobre o mercado externo, além de ofertar cursos para melhorar a performance das empresas, como por exemplo:

“... o curso sobre custos, para o grupo, eles têm aproveitamento pessoal para empresa dele e também para o consórcio. Nós fizemos também curso de planejamento de coleção, como desenvolver uma coleção, prospecção de moda e de mercado, quer dizer... então que todos esses cursos nós trazemos para cá e convidamos todo mundo do grupo... Já teve outros benefícios, por exemplo, fizemos convênios com transportadora, então tudo que a gente faz abrange todas as empresas, tanto pelo consórcio, quanto individualmente. Porque cria aquela força, dá aquela impressão, é uma cooperativa. Então se eu consigo um preço bom para o consórcio, então indiretamente estou conseguindo para todos, porque aí eu passo uma listagem para o grupo eles mesmos entram em contato...”

Esta forma de dar acesso ao conhecimento proporciona um incentivo aos empresários de contarem com o grupo, aumentando a confiança. A aprendizagem

melhora os aspectos relacionados a valorização técnica dos empresários, pois alguns não têm conhecimento teórico, apenas prático. Este fato pode proporcionar segurança na hora de tomar decisões, com mais alguns instrumentos, além disso, informações adicionais de conhecimentos não implicam em perda de tempo.

O conhecimento e a habilidade em aplicá-lo podem proporcionar o oferecimento de melhores produtos, contribuir com a eficiência em operações, melhorar o controle e obter vantagens sobre os custos operacionais. Conforme Mintzberg e Quinn (2001, p. 68), as habilidades de uma empresa podem ser fonte de vantagem, se forem enraizadas no comportamento coordenado de pessoas. Parafraçando esses autores, habilidades que não são usadas continuamente e que não são aprimoradas atrofiam (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 69).

Dentro deste aspecto existem recursos que podem constituir vantagem, pois, podem tornar-se especialidade da empresa, adquirida por experiências acumuladas, ou também por observação crítica e por percepção.

3. Quais as características da estratégia genérica da empresa antes e depois da participação do consórcio?

A estratégia do consórcio não implica mudanças radicais na estratégia das empresas, ou seja, não existe qualquer tipo de interferência. As empresas são independentes e autônomas para tomarem suas decisões internas e aplicarem suas próprias estratégias para o mercado interno. Somente quando existe um pedido do consórcio é que os direcionamentos são alterados e existe a composição do grupo.

De alguma forma os empresários entrevistados usam a estratégia funcional, porém não sabem que se trata dela. Aplicam como uma ferramenta para melhorar seus processos, embora desconheçam o conceito, procurando obter o melhor resultado possível, procurando integrar e conhecer os processos produtivos e verificando onde poderiam ganhar, em termos de custo e material e minimizar o desperdício.

A intuição usada pelos empresários entrevistados sobre esta idéia é importante. Percebem o potencial que existe de melhoria em sua cadeia de valor, quando existe a compra conjunta, porque existem ganhos, em termos de redução de custos e dos processos de negociação. Também com o auxílio do consórcio adquiriram algum tipo de inovação. Ao adquirir conhecimentos em cursos,

desenvolvendo sua capacidade de manobrar e perceber circunstâncias que antes passavam despercebidas, ou por meio de novos *design* e trocas de informações surgidas em encontros oportunos.

A estratégia funcional apresenta-se de forma positiva quando o gerente da pequena empresa percebe que ganha ao terceirizar o processo produtivo, pois manter um funcionário na fábrica encarece seus custos, porque precisa pagar os encargos tributários e outros fatores. Porém, segundo Porter (1989a), as comparações simplistas de custo de salários de mão-de-obra não sustentam a vantagem competitiva, mas para alguns dos empresários entrevistados esse fato contribui porque seus ganhos não se encontram em altos patamares.

Outro fato que move as estratégias das empresas entrevistadas vêm da característica da indústria de confecção, pois os produtos podem ser facilmente copiados, o que os diferencia é a etiqueta (marca). Algumas pessoas que têm conhecimento nesta área são capazes de olhar e conseguir imitar os produtos. Assim as indústrias deste ramo, focam muito a questão do custo baixo, ou atendendo aos segmentos que são pouco visados e que possuem maior possibilidades de mercado. Como por exemplo, produzir para pessoas cuja numeração excede os padrões de beleza (manequins pequenos), ou ainda, casos como os promocionais com baixo custo, ou o segmento da moda masculina.

A seguir apresentam-se alguns trechos das entrevistas que podem facilitar a compreensão destas idéias:

Empresa 1: Conforme a empresária comenta, a sua estratégia de nicho-custo baixo e diferenciação está voltada ao cliente. Atende a lojas de atacado, ou seja, precisa atender à pronta entrega e oferecer produtos ao mercado prontamente:

“...entregar o pedido o quanto antes, atender o pedido, até eu não trabalho com pedido, é a pronta entrega. Então, o importante é quando chega o tecido para mim, eu tenho que correr com ele, fazer todos os modelinhos que planejei para ele e ser rápida e chegar na frente, porque nós trabalhamos com a pronta entrega, quem tiver as roupas primeiro e o cliente de lá do Mato-Grosso, por exemplo, tá ali para comprar, ele vai comprar de quem tem, ele quer levar. Nós sofremos bastante com isso, enquanto que se fosse o pedido, eu deixaria o tecido e a espera de um representante que passasse o pedido pelo fax... A pronta entrega tem mais o custo do trabalho ainda, tenho loja no *shopping*...”

Também se preocupa em atender ao segmento de moda feminina jovem-senhora com manequins de numeração alta:

“... é meio jovem e meio senhora, hoje deve estar mais senhora, mesmo. Entende, tem até uns manequim meio gordo, Você deve ter visto aí embaixo (loja) então tem mais, tem bem mais senhora...”

Pois, este segmento cresceu, portanto abriu-se uma oportunidade que a empresária percebeu como uma forma abertura para investir e promover seus produtos.

Empresa 2: A estratégia da empresa visa ao mercado diferenciado, oferecendo a camiseta pólo de gola com recorte diferenciado, conforme comenta o entrevistado:

“...como nosso produto é diferenciado como disse inicialmente, os recortes, essas coisas, cada semana você tem que lançar 3, 4 produtos para que os lojistas que vêm comprar em nossa loja de atacado, eles possam encontrar produtos diferentes ... Do que foi comprado na semana passada, e assim por diante. Então, toda semana tem que estar com um produto novo. É uma metodologia utilizada não só por nossas lojas, mas de todos os empresários ... Então a sua reformulação é constante, constante. Isso não é só nós, mas principalmente das outras lojas que trabalham também com modinha ...”

Empresa 3: O empresário se preocupa primeiro em atender ao mercado interno nacional com os diversos produtos, tentando atingir os segmentos de moda infantil, a linha promocional e a moda feminina, ou seja, sua estratégia está voltada a nicho-custos baixo/diferenciação e diversificação.

A questão de entrar para o grupo de exportação surgiu com a idéia do lucro. Como o mercado interno está, segundo o entrevistado, garantido, ou seja, existem vendas para o produto por ele fabricado. A exportação seria mais uma forma de aumentar a renda, e que acarretaria em aplicar e melhorar as condições do empresário no mercado, além do desafio e da necessidade de conhecer o mercado externo, também investindo em sua produção interna e melhorando suas condições:

“...olha, nós temos que definir na verdade de qual empresa nós vamos falar, se eu vou falar do grupo de um modo geral, entendeu, se eu falar

do grupo meu é uma coisa, se eu falar da linha infantil ao qual eu trabalho, também, já é uma outra coisa, então, mais...por exemplo, do mercado promocional eu atendo a nível de Brasil, eu atendo correio, eu atendo exército, eu atendo prefeituras, eu atendo estado, eu atendo bancos, bancos... eu atendo praticamente todos os bancos, Bradesco, BCN, Itaú, Banespa, Santander, Big Banco, Caixa Econômica, Banco do Brasil, então eu atendo todas as linhas, aí, só que dentro do promocional, dentro da linha de moda, aí não, que é uma aqui, outra em Cianorte e a uma no VESTISUL. Faço só para vender dentro da minha loja, e agora mais esses pedidos que estão vindo de exportação através do consórcio...”

Empresa 4: Esta é uma empresa que se preocupa em atender ao mercado nacional. Sua estratégia está voltada ao nicho custo baixo/diferenciação, e se preocupa com o mercado externo que pode abrir perspectivas ainda não exploradas. Esta é uma empresa de grande porte e que está voltada para o mercado interno, já efetuou algumas exportações, por isso contribui com suas experiências:

“... Aí temos a ponta de venda, 8 lojas próprias, temos a marca tucano que atendemos a americana e temos a MR Brasil que atendemos todo o Brasil. Quer dizer, são poucas empresas que têm essa diversificação de vendas, então sempre eu digo para você uma empresa tem que ter venda em primeiro lugar, ela tem que colocar o produto no mercado, caso contrário ela não sobrevive. E nós temos esse pontos de venda, a marca própria as Lojas Americanas e estamos hoje, trabalhando com a nossa própria marca mesmo, no Brasil...”

Esta empresa também procura sensibilizar o cliente, atingindo a confiança dele em seu produto, ao transparecer ao cliente a aceitação do produto pelo mercado consumidor. Conforme Mintzberg e Quinn (2001), essa política ou prática reforçam ou preservam uma sólida posição. Estes reforçadores podem proporcionar a vantagem posicional.

“... Somos a única empresa do Brasil de compromisso assinado por escrito com os nossos clientes, se eles não venderem nossos produtos em um ano nós garantimos a devolução do dinheiro para ele, com isso nós reafirmamos que o nosso produto é barato, mas tem qualidade e vende, e gira muito...”

Neste caso, o empresário se preocupa com sua intenção estratégica³⁰ (HAMEL; PRAHALAD, 2001, p. 53), porque o empresário estabelece um compromisso com seu cliente, que é a venda certa do produto adquirido, visando o contrato entre a sua empresa e o cliente, conforme o *slogan*, e que de alguma forma afeta a organização com a intenção de atingir seu objetivo: a venda do produto.

Empresa 5: Esta empresa aplica a estratégia de nicho custo-baixo e estratégia de diferenciação atendendo a clientes que necessitem promover seus produtos por meio de brindes ou promoções, como camisetas e uniformes para empresas.

“... como nós trabalhamos com uma linha diferente de produto, a nossa estratégia é ir até o cliente, naturalmente como qualquer estratégia é vender o nosso produto, para que ele use como brinde para propaganda, ou mesmo uniforme de sua empresa ... Então, nós é que atacamos o cliente, nós não esperamos o cliente vir até a empresa, esse é o nosso jeito de trabalhar. Isso antes e depois do consórcio também...”

Analiticamente, em geral as respostas se voltam à estratégia de nicho custo-baixo/diferenciação para o mercado interno. As empresas entrevistadas têm muito bem estruturado o objetivo a atingir, de forma que nenhum dos empresários acredita que a exportação é um meio de substituir o mercado interno, mas é mais um complemento das dimensões que se abrem com a globalização. Existem condições que o consórcio pode proporcionar como a amplitude de conhecimento por meio de cursos e treinamentos, mas isso é apenas um passo para atingir a meta e não uma estratégia.

Também segundo o gerente do consórcio cada empresa foi pesquisada quanto à possibilidade de uso de seu potencial de produção:

“...quando nós começamos o consórcio é... foi exigido de cada empresa um x por cento de disponibilidade de produção, porque senão nós não conseguiríamos chegar num número final de peças de produção mensal para que a gente pudesse vender para fora. Quanto nós vamos vender 5 mil, 10 mil, 50 mil peças? Então precisamos saber quantas peças a gente pode vender. Cada um disponibilizou dez mil peças, cinco mil peças e o

³⁰ A intenção estratégica é mais que uma simples ambição restrita. O conceito abrange também um processo administrativo ativo que inclui: focalizar a atenção da organização na essência de ganhar; motivar as pessoas ao comunicar o valor da meta; deixar lugar para contribuição individual e de equipe; manter o entusiasmo ao proporcionar novas definições de operações à medida que as circunstâncias mudam...

total fechou 50 mil peças mês/produção e aí contratamos um consultor do SEBRAE e ele foi empresa por empresa, fez o levantamento físico, e viu a ociosidade da empresa, se realmente a empresa tinha a ociosidade para produzir aquelas peças que ele falou que produzia. Em todas as empresas eles tinham condições de produzir mais do que falavam. Então como eu te falei o pessoal tem bem consciência do que é esse processo de exportação...”.

Mintzberg (1987) defende que os processos de formulação e de implementação estratégica devem transformar-se em um processo contínuo de aprendizagem que permite surgirem as estratégias criativas, pois gerentes se situam entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado, neste caso a exportação.

A estratégia deve fazer a conexão entre pensamento e ação, ou melhor, a intenção, a possibilidade e a ação e assim, a cada oportunidade que aparece, o gerente procura moldar a estratégia com a mente funcionando em sincronia com as mãos. As ações podem se transformar em padrões com o passar do tempo e tem-se assim as estratégias emergentes.

Esse autor procura alertar sobre o bloqueio que a estratégia deliberada pode provocar sobre a aprendizagem, na medida em que já está formulada, enquanto a estratégia emergente favorece a aprendizagem. No entanto, deve-se tomar cuidado, uma formulação estratégica totalmente emergente causa perda do controle, porque ela surge da necessidade, e tanto a formulação deliberada, como a emergente levada ao limite, não fazem muito sentido.

Na realidade, os empresários empregam a estratégia emergente voltada para atingir o mercado interno, porque nesta está contida a essência individual, com suas competências, conhecimentos, experiências e modelos. A perspectiva de cada um está envolvida de acordo com sua visão de mercado, a quem querem atingir; sua preocupação em alguns casos é atingir a escala com menor custo, é oferecer produtos que possam atingir determinados segmentos da indústria de confecção, como moda feminina, moda masculina, mercado promocional, respeitando suas condições e reconhecendo seus limites (processo de aprendizagem).

Os empresários entrevistados também estão mais preocupados, em alguns casos, com a sobrevivência, pois o mercado está se tornando cada vez mais concorrido e com a escassez de matéria-prima, como o algodão que caiu de qualidade e também passou a ser exportado, devido à valorização do dólar. Este

estímulo ao produtor de algodão, em compensação leva a um alto custo para os fabricantes de tecido que têm escassez de matéria-prima. Em consequência aumentam os custos do setor de confecção, que prejudica a cadeia de valor das empresas, de forma que este último pode ter aumento de seus custos produtivos. Este ciclo pode levar a desencadear um desajuste na produção interna; este fato já foi verificado há algum tempo, levando os empresários a um estudo de como enfrentarem uma escassez de produtos futuramente.

4. Quais as características da cadeia de valor das empresas antes e depois da participação do consórcio?

Empresa 1: A entrada para o *consórcio*, segundo a empresária ainda não alterou o processo dentro da cadeia de valor da empresa. Ou seja, o processo de infra-estrutura da empresa, gerenciamento de recursos, desenvolvimento de tecnologia, suprimentos, operações, distribuição, *marketing* e vendas, permanecem como antes. Somente com o aumento das vendas externas pode alterar o processo.

A operação de produção é feita da seguinte maneira:

“nós cortamos tudo aqui... criação do modelo, teste piloto ... Depois do corte elas levam uma quantidade, e aqui fica muito pouca coisa, eu tenho duas costureiras sentadas na máquina. Aí tem umas 60 pessoas fora envolvidas...”

Neste comentário a empresária ressalta sobre a terceirização do serviço, pois os encargos tributários são menores e diminui-se o problema de espaço.

Este processo é repetido mesmo nos pedidos do consórcio, conforme a empresária explica:

“...eu corto, são modelo de blusa. Aí a dona Maria vem buscar, leva para casa dela, leva uma peça piloto, faz igualzinha, traz de volta, aí aqui é passado, cortado algumas linhas, dado um acabamentinho... finalzinho, embala, põe a etiqueta, um detalhe; Já põe na conta ...”

Empresa 2: Com relação à distribuição e fornecimento de matéria-prima:

“...em termos de logística de venda, não tem muita novidade, porque nós produzimos, entregamos nas lojas, e as vendedoras se encarregam da distribuição. Em termos de aquisição de matéria-prima nós temos já umas três ou quatro empresas, assim como se diz... tradicionais, e...”

com o tempo, você acaba fazendo uma parceria também, com os fornecedores de matéria-prima, então nós fazemos as compras e eles parcelam em 3 vezes, de 30, 60 e 90 dias outros até 120 dias, e nós repassamos também nossas vendas dentro desse período, dentro dessa programação...”

Com relação ao *marketing*:

“...o *marketing* aqui, como eu disse a você, é mais desenvolvido pelos *shoppings*. Isto é, nós temos uma relação-pública, Um grupo responsável para fazer esse *marketing*. E isso percorre diversas cidades, diversos Estados, ..., trazendo os compradores, os chamados lojistas, os sacoleiros, esse pessoal que vem e compra, eles fazem aquele bate e volta, ..., antigamente eles estocavam uma quantidade grande. Hoje não, hoje esse processo é ... bem mais ágil, ..., então quer dizer eles não compram para um mês, eles compram para a semana. Eles vão lá, compram, levam, compram aqui, chegam lá, vendem e depois já voltam, e assim por diante Antigamente, não, isso deve ser por problema de capital de giro, que não pode ficar durante muito tempo estocado,...”

Com relação à margem financeira:

“Olha, quando vai bem, realmente é uma atividade bastante rentável, agora o problema maior é quando na mudança de estação, você fica com estoque, Então essa é a grande preocupação, você tem que trabalhar bem enxutinho, bem ... assim... com muito cuidado, ..., para não ficar com estoque, ..., porque qualquer estoque hoje representa aí, quase dois meses de faturamento, então isso é representativo, Você tem duas estações, você tem verão e inverno e principalmente o inverno, Se você ficar com o estoque, você perde praticamente dois meses de estoque de inverno e um mês de verão, então, é complicado, você perder dois meses, três meses de faturamento, isso atrapalha muito o fluxo de caixa de qualquer empresa...”

O processo dinâmico neste segmento de moda feminina é importante, portanto é necessário ter uma visão que acompanhe este aspecto, principalmente no que se refere ao planejamento e ao controle de estoque.

Empresa 3:

“A gente faz de maneira habitual como a gente vem fazendo, com alguns cuidados na hora da expedição e na hora da revisão, do controle de qualidade; E nós tivemos alguns cuidados, um pouquinho maior do que

normalmente a gente tem, e... graças a Deus não tivemos problema nenhum”.

Porém, o empresário percebe que caso ocorra um problema na produção:

... até que um dia que pode aparecer um problema, acho que tudo na vida tem um problema, até que um dia vai aparecer, mas até agora graças a Deus não tive problema nenhum com relação a isso. ... Se de repente você vai exportar para os Estados Unidos, e Europa, a qualidade nossa fica um pouquinho aquém, aí talvez você tenha problema. ...com relação à qualidade não tivemos problema, até na parte de produção, na parte de costura não foi feito nada em especial. O que foi feito de especial foi na parte de expedição, entendeu, um pouquinho mais, também nada tão diferente. No próprio acabamento da peça, assim uma inspeção mais detalhada na hora da revisão, Tipo no Brasil, você tem um pontinho lá, um negocinho, que passa e você manda então a gente teve o conceito de deixar esse de fora e vender no mercado aqui.

Empresa 4: No caso desta empresa, ela possui a tecelagem, máquinas que transformam o fio em malhas e tecido, a tinturaria, a lavanderia, a passadeira, o corte a costura, até a embalagem e o transporte. Esta empresa foi tomada como a responsável pela exportação, uma vez que a BR CIA, ainda, não havia sido registrada formalmente. Conforme o empresário explica:

“ ...bem, no nosso caso é um caso atípico, nós produzimos toda matéria prima que nós consumimos na nossa empresa. Como eu te disse, a MR, hoje, é a empresa mais completa do Estado do Paraná. Nos temos, malharia, tinturaria, tecelagem, corte, costura, fazemos todo o processo, pegamos o fio na fiação e produzimos e entregamos a matéria ... o produto acabado. Então no nosso caso, quando eles mandam o pedido para gente, o grupo de exportação manda o pedido, nós selecionamos a matéria-prima e só aguardamos os insumos, da BR CIA que são etiqueta, embalagem com a marca BR CIA, para dar a iniciação à produção...”

“... a malharia, que aqui no interior nós chamamos de tecelagem, mas na realidade é a malharia, tingimos a malha, toda produção é própria...”

“... e entregamos o pedido pronto para BR CIA, providenciar toda a documentação porque toda a exportação é feita através do grupo de exportação. Com a marca da BR CIA”.

A fabricação da malha segue o seguinte processo: o fio chega, passa pelas máquinas que tecem os fios, depois os tecidos são levados para a tinturaria. A cor da tintura é feita num laboratório, em que o químico responsável faz a mistura e os

testes de cores com equipamentos de alta tecnologia e precisão, considerando temperatura e variações no processo de coloração. Após esta fase são lavados e passados, verificando se não existem falhas do tear. Enfim, chegam para o corte e a costura, onde é feito o controle de qualidade, o acabamento e etiquetagem específicos para cada peça de roupa.

Todo este processo exige um alto investimento em máquinas e também alguns conhecimentos específicos em determinados momentos da cadeia de valor, como por exemplo, a verificação da qualidade do fio, a determinação da cor do tecido.

Empresa 5: No caso desta empresa ela não mantém muitos recursos internos, somente a parte do molde piloto, faz o corte e a costura de peças e mais a parte de acabamento, mas grande parte da produção é terceirizada.

“... a gente usa muito a terceirização, muito mais do que o pessoal interno, o pessoal interno tem mais para pessoal de acabamento, ... De preparação do produto, mas o grosso mesmo é feito fora da empresa. É feito por terceiros mesmo...”

“...a nossa missão qual que é? É cortar, entregar os produtos para eles confeccionarem e no retorno nós conferimos, ... digamos, damos uma geral no produto, controle de qualidade e daí passamos aos clientes...”

Este empresário oferece o produto promocional, que são as camisetas, bonés, produtos que podem gerar *marketing* para seus clientes:

“... a busca de clientes é através de representantes, de concorrências públicas ..., e nós temos o tele-*marketing*, aqui, também que oferece os nossos produtos via telefone, e-mails...”

Sobre os equipamentos utilizados na operação:

...é maquinário a gente busca fora, alguns, por exemplo no caso dos teares, é tudo fora, porque não existe nenhum representante que venda as máquinas. Mas no caso as máquinas de costura, tem representantes dentro da cidade mesmo. Então a gente não busca isso fora, não. Mas de certa forma a gente costuma dar prioridade pra cidade, só o que não tem na cidade a gente busca fora.

Sobre a distribuição:

... usamos as transportadoras, nas firmas constituídas para fazer a entrega de nossos produtos. Nós temos algumas coisinhas que a gente faz com o carro da gente, mas é muito pouco. Mais é o uso da transportadora.

Sobre o sistema financeiro:

...nesse caso é difícil, porque como a gente trabalha neste sistema, num mês você tem muita encomenda, noutro tem menos encomenda, Então no sistema financeiro não tem como planejar assim, vou comprar tanto, vou vender tanto esse mês. Eu dependo de ganhar em concorrências públicas, eu dependo do meu cliente, e da necessidade dele em algum produto naquele mês, como uniforme. Se ele vai lançar um produto e vai usar a camiseta como uma forma de mostrar o produto. Tem empresa que usa isso, ..., usa a camisa como forma de dar um brinde e promover os produtos, e é essa a nossa atividade. Então nessa parte financeira fica bastante complicado fazer qualquer tipo de análise. Depende mais do cliente do que qualquer coisa.

De forma geral as empresas apresentam as seguintes características:

- uma das empresas possui : a tecelagem, a tinturaria, a lavanderia, a passadeira, o corte e a costura, o acabamento, estoque, setor de distribuição e ponto de venda no atacado;
- esta empresa que produz as malhas passa a vender às outras confecções.
- as empresas menores costumam usar a terceirização para os serviços de costura, a partir do projeto piloto, confeccionado por elas;
- as empresas de moda costumam renovar o estoque a cada semana, pois a oferta aumenta a possibilidade de venda, porque o estoque é renovado. Quando surge maior variedade de produtos, possibilita maior venda, pois as compradores no atacado (sacoleiras), procuram a variedade de modelos e também a amplitude de numeração;
- a empresa que oferece produto promocional procura manter a produção controlada de acordo com a entrada dos pedidos, porém, deixa um pequeno estoque, produzindo um estoque que mantém o movimento da

fábrica e caso um cliente se interesse, não existe a necessidade de uma corrida desenfreada;

- as empresas, quando recebem o pedido do grupo, usam a parte da empresa que está ociosa e, conforme os critérios para entrar no grupo, todas passaram por esta avaliação, feita por um especialista e que permitiu uma estimativa de produção para o mercado externo;
- as empresas utilizam os mesmos critério de controle qualidade, porém são mais minuciosas que o padrão normal, feito pelo próprio empresário, às vezes, ou por alguém que conheça os critérios do produto para exportar.

De forma geral, o que foi possível verificar é que grande parte das empresas não se preocupa com os pedidos do mercado externo; quando este surge, procuram determinar uma parte da empresa ociosa para efetuar a produção, seja aumentando o serviço terceirizado, seja contratando mais um ou outro funcionário. Os empresários voltam sua produção principalmente para o consumo do mercado interno, uma vez que em Maringá existem 5 *shoppings* de atacado, em que as pessoas chamadas sacoleiras tem cadastro e compram para vender em outros Estados (Minas Gerais, interior de São Paulo, interior do Paraná, e algumas cidades do Sul). Estes são os pontos de venda em que os empresários do segmento de moda atuam.

Os empresários do segmento promocional procuram vender por meio da propaganda e em específico direto para as empresas. Seu produto exportado envolve a fabricação de produtos mais simples como: camisetas e camisas básicas de gola pólo.

5. Quais foram as mudanças ocorridas na cadeia de valor da empresa?

Neste aspecto foram apontadas características que os empresários acharam interessantes comentar, porque como este consórcio tem 2 anos de formação, e não houve grandes pedidos, então suas experiências foram de acordo com os meios que possuíam.

Empresa 1: Comentou sobre a experiência já efetuada em uma exportação, houve uma divisão na produção, uma parte para ela na moda feminina e outra parte para a moda masculina em outra indústria:

“...na primeiro pedido, até fui eu que confeccionei uma parte, ...bom, que até seria perto de duas mil peças, aí eu não sei, aí teve outro pessoal que confeccionou a malharia, ... Era blusinha, sim. E o outro fez camiseta masculina. Então aí, eles na hora de entregar, já foi com a etiqueta do consórcio, aí eu que arrumei tudo. Já pronto para embarcar. A parte que era minha. E a parte burocrática foi lá, no escritório...”

Segundo a empresária, as mudanças que ocorrerem podem ser em função do pedido de exportação.

“Eu acho que quando chegar um pedido muito grande, como deve até ter um africano chegando aí, e ele se interessar em mais de 100.000 peças, então se realmente acontecer, aí realmente nós não temos espaço para isso. ... é diferente, porque são blusinhas, por exemplo, de muita quantidade, então não vai ter espaço, vai ter que ser providenciado um espaço bem maior, para o pessoal contratado poder fazer. E aí eu aprontaria a roupa ia levando para lá e eles que etiquetam, põem no próprio plástico, é assim que funciona a idéia do pessoal...”

Outro aspecto que pode mudar é a questão do fornecimento de matéria-prima, como comenta a entrevistada:

“...Então começa desde a negociação do tecido. É cores, é a tez diferente, é qualidade do tecido diferente. Você olhando para fábrica ali, você vê as blusinhas, você pensa que é feito de um material só, e não é. É complicado. Vai envolver muito fabricante de tecido diferenciado...”

Empresa 2: Caso exista um pedido grande de exportação, provavelmente a mudança ocorrerá na parte de operações, já que a empresa costuma trabalhar com células de produção. O entrevistado ressalta:

“...o que nós estávamos fazendo continuamos fazendo, nós estamos aguardando o fechamento desses contratos, ... de exportação para entrarmos nesse segmento de exportação. Agora nós temos diversas célula, ... chamada dentro da fábrica e nós vamos deslocar uma destas células para direcionar para a exportação. E as outras partes para produção normal...”

Empresa 4: Para este empresário, como sua empresa é de médio-grande porte, suas condições se distanciam em relação às pequenas e micro empresas, portanto suas condições de obter melhores equipamentos e tecnologia destoam em relação aos demais entrevistados.

“E nós temos a tinturaria, que tudo é de última geração com máquina automatizada e computadorizada, e temos a confecção. Aí temos a ponta de venda, 8 lojas próprias, temos a marca tucano que atendemos a Americana e temos a MR Brasil que atendemos todo o Brasil.

...Nos temos, malharia, tinturaria, tecelagem, corte, costura, fazemos todo o processo, pegamos o fio na fiação e produzimos e entregamos a matéria ... o produto acabado. Então no nosso caso, quando eles mandam o pedido para gente, o grupo de exportação manda o pedido, nós selecionamos a matéria-prima e só aguardamos os insumos, do BR CIA que são etiqueta, embalagem com a marca BR CIA, para dar a início à produção...”

Quando foi perguntado sobre a existência de algum diferencial entre o material nacional e o de exportação, o empresário comentou que:

“...não, nós não diferenciamos. Como nós queremos ganhar o Brasil de ponta a ponta, nós colocamos toda qualidade dentro do mercado interno, não fazemos diferenciação entre o mercado interno e o mercado externo. A nossa qualidade é uma só....”

Com relação ao controle de qualidade:

“...o controle de qualidade é um só. Não temos isso, porque vai para fora tem que ir melhor, e quem tem que usar o melhor é o povo brasileiro que está carente disso. Eu acho, que se o governo desse 50% de isenção que dá para exportação, nós geráramos muito mais emprego, aqui e consumiríamos muito mais, mas isso é coisa de governante, deixe eles pensarem...”

Empresa 5:

“...não, no momento, não. Ele vai haver no momento em que conseguirmos exportar os produtos, eu acredito que vai melhorar bastante...”

De forma geral, os empresários estão na expectativa de que os pedidos se tornem maiores, e assim possam provocar uma motivação para se fazer uma mudança. Algumas observações passadas pelo gerente comercial do consórcio:

tem-se que todo o processo está separado; cada empresa tem sua visão de mercado interno, e seu planejamento está direcionado para a produção interna. Quando entra um pedido de exportação, existe todo um estudo que deve contar com a colaboração e o consentimento dos empresários envolvidos na produção de exportação, dando ênfase a este pedido, porém sem deixar de lado a produção interna.

O *marketing* dos produtos oferecidos pelo consórcio é diferenciado dos produtos que cada empresa produz para o mercado interno, no caso, os catálogos propostos pela BR CIA, apresentam produtos que não são feitos para o mercado brasileiro. Para tanto, foi contratada uma profissional da área de moda:

“... a estilista, muitas vezes são pessoas que viajam para fora do Brasil e que trazem um conhecimento de tendências internacionais... e desenvolvemos uma coleção própria...”

Com relação aos catálogos as empresas precisam se preocupar com relação à tendência de cor para a estação, pois, conforme o gerente explica:

“...Por exemplo, agora neste mês de novembro se não me engano, já existe a tendência de cores do verão 2004, 2003/2004. Então na Europa, Estados Unidos já estão trabalhando em cima disso, aqui também, é ... sempre um ano antes da própria coleção, então saí, eu acredito que daqui um mês, nós já teremos a cartela de cores, com cores da próxima estação aí vai ser feito todo um trabalho em cima disso. (mostrou uma cartela de cores do inverno, para a moda masculina).

A cartela foi fornecida por uma das empresas que nós temos no grupo (MR). Ela tem tecelagem, tinturaria, essas cores elas fazem. Existe uma cartela com as cores da estação, o que vai ser usado, as tendências, por exemplo, o ano passado, para a coleção do ano passado ia ser usado muito o tecido camuflado, do exército, isso era mundial, tinha uma tendência muito grande em todas as pesquisas e teve muitas pessoas que começaram a produção deste tecido antes. Como houve o atentado nas torres ... em setembro, então isso após o atentado, toda a tendência de mercado virou para paz, aí começou a se usar tons pastéis, cores claras, o branco, nada que puxasse o exército, terror, guerra... em função do que houve... do atentado, então todo o pessoal que tinha uma linha em produção ia parar e o que tinha ia ficar encalhado. Isso pode acontecer, só que quando você trata de cores planas é mais difícil”.

E assim divulgam seus produtos em feiras e em oportunidades que consigam divulgar seus produtos.

“ ... E aí nós fizemos feira, participamos em Las Vegas,... é... na volta passamos em Los Angeles, porque o consórcio tem uma intenção de montar um escritório em Los Angeles, ... depois fomos participar de uma feira em Costa Rica, aí na volta passei no Panamá, porque a gente já tem cliente no Panamá, que já comprou... então fizemos uma visita, vendemos de novo, e agora no fim nós fomos para a Bolívia, numa feira que teve lá...”

Por meio desses contatos e dessas viagens é que o consórcio consegue fazer seu trabalho de propaganda, que por enquanto tem gerado algumas vendas.

O processo de negociação e de contrato é muito mais complexo em relação ao mercado interno, sendo que todo esse processo teve que ser aprendido pelo representante do consórcio. Por exemplo, o pagamento e a carta de crédito, feitos por um documento chamado *proformer voice*.

“... Na *proformer voice* vai todos os dados do produto que você está vendendo, os dados da empresa, prazo..., tipo de embarque aéreo, ou marinho tudo que possa existir na comercialização...”

Na comercialização externa, é necessário estar atento ao prazo de entrega, pois isso reflete a confiabilidade da empresa e idoneidade.

“...Nós trabalhamos com prazo médio de 30 dias de entrega... Aí existe todo o despacho, logístico realmente, se for *container* o prazo é muito maior,... tem alguns países que demora assim até uns 40 dias, para se entregar um *container*, isso depois de porto. E já avião de 5 dias a 7 dias. Então existe estas formas só que tudo documentado na *proformer voice*...”

Outro aspecto, que é bastante importante, é o processo de despacho, cujas opções são o *container*, que pode ser por transporte aéreo, ou navio. Os custos dos transportes são fatores que preocupam, pois existe relação de tempo de entrega que também conta. Um avião é mais caro e é mais rápido, porém um navio é mais barato e leva mais tempo. São questões como esta que é necessário discutir, a validade do custo e tempo. Conforme o gerente comercial explica:

“... talvez a gente consiga algumas negociações de *container*, algo em torno de 3%... do valor do produto, já o aéreo ele vai custar de 13 a 15%... no mínimo 10% mais caro. Com os trabalhos que nós já temos feito nós já tiramos uma faixa de conta... a maioria das negociações a

gente procura pôr frete pago até o porto ou aeroporto. De aí em diante é por conta do comprador e... também em alguns casos nós pagamos o aéreo, ... o marítimo e até mesmo o aéreo que até se torna mais caro. Só que o desembaraço, a alfândega e tributações que existem em cima deste pedido é feito por conta do comprador. Impostos de entrada, tudo é feito pelo comprador... porque cada país tem uma taxa de importação e principalmente esta área têxtil ele altera muito porque o nosso ICM, ele é muito grande. A composição das fibras e outros detalhes que mudam bastante. Então por isso fica por conta do comprador...”

Com relação à matéria-prima, é fornecida em geral pelas empresas que estão na própria cidade, conforme explica o gerente comercial:

“... nós temos três empresas hoje que tem tecelagem, seriam a DIMATEX, MR e Torch. Essas empresas elas compram fios e transformam em tecidos... a malharia trabalha com algodão e alguma coisa em sintético também. Já no suplex outros produtos que nós usamos em nossos catálogos, nós temos negociado com empresas de Santa Catarina. A importação nossa nós não estamos fazendo ainda. E existe um sistema para você fazer a importação, produzir e mandar, só que prá fazer isso precisa manter um estoque constante, para você estar podendo trabalhar e... isso envolve *hosting* e grandes coisas aí, porque nós mudamos de estação 4 vezes ao ano, E automaticamente as cores mudam 4 vezes ao ano, então você tem que ter as cores do pedido realmente de andamento se você fica com a matéria-prima estocada é... prejuízo na certa para as empresas. Então é por isso que nós trabalhamos, quando não fabricamos nossa matéria-prima, nós trabalhamos com as empresas na França...”

O processo de operação e fabricação fica a critério das empresas; contudo existe o controle do gerente administrativo com relação ao prazo, que é um dos fatores mais importantes para manter os clientes.

Nesta análise percebe-se que todo processo do consórcio se diferencia das empresas pela busca de mercado externo; a questão da negociação. Muitas vezes existem negociações em que existe muita confiança, pois os negociadores não estão se vendo, tratam de suas questões e dúvidas por telefone, fax e *internet*.

Este processo desencadeia uma gama de aprendizagem que muitas vezes não estão em livros e nem em cursos. Segundo o gerente é no momento da negociação que se descobre se está faltando ou não um documento, pois o processo é prático e quase ninguém, mesmo o profissional especializado em

comércio exterior ou consultoria de exportação, que ele conhece teve condições de auxiliá-lo.

A parte burocrática reflete na demora das negociações, a forma de se comunicar e se fazer compreender também são fatores que implicam dificuldade, pois não está se vendo a pessoa para se ter garantias que estão falando com as mesmas intenções e compreensões.

De forma geral, este processo ainda precisa ser melhor estudado, à medida que as negociações se acentuem e se tornem mais constantes, para garantir melhor desempenho e com menor custo de transação.

Sobre as mudanças da cadeia de valor elas não ocorreram de forma planejada. As mudanças ocorrem na medida em que se fazem necessárias para se adaptar às condições de prazo e produção. Percebe-se que o planejamento pode ser considerado como um fator que depende do volume pedido. Para alguns pedidos que já foram produzidos dividiu-se entre as empresas. E cada qual ficou responsável em ajustar suas máquinas para a produção específica, mas não alterando seu processo costumeiro. Apenas que se trataram com rigidez alguns aspectos, por exemplo, pontos, fios soltos, a etiqueta (especificações segundo padrão internacional).

Em algum caso a busca de fornecedores externos ao Brasil pode ser estratégica, porque no Brasil ainda não existem alguns tipos de tecidos.

O controle sobre os produtos e a qualidade são fatores que implicam uma preocupação, mais a nível gerencial do que produtivo.

O *marketing* proposto pelo consórcio se utiliza de *internet*, catálogo, participação em feiras e em oportunidades propostas pelo SEBRAE. Diferentes do *marketing* interno no qual cada empresa se preocupa com esse aspecto.

Para a distribuição é necessário analisar o uso de avião ou navio, analisando custo x benefício de entrega e prazo.

Estes foram alguns aspectos que puderam ser percebidos como pontos importantes na cadeia de valor, mas não como mudança, e sim como fatores que são possíveis de comparação em relação ao mercado interno, uma vez que conhecer as normas e padrões internacionais se torna o primeiro passo para a exportação.

5.3.2 Projeto Setorial Integrado – PSI

Características do Projeto:

O projeto iniciado com dez empresas permanece com o mesmo número, sendo que houve mudança de empresas no grupo. Todas com o sistema ISO 9002/1994 reconhecido; algumas se preparam para revalidação da ISO, na versão 2000, no ano de 2003. Neste caso, a Associação de Fabricantes de Bonés com Qualidade (ABRAFAB'Q) é uma associação sem fins lucrativos e surgiu em função da necessidade de garantir um mercado com credibilidade, levando a competitividade ao mercado externo. As empresas são desde grande até pequeno porte, considerando o número de funcionários conforme definição do SEBRAE.

Empresa 1:

Barbieri Indústria de Confecções Ltda

Entrevistado : Neuci

Cargo: Empresária proprietária

Características da Empresa:

É uma empresa familiar, sociedade entre dois irmãos. Conta com cerca de 60 funcionários. A empresa foi criada em 1991. Em seu início seu produto era apenas o boné, expandindo para bolsas e camisetas, além do bonés. O conhecimento empresarial foi adquirido com a prática, porque, conforme a entrevistada, não tinham experiência no ramo de confecção. Em seu início era uma empresa faccionista, ou seja, prestava serviços, e possuía apenas 4 máquinas. E para melhorar seu mercado a empresária resolveu fazer parte da ABRAFAB'Q desde sua fundação.

Empresa 2:

Kriswill Indústria e Comércio de Confecções e Bolsas Ltda.

Entrevistado Luciano Ferreira Rocha

Cargo: Contador

Características da Empresa:

É uma empresa familiar, e está no mercado há aproximadamente 15 anos. Começou como uma pequena fábrica de bolsas, e com o passar do tempo iniciou a produzir outros produtos como: bonés, camisetas. Esse fato contribuiu para aumentar a sua participação no mercado interno. Atualmente é uma empresa que tem 250 funcionários e com uma área construída de 3000 m².

Empresa 3:

S.L.C. Bonés Promocionais Ltda.

Entrevistado: Carlos

Cargo: Empresário proprietário

Características da Empresa:

Foi fundada em 1993. É uma empresa familiar e tem três sócios. O número de funcionários é em média 40. E o produto é voltado ao mercado promocional e para empresas que querem fazer a divulgação de seus produtos ou *marketing* da empresa. Participa da Associação há mais ou menos 3 anos.

Empresa 4:

Kicker Indústria e Comércio de Confecções Ltda

Entrevistado Célio Rodrigues

Cargo: Gerente Comercial

Características da Empresa:

Esta empresa está há mais ou menos quinze anos no mercado. O proprietário fazia parte de outra fábrica e ao sair desta, resolveu abrir sua própria empresa. A Kicker é uma das fábricas mais antigas de Apucarana. Iniciou com uma máquina de costura no fundo de uma casa. Necessitou passar por reformas porque começou a aumentar a produção. Hoje a empresa está em um barracão, que já conta com treze anos. Este também era só um pequeno barracão, com uma sala, e mais um espaço de uns 10 m², tendo que também ser reformado. Agora, além do barracão, também tem uma casa ao lado. Mas o empresário percebe que este local, já não tem mais espaço suficiente, por isso, está para se mudar para outro lugar. Existem

preparativos para se fazer a mudança para o parque industrial, que é uma área maior e mais adequada para a situação atual, devido ao crescimento da produção.

O espaço em que a empresa se encontra não foi um espaço planejado, por isso foi crescendo à medida que a necessidade surgiu, por esta razão o *lay-out* não está coerente com a própria seqüência de produção. A produção inicial não chegava a 2000 bonés por mês, atualmente a produção chega a ser de 6 a 7 mil bonés/mês.

Esta é uma empresa que participa da associação desde seu início.

Empresa 5:

Estação Indústria e Comércio e Exportação de Brindes Ltda

Entrevistado Marcelo

Cargo: Empresário proprietário sócio

Características da Empresa:

Segundo o entrevistado, a empresa é a Milano Boné, sendo esse nome o nome fantasia. A empresa está no mercado de bonés há aproximadamente 5 anos. Atualmente tem cerca de 100 funcionários, desde os que trabalham na empresa até os que prestam serviço, diretos e indiretos. O foco de mercado, até o ano passado era só o mercado promocional, mas isso está mudando. Há mais de um ano, começaram também a desenvolver um trabalho junto aos magazines: CIA Ltda, Casas Pernambucanas. Com a finalidade de fabricar produtos para estas lojas, sendo que este é um mercado que tem absorvido uma boa parte da cota de produção.

Empresa 6:

Kyoodai Indústria e Comércio de Confecções Ltda.

Entrevistado Akira

Cargo: Empresário proprietário sócio

Características da Empresa:

A empresa tem 7 anos e meio, os sócios são irmãos descendentes de japoneses, por isso, o nome da empresa Kyoodai, cujo significado é: irmão. A fábrica

inicialmente produzia bonés promocionais para empresas, e nos últimos quatro anos partiu para o segmento de bonés de grife, que são os bonés para marcas. Hoje, é composta por cerca de 50 funcionários e mais a mão-de-obra chamada facção. As facções são responsáveis pela terceirização do serviço para aumentar a produção, pois chega a produzir aproximadamente 6 a 7 mil bonés/mês.

1. Qual o grau de relacionamento percebido entre as empresas na Associação ABRAFAB´Q?

A percepção do relacionamento entre as empresas é mais comercial, embora existam momentos em que encontrem condições de tratamento informais, ou seja, num clima de amizade e parceria. As trocas são efetuadas na base da confiança, pelo diálogo e ações informalizadas, por exemplo, empréstimos de peças, instrumentos ou matéria-prima. As conversas mantidas permitem reciprocidade entre trocas de conhecimentos, experiências e informações que colaboram para o desenvolvimento de ambos, tanto daqueles que ainda não tinham experiência, como para aqueles que estão a algum tempo no mercado.

A associação permitiu o reconhecimento e valorização das empresas como entidades idôneas com compromisso de corresponder aos desejos de seus clientes. Isso se deve ao fato de existirem muitos fabricantes e entre eles alguns sem critérios competentes: atrasavam a produção, ou ainda, não mostravam a qualidade final que agradasse ao cliente, o que prejudicou a credibilidade das empresas no mercado. Neste aspecto, a associação foi uma forma de comprovar e mostrar ao mercado que entre tantos, ainda existem os que se preocupam em atender com seriedade e compromisso.

Outro aspecto é o fortalecimento das relações entre os empresários, ocorrendo à medida que a associação foi se tornando consistente e representativa. Porém nem todos se adaptaram aos direcionamentos do grupo, então, conforme um dos entrevistados, comenta:

Empresa 2:

... tinham mais empresas no começo e à medida que não foram se ajustando, fazendo a sua parte, dentro da associação, elas foram automaticamente sendo excluídas... começou com duas empresas a mais, que acabaram saindo do processo ... a troca de informação, ... ela

existe, mas é lógico que ela não é 100 por cento, ... a parte de tecnologia, é muita troca de idéia e esse tipo de coisa, mas não de uma visitar a outra, esse tipo de coisa não. É mais em reuniões, lá que tem muita troca de idéias e para tomar as decisões, ...ninguém interfere na empresa de outro

Empresa 6:

... eu te diria assim que é muito bom, porque dentro da associação nós temos empresas que fazem 20, 30 mil bonés por mês e temos empresas menores, que como no meu caso, eu faço 6 a 7 mil bonés. Então assim é lógico que algumas experiências deles, vão ser muito válidas para mim, ... e de vez em quando, a gente ajuda em alguma coisa também, é muito essa troca de informação. E a troca de informações é muito bom, e em todos os aspectos que você analisar, produção, venda, controle, isso tudo, o importante para nós, é a união, se você efetua a compra, você consegue negociar, é melhor com o fornecedor e esse melhor, não quero dizer só preço, a gente hoje consegue ter um fornecedor de qualidade, e uns dos melhores em termos de qualidade do mercado e com um preço muito competitivo.

Nessa associação, conforme Garcias (2001), ao tratar da formação de grupos é importante entender, o que leva os indivíduos, ou ainda determinadas unidades, como empresas e outras formas de organização, a formar grupos. Pois a sobrevivência de um grupo depende de sua capacidade em atender aos interesses individuais e dos membros. Os grupos existem para alcançar interesses, que são comuns e continuarão como grupo, se forem bem-sucedidos neste propósito. Também os interesses de um grupo não necessariamente coincidem com os individuais. Ao mesmo tempo, os indivíduos quando participam do grupo, procuram agir no sentido de satisfazer seus próprios interesses.

Mesmo quando o alcance dos interesses do grupo implicar em benefício para o indivíduo, sua prioridade será dada aos seus próprios interesses, em detrimento do grupo, principalmente nas situações em que este precisa escolher. Isso evidencia a possibilidade de conflito gerado pela falta de coletividade. Ao mesmo tempo ele não pode deixar levar-se pelas emoções e concordar com tudo, é claro que precisa haver reflexões e ponderações, dadas pela maturidade dos indivíduos implicados.

Neste caso o grupo percebe que pode haver cooperação, por meio da colaboração, sendo que esta pode ser uma forma diferente de competição. Souza e Bacic (2002) comentam que o desenvolvimento da confiança e da cooperação

facilitam a maior divisão de trabalho entre as empresas, a descobertas de formas inovadoras de diminuir custos, de aumentar a produtividade, de atender ao mercado, de comercializar os produtos. Os benefícios podem ser alavancados pelos desenvolvimento de relações de redes possibilitando a exploração de formas de eficiência coletiva e de economias.

Esses autores também percebem que a construção de ambiente favorável à concretização de ações conjuntas gera confiança entre os participantes e cria a vantagem coletiva de negociações, de escala e de escopo.

Na dimensão de **Rapport**: A confiança nesta associação foi adquirida pelos empresários na medida em que construíram suas relações na associação, no aspecto de conhecer quem é o empresário, a abertura interpessoal depende do empresário, alguns são vulneráveis às condições do grupo, a empatia o grupo para se manter precisa que as pessoas consigam ao menos se simpatizar negocialmente. A aceitação é condicional na ABRAFAB'Q pois somente com o reconhecimento da ISO 9002 a empresa poderá participar, respeito está relacionado a forma de trabalho do empresário, pois sua idoneidade e pontualidade pesam muito.

Na dimensão de **vínculos**: a aliança vinculada aos sócios, competição partindo da colaboração; sozinhas as empresas precisam ter sua fatia no mercado, então precisam manter seu processo individualizado em alguns aspectos e o intercâmbio econômico é percebido na associação para a compra de material e manutenção dos estoques.

Na dimensão de **amplitude**: escopo somente aos produtos promocionais e para alguns magazines, e o horizonte de tempo contínuo, na procura de crescimento e desenvolvimento do grupo.

Na dimensão de **afinidade**: estimulação por novos processos de negociação para exportação, compartilhamento de coisas comuns acontece entre os pares que têm maior empatia e interesse em trocas produtivas, simpatia não é uma condição essencial para a afinidade.

De forma geral, os resultados seguem as dimensões de Aldrich, segundo a formalização, intensidade, reciprocidade e padronização:

Quanto à formalização:

A formalização dos acordos: é semelhante ao do consórcio, sendo que o grupo procura formalizar grandes e importantes acordos, porém existem trocas informalizadas em suas negociações.

A formalização estrutural: a estrutura da associação é formada pelos próprios empresários que têm o cargo de representante da associação, somente para o aspecto de exportação, para o que houve o contrato de um gerente para se encarregar desta função. Com o reconhecimento da marca própria da associação para exportar produtos essa estrutura poderá se modificar.

Quanto à intensidade:

Quantidade de recursos envolvidos: neste aspecto as empresas pagam mensalidades para comprar a matéria-prima e manter o estoque na associação, sendo que cada empresa se encarrega de manter seus recursos mais específicos.

Frequência de interações: participação em reuniões de interesse comum para acertar negociações ou discutir possíveis melhorias e participação em eventos.

Quanto à reciprocidade:

Reciprocidade de recursos: cada empresário se preocupa em contribuir de acordo com as condições decididas pelo grupo.

Reciprocidade definida : devem participar de forma que cada uma não se sinta em desvantagem, mas existem empresas pequenas e médias, que contribuem proporcionalmente no investimento.

Quanto à padronização:

Padronização da unidade :será uma marca a qual representará os associados no mercado exportador.

Padronização de procedimentos : cada empresa se incumba de entregar seu produto seguindo aos padrões gerados pelo próprio grupo, ou exigidos no mercado externo.

Os modelos pilotos são encaminhados à associação e ela se encarrega de representar as empresas, levando a marca da associação, e não das empresas em particular, sendo que os empresários devem copiar e manter o padrão do produto conforme a amostra.

2. Quais as estratégias da associação empresarial?

O primeiro aspecto deste arranjo que é possível verificar é a Estratégia Funcional, pois o grupo surgiu para poder aumentar o poder de barganha com os fornecedores, de forma que isso recairia na cadeia de valor das empresa, como uma medida que auxilia os empresários a diminuírem seus custos. Em segundo lugar vem a questão do *marketing*, pois a associação se empenha para que as empresas que fazem parte dela tenham reconhecido a Qualidade de Gerenciamento de Produção ISO 9002, que atualmente tem nova versão. E ainda, a preocupação com aumento de escala, com a busca de comércio exterior, propicia a oportunidade de se proporcionarem maiores pedidos e dessa forma poder gerar maior produção às empresas associadas.

Com o reconhecimento da ISO 9002, a Associação criou um selo para que os empresários participantes do grupo utilizassem em seus produtos. Esta ação estratégica está voltada a ressaltar a idoneidade dos fabricantes e a qualidade do produto oferecido pelas empresas. Estas contribuem de maneira direta na cadeia de valor das empresas participantes deste arranjo, em primeiro porque a certificação avalia o processo interno das empresas e em segundo que o *marketing* pode investir nesta questão.

Os bonés produzidos pelas empresas associadas à ABRAFAB'Q - Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de Qualidade - anexaram o selo para garantir a procedência do produto e a qualidade de fabricação. Uma vez que a ABRAFAB'Q foi fundada para dar garantia às empresas compradoras de que o produto adquirido da empresa associada tem qualidade, é entregue no prazo solicitado e está estritamente dentro das condições exigidas pelo comprador.

Os clientes também podem ganhar em custos, retomando a questão da diminuição dos custos na aquisição de matéria-prima, pois os empresários perceberam que o poder de barganha aumenta, quando um pedido de material for feito em maior quantidade. E os prazos de pagamento melhoram, assim como as condições de negociação.

Como as empresas pertencem ao mesmo ramo, existem aspectos que colaboram para que os fabricantes se unam neste sentido, adquirindo em conjunto as matérias-primas de uso comum. Assim a associação tem o controle do estoque, cedendo o material de acordo com a necessidade de cada empresário.

Em termos de negócios, a associação percebeu que o mercado externo poderia ser um campo aberto para venda, e que ainda é muito pouco explorado e com possibilidades expansão. Porém, teriam que se preocupar com a existência de fortes concorrentes, como os produtores de bonés do Vietnã, da Coréia, da China, que ofertam este produto num custo mais baixo, pois existe excesso de mão-de-obra, além de matéria-prima diferenciada com baixo custo. Essa concorrência impõe uma barreira que precisa ser estudada pelos fabricantes brasileiros. Também, a qualidade da matéria-prima utilizada tem suas diferenças, como: o brim, a seleção de cores, os estilos de costuras, etc.

Então, para atingir o nível internacional, os empresários da associação perceberam que uma forma de obterem melhores chances, seria primeiro conseguir o Certificado de Qualidade ISO 9002. E desta forma com a conscientização de todos, cada um trabalhando em sua empresa e com o apoio da associação, investiram neste processo, e todos conquistaram a certificação. Também as empresas tiveram a confiabilidade e o compromisso reconhecidos, tanto pelos fornecedores, quanto pelos clientes. Pois antes da associação alguns empresários tinham dificuldade em obter até mesmo fornecedores e clientes, em função do baixo conceito que algumas empresas conseguiram dar ao produto oferecido, devido ao seu comportamento irresponsável. Assim a reconstrução do conceito foi uma das prioridades da associação.

Esta conquista passou por uma reformulação porque a certificação necessita ser validade novamente porque o prazo da primeira já está expirando.

Então, neste aspecto, a associação visou e visa a melhorar cada vez mais o conceito das empresas em confiabilidade, compromisso e qualidade e dessa forma poder entrar competitivamente no mercado externo. Vejamos alguns trechos de algumas entrevistas:

Empresa 1: Para este empresário, a busca de qualidade é um forte fator de concorrência para o mercado externo. A possibilidade de manter o estoque em conjunto pode facilitar negociações.

Empresa 2:

Nós usamos a associação para fortalecer o poder de compra, então, é feito estoque... na associação. Para todos terem a diversidade do estoque ... O objetivo é comprar melhor... é... diluir custos e buscar no mercado, lá fora, que é muito caro. Então, você põe um representante e ele trabalha para todas as empresas, é uma consultoria que você contrata e que dilui todo o custo para todas as empresas, nós temos o ISO 9002, que é feito em conjunto com várias empresas que custa muito caro, então o objetivo maior é esse, você reduzir custo para viabilizar a busca de um outro mercado.

Empresa 3:

...mas o principal, que nós temos lá, é o estoque regulador de tecido. A gente não precisa fazer estoque dentro da firma. O estoque lá é multiplicado por 10 comparado ao estoque que teria aqui. E teria que ter um estoque maior aqui do que eu tenho lá. Então isso ajudou muito à ABRAFABQ.

Empresa 4:

Bom, basicamente da mesma forma como se desenvolve hoje, a associação veio mais para fortalecer o processo de compra... a gente tem idéia, ainda, que ela vá expandir também, nosso lado de venda com exportação..., mas ainda é um processo um pouco recente pelo tempo da associação, a gente imagina a associação igual a ABIC, Associação Brasileira das Indústrias de Café, então a gente se espelha assim, prá tentar ao menos ser como eles. Mas, o nosso processo de compra, antes a gente fazia tudo interno e cada um, cada empresa comprava o seu e a gente brigava com o fornecedor, e cada um brigava o seu, Como a gente tem vários amigos a gente resolveu juntar para que comprasse todo mundo junto do mesmo fornecedor, para que a gente conseguisse melhorar custo, isso a gente conseguiu. Então, a gente conseguiu umas parcerias boas aí, com os fornecedores e agora a gente vê que ao invés de ficar 12 fábricas brigando cada uma por sua vez, briga uma pessoa, só briga com o fornecedor e quando compra consegue comprar para todo mundo com um custo mais acessível.

A visão coletiva entre as empresas é um dos aspectos positivos encontrados nesta associação. Percebe-se que os empresários têm esta qualidade registrada e aceita por todos. Assim a estratégia funcional é um fator que contribui implicitamente para a melhoria das empresas, pois o objetivo em vista é melhorar a conceituação das empresas e também melhorar os custos.

3. *Quais as estratégias genéricas da empresa antes e depois da participação da Associação?*

De forma geral, todas as empresas estão focadas em estratégia de nicho de custo-baixo e diferenciação. Também com a possibilidade de exportação pode ser que a escala produtiva tenha um aumento, o que contribuiria para que investissem em suas fábricas.

O mercado interno tem muitos concorrentes, por isso a procura de atendimento com menor custo é um dos fatores que mais atraem os clientes, além da qualidade e dos relacionamentos propostos por cada organização. A questão é que o produto oferecido pelas empresas é um produto de fácil imitação e por essa razão existem fatores subjetivos que podem levar a conquistar um cliente, por exemplo: promoções, diferenciação em atendimento.

O estoque da produção nem sempre é uma boa opção, mas é um recurso que alguns empresários utilizam para não haver dispensa total de funcionários, porque a venda nem sempre acontece em grande volume ou de maneira contínua. Então, é necessário abaixar a escala produtiva e manter um controle de estoque mínimo, voltado aos clientes usuais e buscando novos clientes.

Outra preocupação são os custos, conforme uma reportagem da revista Bonés e CIA, encontrada no site www.bonesecia.com.br/revista/EDICAO/8/Index.htm, as paradas geradas por inadequação do processo, dificuldade no projeto do produto, falha na programação da produção, incorreções na logística e distribuição do processo de produção, podem ocasionar perdas na produção. Percebendo este fato, é preciso fazer o diagnóstico para estudar a possível eliminação de gargalo gerado por inadequação da matéria-prima, equipamentos e operadores. O desperdício pode influenciar diretamente no custo final do produto, porque o preço é calculado em cima de estimativa do rendimento.

Segundo Antônio Amaro Menezes Barreto, consultor desta reportagem, não existem índices confiáveis de desperdício por não haver controle estatístico em pontos críticos da empresa: peças cortadas de modo errado devido à falta de manipulação da máquina, reposição de peça ao longo de todo processo produtivo (corte, bordado, montagem e acabamento), peças retrabalhadas e peças refugadas. Desta forma a busca da gestão de qualidade passou a ser um padrão para minimizar este fato.

Também verifica-se a preocupação com algumas características como: diferenciar no mercado de grifes, oferecer produtos personalizados conforme os desejos dos clientes, tentando atingir seus interesses.

Assim sendo as empresas, ao se consolidarem no mercado nacional, criaram confiança e agora tentam explorar o mercado externo.

Empresa 2: a estratégia à qual esta empresa está voltada é a produção de nicho custo-baixo no segmento promocional, conforme afirma o entrevistado:

...é promocional, tudo é promocional, 99% ... nós trabalhamos forte em três segmentos, boné, bolsas e camisetas e nos três é dada atenção igual. E nessa associação o foco principal é o mercado brasileiro, e é para o Brasil inteiro, não existe foco para uma determinada região, é lógico, a região mais forte é São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, mas nós temos representantes espalhados pelo Brasil inteiro trabalhando muito forte. Agora a associação tem como objetivo principal o mercado externo o que nós já estamos trabalhando para isso.

Empresa 1 e empresa 3: estes empresários se direcionam para o segmento promocional e também na estratégia de nicho baixo custo.

Empresa 4:

“a estratégia permaneceu basicamente inalterada ... ampliou alguns horizontes para nós, algumas questões de custos a gente conseguiu melhorar, algumas questões de como melhorar o nosso produto, alguma noção que a gente teve de tentar vender com um custo um pouco mais elevado, porque a gente tem uma qualidade diferenciada também dos demais, então mudaram algumas coisas assim, mas o nosso foco estratégico em si não mudou. A nossa fábrica busca venda até agora, até que a gente está buscando algumas formas alternativas, mas não... não em relação à ABRAFAB´Q, a ABRAFAB´Q está mais por enquanto para exportação e venda.”

Empresa 5:

“Antes de entrar na ABRAFAB´Q, a gente fazia as compra diretamente, ... nós contávamos com a garra que a gente contava. Com relação à visão estratégica do mercado tenho que lhe dizer que não mudei muito em relação àquilo que eu pensava, Mas a ABRAFAB´Q obviamente é um lugar onde você consegue concentrar um nível de informações muito grande, Que você sozinho teria muito trabalho para conseguir.”

4. *Quais as características da cadeia de valor das empresas antes e depois da participação da associação?*

As características percebidas antes e depois de participar da associação caem sobre os aspectos relacionados ao estoque, pois a associação ficou encarregada de fazer os pedidos e também de estocar. O espaço reservado dentro das empresas para o estoque foi tomado por outras atividades de produção: maquinaria; isso acarretou na melhoria da área de trabalho, diminuiu as despesas, por não ser mais necessário alugar um espaço para colocar o estoque.

Em grande parte das empresas pesquisadas perceberam que houve um aumento muito grande na produção. Empresas que antes fabricavam 3 mil a 4 mil peças, atualmente passam a produzir cerca de 3 a 4 vezes mais do que quando começaram. Neste aspecto as mudanças aconteceram radicalmente.

Com isso as características na cadeia de valor são bastante diversificadas, mas, por exemplo, a questão dos pedidos e reposição de estoque, que ficou a cargo da associação, ocorre da seguinte forma: as empresas fazem os pedidos e enviam à associação, de forma que o responsável pelo estoque verifica e se encarrega em fornecer à empresa.

Algumas das empresas, que antes eram apenas prestadoras de serviços, chamados *facção*, hoje mudaram seu perfil, tornando-se independentes e com marca própria. A quantidade de equipamentos e espaço físico também são fatores que mudaram os aspectos estruturais da fábrica.

A tecnologia de máquinas de costura não mudou muito; em alguns casos conservam as máquinas desde a abertura de sua empresa. Algumas passaram a adquirir máquinas que bordam simultaneamente muitos bonés, ou seja, deixaram de ter máquinas bordadeiras individuais, em que uma pessoa controla.

Outros ainda têm os *softwares* de pedidos de orçamento, pois acessam via *internet* o *site* das empresas. Neste *site* tem-se um programa que monta o modelo de boné conforme as idéias dos clientes e assim eles solicitam a avaliação do preço. Neste aspecto, facilita-se o acesso às empresas, porque não têm um intermediador (representante), também facilitando o decréscimo do custo. Dentro deste programa existe a opção de cores, estilos de costura, formatos dos bonés, e outros detalhes, de forma que o cliente consegue ter noção de como será o seu produto final.

Além deste aspecto, também é possível verificar que os critérios de produção e qualidade são bastante rigorosos.

Empresa 2:

“Há um ano e meio, no ano e meio ela dobrou o número de funcionários, eram aproximadamente uns cem funcionários então a evolução dos últimos anos tem sido a mais forte,...

olha o mercado interno está muito competitivo, tem alguns produtos que a rentabilidade é satisfatória, é... o produto camiseta entre os bonés a margem é lá embaixo, não estamos satisfeitos o mercado... as indústrias estão ficando preocupadas, cada dia mais achatado, e aí você tem que procurar fazer esse produto com mais eficiência para ver se consegue aumentar essa margem. Que está meio complicado, o mercado externo a mesma coisa, tá bem achatado é meio difícil colocar produto lá...

Empresa 3:

“...quando nós começamos a fazer era pouca coisa, era... 3.000, 4.000, porque nós começamos no início, foi aumentando, cada vez que passava foi aumentando, ..., hoje nós produzimos em média de uns 25.000 bonés dia. Se tiver serviço passamos prá 45.000 bonés/mês. Na época que começamos era 3.000 a 4.000, há 10 anos, há sete anos. Aumento, porque a cada ano que passa, a gente vai... dá uma desenvolvida... E vai ficando mais conhecido...”

Empresa 4:

gira em torno de 7.000, eu acredito que na média entre 6.500 a 7.000.

Empresa 5:

Com a entrada nossa na ABRAFABQ nós acabamos conseguindo a certificação da ISO, Que independente de nossa entrada nós iríamos fazer do mesmo jeito, mas que a ABRAFABQ obviamente que isso ajudou muito, mesmo porque as empresas que compunham a ABRAFABQ e que nos baseamos elas já contavam com a certificação o que nos facilitou é... na questão de obtenção das informações. Em relação ao *marketing*, é obviamente que a gente procura é... trazer sempre o nome da ABRAFABQ quando nos deparamos com o nosso cliente buscando com isso demonstrar da idoneidade da nossa empresa, ... visto que esta associação ela compõe, ela é composta pelas empresas que são as maiores aqui da cidade de Apucarana.

Empresa 5:

Bom, no setor de confecção, as melhorias tecnológicas não são tão grandes assim, sabe, hoje você pode ter uma máquina de costura tradicional ou eletrônica, só que é um setor que ele é muito carente de tecnologia. Porque ele é extremamente dependente da mão-de-obra humana, mesmo, nós não temos condições de automação como nos setores da indústria automobilística e outros setores aí..., Então é... óbvio que com uma melhoria e com essa pequenas melhoria, porque tecnologia gente procura às vezes investir, com coisas que nos possam trazer um pouco mais de produtividade. Mas isso normalmente não se refere a cortes de postos de trabalho. Pelo contrário, prá cada máquina que você adquire, você também tem que ter o seu operador. Ou o empregado que vai trabalhar com essa máquina. A gente considera a possibilidade de automação muito baixo. E para você conseguir aparelhos assim mais sofisticados mesmo, o custo do investimento é muito alto, pelo menos a minha empresa muitas vezes não consegue suportar estes custos.

5. *Quais foram as mudanças ocorridas na cadeia de valor da empresa?*

Um dos aspectos que mais contribuíram para a mudança em geral das empresas foi o aspecto da certificação da ISO, pois esta originou todo um processo de padronização do processo produtivo, no qual foram analisados em cada empresa os gargalos que poderiam ser de processos inadequados, operação incorreta de máquinas, que geravam desperdícios e conseqüentemente perdas de produção. Esses gargalos foram corrigidos e diminuíram perdas consistentes nas empresas.

Com a conquista do certificado houve a possibilidade de usá-lo como uma vantagem a ser explorada pelo *marketing*. Assim com a mudança percebida a Associação instituiu o selo para os bonés fabricados pelas fábricas pertencentes a esse grupo, sendo que a intenção desta etiqueta é dar segurança ao comprador, que terá:

um selo, impresso nas cores azul e mostarda, criado para facilitar a visualização da marca ABRAFAB'Q. No verso do selo está a descrição das garantias de qualidade: "uso das melhores matérias-primas; mais avançada tecnologia de fabricação; mais eficiente controle de qualidade; e certeza do recebimento dos produtos nas datas apazadas.

A empresa colocou o estoque e seu controle a disposição dos empresários. As empresas fazem estimativas de necessidades e informam à associação que verifica e faz o pedido e a compra do material que será necessário. Quando é possível entre as empresas também ocorre as trocas de matéria-prima de que cada

uma se responsabiliza com o pagamento e ou retorno do material por meio de empréstimo.

Algumas das empresas estão se mudando ou já se mudaram pelo crescimento produtivo. Muitas começaram em espaços pequenos e não planejados, dificultando o andamento do processo produtivo. Então, como foram fazendo reformas nos espaços conforme a necessidade surgia, isso levou a criar um *lay-out* inapropriado a produção. Ou seja, criar cantos, cobrir partes para melhorar formas de colocar e armazenar as máquinas, provocando de alguma forma dificuldades de locomoção e visualização. Segundo Porter (1989a), a aprendizagem também pode reduzir o custo da construção de fábricas, de pontos de venda a varejo ou de outras instalações. De modo que, com o conhecimento adquirido, os empresários podem construir e se instalar no novo espaço de forma mais racional, em comparação à forma anterior em que o crescimento se deu conforme a necessidade surgiu, sem planejamento.

Verificando essa questão, alguns empresários decidiram comprar espaços maiores e, fazendo um planejamento de espaço, garantiram um processo coerente de confecção do produto. Até mesmo aos clientes que visitam seus escritórios se sentem melhor e mais atraídos em negociar.

Com relação aos equipamentos, não existe muita modificação. É claro que o avanço tecnológico proporciona suas vantagens em termos de velocidade de costura, de corte, etc., mas a máquina de costura, mesmo sendo antiga, tem seu valor dentro da empresa.

O que ocorre é que, como houve um aumento muito grande de produção, é necessário adquirir mais equipamentos, e conseqüentemente se opta pelos mais atualizados e que processem mais rapidamente a produção.

Empresa 2:

“ela começou prestando serviço e depois ela começou atender diretamente os clientes”.

Empresa 3:

“dependendo da época, tem época que sim, às vezes usa mais, às vezes usa menos, depende do mês, de repente vende bastante, a produção não vence e a gente tem que terceirizar. ...Começamos com 5 máquinas, e com seis funcionários, hoje temos quinze máquinas”.

Empresa 4:

“não, não é. A gente poderia ter mais, por ser uma das empresas que é uma das mais velhas, e tal, tem um padrão de qualidade muito bom, no mercado de boné a gente tem um conceito muito bom, então a gente poderia ter um mercado maior nas mãos, porque a gente não é uma empresa não tão buscadora, igual que já falei para você, a gente é uma empresa mais pacata, a gente é mais na nossa, não faz tanta loucura, a gente tenta vender boné, mas não vende muito prá tenta baixar o preço, a gente tenta manter um preço razoável e dentro da nossa qualidade não cai também de qualidade.

Eu acho que a gente tem um mercado bom, mas poderia ter mais...”.

Empresa 5:

“Sempre voltando à resposta anterior, é obviamente que com as informações que a gente obtém lá as melhorias acontecem, Também no que diz respeito à produção e à produtividade, porque nós temos condições de nos compararmos aos demais componentes da associação. Trazendo novas tecnologias, não é, conhecendo os tempos de produção dos demais e com isso procurando melhorar também o da gente...”.

5.4 RESUMO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

O apoio das representações governamentais é importante porque incentiva as micro, pequenas e médias empresas a adentrarem o mercado externo, porque sozinhas elas não teriam muitas condições, diante da alta concorrência e do alto custo.

Os arranjos formados tanto no consórcio como no projeto setorial integrado são grupos de empresas que sentiram o mercado externo como uma fonte de lucro, percebendo que para se manter naquele mercado são importantes as questões da qualidade e da presença de um representante. Porque, além de conseguir algumas vendas, é necessário manter a periodicidade, mostrando qualidade, confiança e pontualidade.

Dessa forma, ao conquistar os clientes, fica mais fácil manter um representante nessa localidade, pois existe a possibilidade de se manterem contatos mais próximos e constantes, e que garantam negociações permanentes.

Entre os entrevistados os relacionamentos cooperativos foram considerados satisfatórios, tanto nos que participam do consórcio, quanto os que participam do projeto setorial integrado, uma vez que observam as trocas de informações como uma possibilidade de crescimento cooperativo.

No caso do consórcio, como grupo associativo, existe hierarquia, porém não existem muitos níveis; há apenas a formalização de cargos representativos de direção, vice-direção, secretário. Entre as empresas e a organização criada para representá-las no comércio exterior, existe a figura de um intermediário, no caso o gerente da marca BR CIA.

A intensidade é composta pelos recursos investidos mensalmente por cada empresário em seus respectivos arranjos, e a frequência de interações é dada pelas reuniões marcadas mensalmente, ou de acordo com as necessidades provindas das negociações e cotações produtivas. As reuniões entre as empresas são de acordo com as finalidades dos negócios e outros aspectos de interesse mútuo.

A reciprocidade de recursos é um fator de concordância para o andamento do processo e as negociações, neste caso, entre o governo e as empresas, entre as empresas e o gerente, entre o gerente e o governo, com a intenção de que os investimentos tangíveis ou intangíveis aplicados mensalmente sejam melhor aproveitados. Este aspecto também está representado em formas não formalizadas, ou seja, na base da confiança.

A questão de padronização de procedimentos passa a ser importante, quando se trata da exportação, uma vez que os serviços terceirizados necessitam estar muito bem assessorados para atender à qualidade prevista na venda. Assim a padronização é necessária; com a intenção de manter esse padrão, cada empresa produz somente uma das peças e a ela cabe toda carga de controle do processo, desde qualidade até a pontualidade.

No caso do projeto setorial integrado, algumas das dimensões, como formalização de acordos, podem ocorrer como parte do processo de reconhecimento oficial, ou então, por confiança. A associação serve como uma organização intermediária para a fornecimento de matéria-prima às empresas. Os recursos envolvidos são investimentos feitos e contribuições que as empresas depositam na

associação. Existem reuniões esporádicas sobre as negociações e compromissos. Há reciprocidade não somente de recursos, como investimento, mas de contatos e indicações de pessoas para atividades comuns.

Cada empresa individualmente possui seu produto e seus procedimentos; somente, no caso de exportação é que se observa um controle maior e mais rigoroso de qualidade e de procedimento.

As estratégias dos arranjos estão voltadas às estratégias funcionais e são facilmente verificadas basicamente por duas razões: a diminuição do custo e o comércio exterior. O consórcio de exportação como prioridade tenta manter as relações exteriores, e em seguida pensa em meios de melhorar o processo de compra das empresas que pertencem ao Consórcio. O grupo do Projeto Setorial Integrado visou primeiro à questão do poder de compra de matéria-prima, e agora visa ao comércio exterior, com a intenção de expandir seu mercado, aproveitando os ganhos conquistados na cadeia de valor das empresas.

Espera-se que as empresas, ao ingressarem no mercado externo, adquiram conhecimentos e absorvam as capacidades técnicas das empresas e aproveitem para melhorar sua capacidade operatória e produtiva.

A estratégia das empresas, pelo fato de ainda não exportarem de modo constante e contínuo, elas focam em primeiro lugar o mercado nacional. Neste sentido, seu planejamento está voltado à minimização de custos e atendimento pronto ao cliente, e quando surgem pedidos para exportação, as empresas se organizam e fazem suas estratégias emergirem para entregar o produto no prazo e com qualidade.

A escolha para designar quais empresas serão responsáveis pela produção, depende do produto (moda masculina, moda feminina, acessórios), depende das condições da fábrica (equipamento ocioso, prazo de entrega), sendo que a distribuição é feita em consonância entre os empresários e o gerente; isto ocorre tanto no consórcio como do projeto setorial integrado. Cada empresa se organiza e efetua seu modo de produção, cabendo ao empresário empregar sua lógica nos processos, apenas verificando o prazo e a qualidade.

No caso do consórcio, quando houver mais de um tipo de peça, divide-se o número de peças entre as empresas aptas, seguindo seu potencial produtivo, e ajuste das máquinas para fazer aquela peça específica.

Em geral, cada empresa tem seu foco particular estratégico voltado para a produção nacional, visando à estratégia de nicho de baixo-custo/diferenciação, principalmente para as empresas de moda e promocional. Para as empresas do PSI a estratégia visa ao nicho de custo baixo para o setor promocional e a estratégia diferenciação para as fábricas que visam atender o mercado de grife.

A cadeia de valor das empresas:

Consórcio de Exportação – BR CIA	
Logística Interna e Externa	<p>Interna: O fornecimento da matéria-prima pode ser de uma das empresas que possui a tecelagem e a tinturaria, ou pela importação, ou ainda por uma indústria brasileira que tenha um produto diferenciado.</p> <p>Externa: existe o contrato de empresas para os cuidados de envio, mas na chegada do produto o comprador fica responsável.</p> <p>Um dos aspectos importantes é a logística reversa proposta por uma das empresas que garante a possibilidade de retorno do produto, caso sua venda não seja satisfatória.</p>
Operações	<p>Recebido o material é feita a confecção conforme um modelo piloto. Neste caso todo o processo de embalagem e etiquetagem deve atender a normas técnicas e as exigências dos mercados e dos consumidores.</p>
Marketing e Vendas	<p>O gerente do consórcio é o próprio responsável pela participação em feiras, rodadas de negócios dos produtos de exportação, confecção de catálogos que mostram modelos de seus produtos.</p>
Serviços	<p>Usualmente as empresas costumam</p>

	terceirizar parte de sua produção em função de o espaço da fábrica ser pequeno. Além dos encargos contratuais serem menores.
Margem	As empresas ainda estão com expectativas de satisfação do negócio, embora as negociações já efetuadas incentivem para se procurar mais mercado.

Fonte: Dados da entrevista

No caso do consórcio, este aspecto tem duas condições: quando se trata da produção para o mercado interno, a empresa pode conseguir com um fornecedor em particular. Enquanto que para a exportação, como uma das empresas possui a tecelagem, a tinturaria, passador de tecido, corte, existe uma vantagem com relação à matéria-prima, que acaba sendo fornecida por uma única empresa e também ganha-se no aspecto de recursos, dentro da cadeia.

A margem das empresas ainda não foi sentida de forma satisfatória entre os empresários dos arranjos. No mercado interno, o *marketing* depende de cada empresa, algumas colocam seus produtos diretamente ao consumidor em lojas de *shoppings*, outros além da venda direta ao consumidor ou a lojistas, usam a *internet* como meio de fazer suas vendas.

O processo de operação depende da demanda. As pequenas e micro empresas costumam usar o serviço terceirizado ou, como usualmente chamam, as facções, em que as pessoas, na grande maioria donas de casa, é que costumam para aumentar seu orçamento.

Projeto Setorial Integrado	
Logística interna e externa	Melhorou a questão do poder de compra e ajudou a manter o estoque fora das empresas, melhorando o espaço e também facilitando as necessidades dos empresários. Também colaborou para que as trocas de informações e colaboração entre os integrantes do grupo acontecessem de forma mais intensa, melhorando os aspectos de logística.
Operações	Cada empresa constituiu a tecnologia necessária as suas necessidades, cada

	qual usou de investimentos para melhorar seu processo produtivo nos últimos anos, adquirindo lugares maiores, melhores máquinas e mais rápidas.
Marketing e vendas	O projeto pretende agora melhorar esta fase para garantir um mercado externo, participando de feiras e colocando representações no exterior
Serviços	Algumas empresas usam serviços terceirizado, por exemplo as de médio e grande porte, usam as facções, e as pequenas empresas prestam serviços, bordando peças ou incrementando a produção das grandes.
Margem	Muitos consideram o mercado bastante competitivo, por isso a margem de lucro fica baixo em relação ao todo.

Fonte: Dados da entrevista.

No caso do projeto setorial integrado, a grande mudança foi a questão do estoque, pois os pequenos e micro empresários deixaram de ocupar um grande espaço para estocar a matéria-prima, usando a associação como estocadora.

A tecnologia das máquinas depende muito do empresário, mas a máquina de costura não é uma máquina que perde seu valor tão facilmente.

Com relação ao *marketing* e vendas, atualmente, estão tentando contar com as exportações. A margem de lucro é uma questão de competitividade, muitos dos empresários acreditam que, em função da concorrência ser grande, o lucro é diluído entre os empresários, mas um dos fatores que mais influenciam para aumentar os ganhos são o preço e o custo.

A caracterização geral das empresas, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE/PR, em parceria com o SENAI, CITPAR, e os Sindicatos do Setor, viabilizou o mapeamento e a análise do setor têxtil, permitindo caracterizar e gerar informações para o desenvolvimento das indústrias. O universo aproximado de empresas é de 3 mil em todo o Estado o Paraná, porém os dados representativos foram efetuados em 515 empresas; e desta pesquisa alguns dados serão ressaltados:

- existe um número muito maior de micro empresas (50,5%) e de pequena empresas (39,0%) com número médio de funcionários de 9,3 e 42,5 respectivamente do que grande empresas (0,6%);

- grande parte das empresas pesquisadas buscam a terceirização e, conforme pesquisa do SEBRAE/PR, apresentada num trabalho de pesquisa, a confecção paranaense se utiliza de forma intensa do serviço de terceiros, pois diminui os encargos públicos e governamentais;
- alguns pontos com relação às empresas é que não possuem um setor de desenvolvimento de pessoal pois, como grande parte delas são de micro e pequeno porte, elas não dispõem de estrutura ou disponibilidade para contar com um setor de desenvolvimento de pessoal;
- segundo a pesquisa, o investimento na produção é de 60%, na administração 29%, em vendas 23% e na gerência/supervisão 13%.

5.5 COMPARAÇÕES ENTRE OS CASOS

Sobre o Consórcio de Exportação de Maringá e o Projeto Setorial Integrado de Apucarana, ao confrontar-se com as características conceituais sobre redes, reconhece-se que estas são redes flexíveis, porque são empresas que cooperam e permanecem independentes. Também costumam utilizar o modelo de redes de subcontratação (CASTELLS, 2000), pois usam a terceirização para complementar a produção, oferecendo emprego a pessoas aposentadas, donas de casa. A geração deste emprego visa à melhoria do orçamento familiar destas pessoas, contribuindo para o desenvolvimento individual e econômico.

Nos dois arranjos produtivos, percebe-se o fortalecimento das atividades, participante, porque sem a finalidade única de laços financeiros entre si, procuram complementar-se técnica e mercadologicamente. No caso destes arranjos encontramos a rede vertical e a rede horizontal; no primeiro momento quando existe integração entre os elos da cadeia produtiva, como por exemplo, a terceirização e fornecimento de um para outro, e no sentido horizontal, no momento em que as empresas são do mesmo ramo e lançam um produto em conjunto para exportar.

Também percebeu-se que há preocupação no aumento da escala com a busca do comércio exterior, porque dessa forma podem melhorar e desenvolver

seus processos produtivos com base em suas experiências no mercado externo, melhorando seu potencial industrial.

Em cada uma das associações pesquisadas existe apenas uma mulher entrevistada, sendo que as mesmas comentaram sobre a questão da aceitação dos homens tanto na gerência quanto na participação. O que para elas no primeiro momento parecia ser constrangedor, já não existe mais esta visão, porque as relações se mostraram favoráveis e que os homens faziam questão da participação das mesmas.

Dessa maneira o tratamento percebido por elas era de valorização com relação a presença feminina. Na entrevista, foi possível sentir que a presença feminina permite uma relação que contribui no sentido emocional, pois que a valorização dos relacionamentos foi percebido muito mais por elas do que por eles.

O Projeto Setorial Integrado tem seus pontos positivos:

1. As empresas que fazem parte do projeto são do mesmo ramo, e cada uma delas já está no mercado há algum tempo de forma que sua estrutura técnica administrativa estão bem capacitadas. Neste sentido coerência da cadeia de valor. O propósito do grupo associar-se foi pela proposta de conseguir melhores formas de negociações com fornecedores e também melhorar o estoque de matéria-prima. Essa idéia possibilitou a diminuição de espaço nas empresas e o reaproveitamento dessa área para outras atividades. A estocagem de tecido e de produtos mais comuns usados está na associação e à medida que as fábricas necessitam do tecido, são feitos os pedidos e são fornecidos ao empresário, fazendo acerto no final do mês.
2. O uso do comércio eletrônico, por parte da empresas entrevistadas desse projeto facilita nas vendas. Cada uma possui um *site* informativo sobre a sua empresa na *internet*, no qual é possível fazer a cotação de um pedido por meio deste, podendo as pessoas utilizar o programa que monta o modelo, de acordo com suas intenções e seus gostos.
3. Todas as empresas tem reconhecimento da ISO 9002 passando pelo processo de revisão dessa certificação, pois já está próxima a expirar o prazo de validade.

4. As empresas têm perspectivas de crescimento, pois algumas estão se mudando ou se mudaram para localizações melhores e maiores e que atendem ao volume de produção atual.
5. A concorrência aumenta porque tanto na Cidade quanto em outros Estados existe a formação de outras associações que expandem sua produção, tanto a nível local quanto nacional, exigindo desta associação muito mais compromisso e competência.
6. O potencial de conquistar o cliente é muito semelhante; o que as diferencia são situações como: prazo de pagamento, condições de pagamento, diferencial no atendimento e na disponibilidade, assim como alguns aspectos subjetivos, como simpatia, presteza, indicações, etc.
7. A propagação da cultura exportadora pode permitir aos funcionários sentirem-se responsáveis pelo ganho da empresa, e também melhorar a auto-estima dos mesmos, possibilitando a melhoria da qualidade.
8. A divulgação das empresas por meio de representantes em outros Estados facilita e melhora o contato com clientes e pode aumentar o interesse de cliente em potencial.

Os pontos críticos:

1. O comércio eletrônico nem sempre é garantia de venda com absoluta idoneidade.
2. A diferença de preço entre os participantes do projeto leva o cliente em potencial a questionar a associação.
3. O Nordeste do país se apresenta como um grande competidor no mercado nacional, que gera barreira de custo, pois a mão-de-obra nessa região é mais barata.
4. É necessário procurar no mercado meios de diminuir os custos, seja com relação ao material utilizado, seja as metodologias de operação, devido à competição existente no mercado externo, principalmente no que se refere à China, Vietnã, Coréia do Sul, entre outros países que produzem a custo baixo.

No caso do Consórcio, os pontos positivos são:

1. Os empresários têm o propósito e muita motivação para as exportações devido às possibilidades de lucro.

2. A pré-disposição em aprender sobre o mercado externo encoraja os empresários a melhorarem sua produção.
3. A moda feminina é um mercado bastante dinâmico, por isso existe necessidade de se conhecerem os gostos e a cultura do país no qual se quer entrar, porém alguns *design* deste segmento são muito bem aceitos.
4. O apoio da grande empresa ajuda as micro e pequenas a conseguirem melhor estrutura corporativa na competição externa.
5. A exploração do meio eletrônico permite encurtar as distâncias e facilitar os contatos com o exterior.
6. A expansão para a moda masculina pode garantir um novo mercado.
7. A BR CIA, como representante e divulgadora do grupo, abre no mercado externo condições de negociar outros produtos além daquele pelo qual é responsável.

Pontos críticos:

1. No Consórcio, as empresas participantes poderiam procurar a certificação de qualidade.
2. As empresas que têm mercado interno poderiam criar na *internet* um *site*, para que compradores interessados possam acessar de outros Estados e conhecer suas empresas.
3. Existem fatores econômicos e políticos que podem acarretar variação no custo do produto e levar à dificuldade para negociação de venda.

5.6 EXPORTAÇÃO

Dentre as vantagens que a atividade de exportação propicia às empresas, pode-se destacar:

- maior produtividade, ou seja implica aumento de escala produtiva, que pode aproveitar a utilização da capacidade ociosa das empresas ou melhorar o seu processo produtivo;
- diminuição da carga tributária, ou seja, a empresa pode compensar o recolhimento dos impostos internos, via exportação:

- a. os produtos exportados não sofrem a incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
 - b. o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) tampouco incide sobre operações de exportação de produtos industrializados, produtos semi-elaborados, produtos primários ou prestação de serviço;
 - c. na determinação da base de cálculo da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), são excluídas as receitas decorrentes da exportação;
 - d. as receitas decorrentes da exportação são também isentas da contribuição para Programa de Integração Social (PIS) e para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP); e
 - e. o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), aplicado às operações de câmbio vinculadas à exportação de bens e serviços, tem alíquota zero;
- redução da dependência das vendas internas – a diversificação de mercados (interno e externo) proporciona à empresa maior segurança contra as oscilações dos níveis da demanda interna;
 - aumento da capacidade inovadora – as empresas exportadoras tendem a ser mais inovadoras que as não-exportadoras: costumam utilizar número maior de novos produtos com maior frequência;
 - aperfeiçoamento de recursos humanos – as empresas que exportam se destacam na área de recursos humanos: costumam oferecer melhores salários e oportunidades de treinamento a seus funcionários;
 - aperfeiçoamento dos processos industriais (melhoria da qualidade e apresentação do produto, por exemplo) e comerciais (elaboração de contratos mais precisos, novos processos gerenciais, etc.) – a empresa adquire melhores condições de competição interna e externa;
 - imagem da empresa – o caráter de “empresa exportadora” é uma referência importante, nos contatos da empresa no Brasil e no exterior; a imagem da empresa fica associada a mercados externos, em geral mais exigentes, com reflexos positivos para os seus clientes e fornecedores.

6 LIMITAÇÕES

Martins (2002) comenta que, conforme as entrevistas e conversas com pessoas ligadas ao governo e ao comércio exterior, existe a necessidade de primeiramente, distinguir micro-empresas das pequenas e médias, para fins de exportação. Pois pela experiência, as micro-empresas não têm condições, mesmo que associadas, de participar ativamente do mercado exportador. Vendas internacionais exigem uma dada capacidade de produção e organização, que empresas situadas na faixa de enquadramento das micro dificilmente poderiam atingir.

Os objetivos de qualquer empresa comercial é procurar compradores, desenvolver mercado, divulgar produto. Segundo esse autor, não parece tranquilo que a mera referência ao mercado externo configure um empreendimento específico, a caracterizar o consórcio. E a falta desta certeza gera insegurança

jurídica ao modelo, podendo acarretar não em uma autuação pesada, mas até a perda de condição de enquadramento no SIMPLES, para quem o possui, porque o enquadramento também visa ao faturamento.

O modelo associativo ou diretamente em nome de empresas exportadoras, muitas vezes reunidas numa empresa líder, pode ocorrer a desnaturação da mesma, que ao exercer a atividade nitidamente comercial, deixa de se caracterizar como sociedade civil. A exportação diretamente em nome de cada uma das empresas exportadoras, fazem agir a “entidade associativa” (consórcio, cooperativa, associação) como prestadora de serviços é um modelo que não enfrenta problemas, segundo autor acima citado.

Os empresários reclamam das dificuldades burocráticas relativas à documentação para exportação (certificado de origem, etc.), dificuldade no acesso ao crédito, falta de cultura associativista no próprio setor e dificuldade de acesso a informações, além de queixas quanto ao sistema tributário, em especial quanto ao acúmulo de créditos de ICMS e à oneração das exportações pelo SIMPLES. Esse fato foi verificado na entrevista com os gerentes dos projetos pesquisados.

Os obstáculos ao financiamento, segundo o BNDES, ao acesso à linha de crédito são o oferecimento de garantias, a falta de apresentação de projetos estruturados, não passam confiança no empreendimento, o custo unitário decorrente da baixa escala e, ainda problemas de débitos tributários, pois estes fatos devem ser administrados pelos responsáveis de cada projeto.

A Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação (SBCE) aponta que os problemas vêm da inviabilidade de atuar com pequenos volumes, a falta de cultura exportadora e associativa e a falta de formação que atendam aos requisitos burocráticos da exportação, seja para estabelecer com clareza as bases de seu relacionamento comercial com o comprador no exterior. Dessa forma, como os gerentes já enfrentaram tal situação, podem procurar melhores soluções após uma dura aprendizagem.

O Banco do Brasil enfrenta os problemas ligados à obtenção de recursos mais baratos, para fins de empréstimo e financiamento. O seguro contra o risco embutido pelos financiamentos do BNDES, mais do agente financeiro encarece para o pequeno e médio exportador. Além do problema da falta de garantia do retorno do financiamento, que as micro e pequenas empresas necessitam apresentar.

Este foi um resumo de fatores que integram a problemática destes projetos pesquisados e que foram percebidos nas entrevistas.

7 RECOMENDAÇÕES

As empresas que estão em busca de competitividade e desenvolvimento necessitam compreender que os relacionamentos entre empresas pode ser uma contribuição a melhoria e ao seu desenvolvimento. Alguns empresários sem esta visão colaborativa tentam solucionar seus problemas sozinhos e acabam perdendo perspectivas de se tornarem competitivas. Se o empresário permanecer com esse pensamento, perde oportunidades de conseguir aumentar seus ganhos, além de garantir aprendizagem e condições de emergir em mercados distantes de seu convívio. A busca solitária de melhor preço e de clientes pode tornar-se frustrante e implicar que o mesmo passe à sobrevivência em uma vizinhança caseira, sem muitas aspirações.

A empresa com as parcerias e alianças colaborativas pode encontrar respostas as seus pontos fracos, pois pode, num meio informativo, colher dados e idéias que possam adaptar à sua realidade, pois embora participe do grupo, a empresa não pode perder sua própria identidade. O grupo pode possibilitar trocas de experiências e verificar que processos e procedimentos podem ser melhor controlados. Os grupos podem surgir de encontros entre empresas de mesmo setor ou de setores relacionados, desde que seja possível e compatível sua forma de colaboração.

Os grupos se fortalecem quando pertencem a uma mesma região geográfica em que existe o apoio governamental e que incentive tal iniciativa entre as empresas.

No aspecto da associação e do consórcio que têm perspectivas para a exportação surgem condições que melhoram positivamente os seguintes aspectos:

1. podem conseguir a racionalização da logística de exportação;
2. a redução de custos envolvidos nas atividades promocionais e
3. a simplificação dos procedimentos burocráticos e alfandegários.

Outros serviços podem surgir à medida que o grupo se consolida:

1. são inteligência comercial, incluindo estudos de mercados, levantamento de oportunidades de negócios e informação de cunho geral;
2. serviços legais (tradução, interpretação e elaboração de contratos);
3. desenvolvimento conjunto de uma marca para exportação;
4. elaboração de catálogos em língua estrangeira;
5. participação em feiras e organização de missões comerciais;
6. serviços de publicidade;
7. acordos com bancos, agências de viagens e demais serviços de apoio à exportação;
8. organização de *workshops* e seminários, rodadas de negócios, etc.,
9. o estabelecimento de escritórios de representação no exterior, o treinamento de recursos humanos nas empresas consorciadas, a elaboração de páginas na *internet* e consultoria nas áreas tributárias e de seguros (MARTINS, 2002).

Embora alguns dos aspectos levantados acima sejam correntes em alguns consórcios e associações, é importante ressaltar que alguns destes aspectos no estudo feito, ainda precisam ser consolidados de forma a satisfazerem o grupo. Este conhecimento será adquirido a partir das experiências e trocas de idéias com outros grupos de exportação que já possuem uma estrutura mais madura. Desta forma, percebe-se que a rede de relacionamento é um cordão inesgotável de informação,

dependendo dos interessados e dos contatos que se procuram para conseguir uma conexão real e interessante para as partes.

Desta forma muitos aspectos apontados acima podem alavancar as micro, pequenas e médias empresas a se aventurarem em mercados antes não pensados em conhecer. Quando se conhecem as condições externas, é possível repassar o conhecimento para se rever as estratégias e perspectivas internas da empresa, em alguns aspectos as melhorias recaem na própria produção interna e fortalecimento da produção.

Em muitos aspectos estas propostas se direcionam no retorno a longo prazo, portanto o empresário precisa manter seu nível de expectativa paciente, pois como não existe uma cultura de exportação, que se possa dizer como ativa, muitas empresas precisam passar por experiências e caminhos, como por exemplo: a parcialmente interessada, aquela que atende ao pedido recebido de cliente, mas não estabelece planos consistentes de exportação; a exportadora experimental; a empresa que vende aos países vizinhos, pois se sente mais segura e considera como extensão do mercado interno e a exportadora ativa que modifica e adapta seus produtos para atender ao mercado externo.

Neste último caso, as empresas de pequeno porte têm condições de dar soluções rápidas para atender aos clientes externos, por isso já partem com uma vantagem competitiva.

Outro aspecto importante é que a consolidação das negociações de exportação conta com o apoio do governo que percebe a necessidade de verificar o andamento deste comércio e também de manter políticas que incentivem o amadurecimento das empresas neste aspecto. A estrutura fornecida pela APEX e pelo SEBRAE são importantes fatores que devem contribuir para que os empresários se sintam dispostos e que se preparem para se tornar exportadores, pois são poucos os recursos disponíveis no contexto individual das empresas.

Nestas questões é imprescindível que pelo menos o administrador tenha a visão e a capacidade de perceber que o coletivo pode ganhar, se houver a participação e o compromisso assumido pelo grupo.

Há a necessidade do governo de implantar, melhorar e facilitar meios menos burocráticos e que não firam os acordos comerciais internacionais.

Referindo-se abaixo um aspecto muito relevante, encontrado no livreto CARA DO BRASIL, em que encontramos detalhes sobre as características brasileiras, que

podem ser exploradas e com as indicações sobre os pontos fortes que a indústria de confecção pode valorizar:

- a pluralidade racial e cultural;
- os elementos culturais provenientes de tradições e experiências de vida autenticamente populares;
- a alegria e o otimismo;
- as características pluralistas e sincréticas da cultura;
- a ênfase nos relacionamentos pessoais;
- a hospitalidade e a cordialidade;
- a criatividade (Edição SEBRAE, 2002:43).
- Por outro lado, os pontos fracos:
 - a falta de auto-estima, a valorização apenas do que vem de fora;
 - a falta de confiança nas autoridades e no governo;
 - um certo desprezo pela técnica;
 - a idéia de malandragem como necessidade de tirar partido de tudo;
 - a escassa divulgação do trabalho cultural brasileiro;
 - o personalismo arrogante, que se coloca acima da lei;
 - a convicção de que todo o mundo engana só para ganhar dinheiro;
 - a ignorância como “profissão de fé” (“se eu consegui ganhar dinheiro sem ler livro, então”...)
 - a desonestidade em nome da família e dos amigos; e
 - a falta de compromisso em relação aos acordos firmados (Edição SEBRAE, 2002, p. 44).

De alguma forma estes aspectos apresentados nesse livreto podem auxiliar os empresários a pensarem em características que possam ressaltar a cultura brasileira e que se possa mudar a visão crítica que são os pontos fracos. Essa estratégia pode até mesmo passar a dar mais ânimo e mudar os conceitos de conformidade que muitas vezes encontramos em nosso meio e não se preocupam em fazer mudanças.

7.1 RECOMENDAÇÕES DO MINISTÉRIO DO COMÉRCIO EXTERIOR

- a. para a conquista do mercado internacional, as empresas não devem considerar a exportação como atividade esporádica, ligada às flutuações do mercado interno – parcela de sua produção deve ser sistematicamente destinada ao mercado externo;
- b. a empresa exportadora deverá estar em condições de atender sempre às demandas regulares de seus clientes no exterior;
- c. a concorrência internacional é derivada, entre outros fatores, da existência de maior número de exportadores do que de importadores, no mundo – outros fornecedores potenciais estarão buscando conquistar os mercados já ocupados pelas empresas brasileiras;
- d. os exportadores brasileiros devem saber utilizar plenamente os mecanismos fiscais e financeiros colocados à sua disposição pelo Governo, a fim de aumentar o grau de competitividade de seus produtos;
- e. e todas as comunicações recebidas de importadores externos devem ser respondidos, no mesmo que, em um determinado momento, o exportador não tenha interesse ou condições de atender aos pedidos recebidos – o bom diálogo com os importadores, tanto efetivos como potenciais, prepara o campo para vendas futuras.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho possibilitou confirmar que as cadeias de valores das empresas que participam de um grupo em determinada região geográfica (arranjo produtivo) podem ser influenciadas pelos relacionamentos e estratégias relacionadas ao grupo, mas as empresas individualmente mantêm suas expectativas e seus clientes. Estas idéias confirmadas por trabalhos anteriores e atingindo aos objetivos propostos, permitem uma verificação de princípios que estão sendo assimilados pelos empresários de micro, pequenas e médias empresas, para que possam permanecer competitivamente no mercado.

Neste caso específico, ao estudar estes dois grupos cujos projetos apresentados para o governo foram denominados de Consórcio de Exportação e de Projeto Setorial Integrado, visam melhorar a cadeia de valor das empresas e entrar no mercado externo. O ramo de ambas é a indústria de confecção com os segmentos de moda e o de acessórios, de modo específico moda feminina, masculina e o boné.

A generalização entre as empresas participantes dos grupos não pode ser considerada, pois cada empresa tem a sua individualidade conservada em alguns aspectos, e com isso é dificultada a colocação genérica. Assim os resultados devem ser considerados para as empresas que participaram da pesquisa, de forma que qualquer tipo de generalização necessita de outros estudos, conforme sugerido nas recomendações.

Ao analisar as perguntas específicas dadas no início desta pesquisa devem ser feitas as considerações a seguir expostas:

Sobre o aspecto estratégico de cada arranjo, percebeu-se que no Consórcio de Maringá a formação do arranjo foi exclusivamente voltado para a exportação, e sua estratégia está voltada para o mercado externo, com o propósito de visar ao nicho de baixo custo apresentando algumas diferenciações. A divulgação dos produtos se faz a princípio em feiras e representações, visando tornar-se um processo mais constante. No Projeto Setorial Integrado de Apucarana, a sua estratégia está voltada para a redução dos custos, por meio da centralização do estoque e melhoria no fornecimento, visando também o apoio às empresas no fator de diferenciação, uma vez que todas as empresas pertencentes a este projeto devem obter e manter a certificação ISO de qualidade.

No aspecto estratégico das empresas do Consórcio de Maringá, as empresas não perderam suas características individuais, pois mantêm sua intenção em cada segmento escolhido como foco, por exemplo, a moda feminina (modinha, *lingerie*), a moda masculina (pólo, camisetas), a confecção promocional. As pequenas indústrias que seguem a moda, prestam atenção às tendências das estações e propõem seus diferenciais nos produtos, conforme a criatividade dos empresários. O nicho de custo baixo é o princípio mais focado, devido à grande quantidade de empresas que concorrem.

No PSI de Apucarana as estratégias individuais são principalmente voltadas para o nicho de custo baixo, diferenciação e custo baixo/diferenciação, dependendo do segmento para o qual as empresas estão voltadas. Por exemplo, as empresas que fabricam bonés de grife procuram um segmento de mercado menor, mas onde a redução de custo não é muito visada, a diferenciação passa a ser um importante fator; já para os bonés promocionais, a redução do custo é bastante importante, e dentro deste aspecto encontram-se as empresas que se preocupam em manter além

do custo, a diferenciação, propondo alternativas de material, tecidos, escolha de modelos.

O grau do relacionamento influencia as possibilidades de contatos e negociações, influencia no comportamento entre os integrantes do grupo que tendem a formar pares que têm interesse em comum. De forma geral, em ambos os arranjos percebe-se que os empresários sabem da importância do relacionamento e da formação do grupo de maneira consistente e participante.

Para a confecção, a cadeia de valor nas empresas do Consórcio de Maringá apresenta os seguintes aspectos:

Do ponto de vista do grupo: O fornecimento dos tecidos é buscado dentro de uma empresa que já possui a tecelagem, tinturaria e fornecimento dos tecidos referentes ao pedido de exportação. No aspecto individual das empresas, ou seja na produção particular, o pedido e até mesmo a compra são feitos pelos gerentes, armazenando na própria empresa.

A Logística externa do grupo fica a cargo do gerente do Consórcio, sendo que este visa a todo o processo de despacho aduaneiro, porém quem fica responsável pelo recebimento é a empresa compradora do produto. Quando se trata da produção das empresas, cada qual possui seu meio de transporte, seja por carro particular, seja por transportadora contratada.

Quando se trata do produto para exportação, as empresas entram num consenso para a produção e as empresas encarregadas operam de acordo com o porte da empresa, entregando o pedido para o gerente do Consórcio. As empresas operam juntas a produção destinada à exportação e produção específica de sua indústria, sendo que se aproveita a questão da ociosidade dos equipamentos das empresas para a exportação, de forma a não interferir na produção interna.

No que se refere ao grupo, o *Marketing* e venda estão dependentes da empresa representante BR CIA, enquanto as empresas individualmente têm suas lojas próprias em *shoppings* de varejo e de atacado, usando recursos como: promoção e prazo de pagamentos para melhorarem suas vendas.

As empresas costumam utilizar a terceirização de serviços, garantindo emprego a muitos, para acelerar a produção e até mesmo, em razão da falta de espaço, para manter toda a produção em sua fábrica.

A margem de lucro em geral para o mercado externo ainda não foi sentida de forma positiva, porque os empresários percebem que somente quando existir a

continuidade do processo de exportação é que este retorno se tornará mais visível. No momento, somente para os poucos que produziram, puderam sentir que existe uma possibilidade de aumentar seus lucros. Na produção interna, como a concorrência é grande, a margem de lucro é bastante dispersa.

Para o PSI, a cadeia de valor percebida para o grupo e no que se refere à Logística interna, o ponto mais importante está no setor de compras e estoque, pois a associação, como centralizadora, permite minimizar os custos. O processo de produção particular e outros fatores estão restritos a cada empresa. As empresas participantes deste projeto têm um suporte para conseguir a certificação, sendo que seu processo interno tem uma estrutura que opera de forma qualitativamente reconhecida pela certificação.

Sobre as mudanças da cadeia de valor, observou-se que no Consórcio de Maringá, as mudanças ainda não ocorreram de forma perceptível e concreta, pois ainda não ocorreram grandes produções. Mas existe muito otimismo no aspecto da possibilidade da produção coletiva, em que cada empresário poderá contribuir com sua parte. Os estudos relacionados à produção ociosa permite que as empresas possam atender os pedidos com qualidade e pontualidade.

No caso do PSI, as mudanças percebidas pelos empresários foram a questão do fornecimento de matéria-prima e a forma de estoque, pois ao centralizarem os pedidos e os estoques de material na associação, foi possível obter a facilidade em negociar, o que ocasionou a diminuição dos custos e permitiu um aproveitamento de espaço das empresas, que otimizaram para melhorar a produção. O uso de tecnologia no aspecto de aquisição de conhecimentos e informações que permitiram a aquisição de *softwares* que melhorassem a forma de produção e pedidos de material. Todo o processo se refere a organização e melhoria no atendimento ao cliente.

Estes resultados permitem apresentar subsídios para compreensão dos fenômenos apresentados. Para tanto formula-se as conclusões encontradas, como a seguir se poderá constatar:

1. os arranjos produtivos determinados em territórios próximos permitem alavancar o crescimento regional;
2. empresas que trabalham no mesmo setor podem comportar-se como colaboradoras e incentivadoras da competitividade, não de concorrência;

3. aos empresários é necessário persistência e visão a médio, longo prazo, pois na exportação o imediatismo não é usual;
4. os relacionamentos permitem encontrar caminhos, idéias e obter meios possíveis para mobilizar e aproveitar os recursos internos existentes na organização, de modo a ampliar o uso de formas alternativas de trabalho cooperativo dentro da cadeia produtiva;
5. os empresários que encontraram alianças capazes de construir sinergias têm condições de se tornar muito mais competitivas que lhes permitem superar deficiências particulares;
6. as estratégias que compõem o grupo são importantes, desde que se vise ao bem comum e não especificamente a minorias ou interesses individuais;
7. o poder de negociação com os fornecedores da matéria-prima em grupo é maior do que individualmente;
8. as estratégias individuais e a experiência no mercado levam o reconhecimento dos empresários, caso se evidencie o crescimento das empresas;
9. os custos são fatores que mais influenciam no mercado, quando se fala de produtos promocionais e no mercado muito concorrido, como a moda feminina;
10. o governo pode manter suas expectativas de exportação desde que apóie e possibilite o estudo e a prospecção em mercados desconhecidos de forma efetiva;
11. o reconhecimento do mercado é um fator que influencia a aceitação das empresas pelos clientes; em razão disso manter a confiabilidade, e atendimento nos prazos são fatores que contribuem para competitividade;
12. a concorrência no mercado externo e a busca de qualidade implicam melhoria e capacitação da mão-de-obra operacional e da qualidade técnica/gerencial.

Verificar a importância do interesse das micro, pequenas e médias empresas com relação ao seu crescimento e desenvolvimento não isolados, mas por meio de redes que possibilitem formar parcerias e contatos, formais e informais. Esta fato

merece destaque, uma vez que as grandes empregadoras atualmente são estas empresas.

A competitividade entre empresas do mesmo setor e na mesma região geográfica não as impede de tentar o mercado externo juntas. As relações podem muitas vezes passar da concorrência para comportamentos de melhoria conjunta e auxílio mútuo, sem gerar problemas que dificultem o trabalho e o mercado de cada uma.

As micro, pequenas e médias empresas que se encontram no setor têxtil e que buscam implantar máquinas novas, percebem que as ferramentas tecnológicas neste setor pouco modificam, pois são as técnicas e a visão estratégica que podem fazer a diferença.

A conquista de sua clientela conta somente com diferenciais que as pessoas percebem pelo subjetivo, e que as empresas devem dar ao seu produto as características que os clientes buscam. A troca de informação e a procura de tecnologias e inovação também são fatores que podem fazer a diferença na hora da escolha do cliente.

Também a ampliação do mercado e a tentativa de se tornar um exportador permanente para o mercado externo é um desafio que será traspassado, caso se conheça realmente a cultura do país cujo mercado se quer conquistar.

O apoio governamental também conta como um diferencial para o acesso do mercado externo, pois por trás desse conhecimento cultural existem algumas limitações das empresas brasileiras que estão ocultas em função da falta de conhecimento do mercado externo.

O desafio está em definir as novas estratégias para o desenvolvimento das formas que cada um dos gerentes de cada projeto enxerga. Verificar o potencial conhecido e as ambições estratégicas fazem parte da criação da aprendizagem, porém o investimento que eles necessitam é alto.

Manter os representantes, ou conhecer o mercado externo e o comportamento do cliente são determinantes para a empresa expandir sua ação, aumentando sua capacidade de criação de valor. Conforme Williamson (2002), as opções estratégicas para o futuro não são novos negócios totalmente desenvolvidos, mas podem ser portas para o futuro, criadas quando a empresa realiza projetos-piloto, reconhecendo e experimentando situações que expandam seu conhecimento nos segmentos de mercados.

A análise das empresas que rompem as regras do setor, o comportamento de concorrentes “dissidentes” pode ser uma fonte de idéias para criação de um portfólio de opções estratégicas.

Segundo Willianson (2002) os gerentes precisam considerar dois fatores:

1. que capacidade alternativas poderiam suprir, de forma lucrativa, as prováveis necessidades do cliente?;
2. que futuros mercados em potencial ou novos comportamentos dos clientes a empresa precisa conhecer?

Principalmente as empresas relacionadas com a indústria têxtil têm preocupações com a matéria-prima, como é o caso do algodão, já que aos produtores agrada mais o mercado externo do que interno, devido à valorização do dólar. Neste aspecto é necessário que o governo contribua com implicações que não desanimem nem os produtores, nem os próprios beneficiadores do algodão.

Conforme Willianson (2002), quando a estratégia é vista como a criação de opções para o futuro, a minimização e a manutenção dos custos de criação tornam-se preocupantes. Os custos podem ser reduzidos, projetando-se cuidadosamente experimentos eficientes, realizando testes de mercado, desenvolvendo idéias e *design* e compartilhando os custos em parceria com os representantes, e alavancando novas fontes de informação, como os consórcios já têm feito, ao colocarem seus catálogos e oferecendo os produtos por meio eletrônico, ou *folders*.

No mercado de consumo das confecções, percebe-se o preço estratégico para a criação de demanda; este leva a um volume maior e estabelece rapidamente uma poderosa reputação para a marca. Estabelecer metas de custo para gerar lucros é uma forma difícil de ser imitada por seguidores potenciais (KIM; MAUBORGNE, 2002). Por isso é importante que os empresários e gerentes dos projetos pensem neste aspecto.

8.1 RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA FUTURA

Com a intenção de oferecer caminhos para pesquisas futuras, fica a sugestão de aproveitar a reflexão crítica sobre os estudos relativos aos relacionamentos e estratégias empresarias em arranjos produtivos. Uma vez que as micro, pequenas e

médias empresas estão a se desenvolver e ampliar seus mercados, porém devido ao pouco conhecimento com relação às condições promissoras do mercado internacional, torna-se importante o desvendar econômico e transacional para que as mesmas se encorajem em aceitar o desafio de se tornar uma exportadora. Muitas práticas contribuem significativamente para o desenvolvimento e a formação de capacidades diferenciais, como, por exemplo, intenção estratégica de aprender e entender os aspectos relevantes da formação de grupos de empresas que podem juntas conseguir melhorias produtivas, dentro de uma concepção sinérgica, de configurações empresariais.

Ou seja, a busca da formação de redes organizacionais e mais a procura de alavancar o volume produtivo das empresas com a perspectiva de aumentar sua produção, recomenda-se atenção gerencial aos aspectos da estratégia do negócio nos mercados exteriores, olhando as perspectivas informativas, tecnológicas e criativas que podem ser assimiladas, reorganizadas e adaptadas às condições das empresas brasileiras.

As normas e regras encontradas nas políticas governamentais tanto de apoio do SEBRAE e APEX, como de órgãos financeiros – BNDES, Banco do Brasil, servem e devem ser usadas pelas empresas e que saibam que o desenvolvimento do país se consegue com ação conjunta com esses órgãos. Embora existam desconhecimentos com relação aos trâmites negociais, é necessário abranger estudos sobre estas condições em cada país, de forma a não deixar que esses processos burocráticos interrompam as negociações. Neste aspecto recomenda-se o desenvolver de algum tipo de pesquisa sobre estes processos negociais em países com os quais exista potencial de comércio. Ou ainda, criar um intercâmbio entre as gerências de cada projeto sobre as trocas de informações, as condições e que tipos de meios burocráticos foram utilizados para se conseguir negociar.

Outras recomendações voltam-se à realização de futuros estudos, tanto sobre os relacionamentos e estratégias, quanto ao desenvolvimento de capacidades diferenciais nas indústrias, em que seria possível promover novas investigações sobre as questões aludidas a seguir:

1. replicar os estudos em outras organizações de outras regiões, de diferentes setores;

2. promover estudo mais abrangente, com maior número de arranjos produtivos, podendo-se empregar inclusive delineamento qualitativo-quantitativo;
3. abranger um estudo mais completo sobre o arranjo, no qual se possa acompanhar todo o processo de exportação, desde o início de suas negociações, até a chegada do produto;
4. estudar comparativamente um caso de outro país, com o caso estudado, percebendo as diferenças culturais e apoios governamentais;
5. confrontar o desenvolvimento do projeto existente na região do Paraná ABRAFAB´Q (Associação Brasileira de Fabricantes de Bonés de Qualidade) com o projeto existente na região do sertão do Rio Grande do Norte, Nordeste do Brasil ASFAB (Associação Seridoense dos Fabricantes de Bonés);
6. verificar as relações entre os gerentes dos arranjos, assim como as estratégias que cada projeto utiliza;
7. acompanhar em estudos futuros o desenvolvimento da cadeia produtiva do Consórcio de Exportação que está em consolidação.

Enfim, a partir deste estudo se deu o primeiro passo, daqui para frente é possível vislumbrar outras potencialidades a serem concretizadas nas mais diversas atividades industriais, comerciais e de serviços, em toda a extensão do território brasileiro.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. C. Redes Cooperativas de Pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001. **Anais do...** . Campinas, SP: ANPAD, 2001. vol. Organizações: ACT - 333

AHUJA, G. Collaboration networks, Structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quartely**, p. 427- 455, set. 2000.

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Glossário de arranjos produtivos locais de MPEs**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist. Versão preliminar: 30/07/02.

ALBAGLI, S. **Território, territorialidade e desenvolvimento local**. Texto elaborado para o SEBRAE, versão sujeita à revisão. Rio de Janeiro, 31/10/2002.

ALDRICH, H. **Organizations & Enviroments**. Englewood: Prentice-Hall, 1979.

ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to Promote *Clusters*: Policy Experiences from Latin America. **World Development**, v. 27, n. 9, p.1693-1713, 1999.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J.A. Capturing the value of supplementary services. **Harvard Business Review**, p. 75-83, Jan-feb 1995.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BARBOSA, F. V.; PAIVA Jr., F. G. Redes organizacionais no sistema de *cluster*: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001. **Anais do...** . Campinas, SP: ANPAD, 2001. vol. Organizações: ESO 941.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BELL, M.; ALBU, M. Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1715-1734, 1999.

BERNARDO, M.S.; SILVA, A. C.; SATO, S. Distritos Industriais – *Clusters*. **Texto para Discussão** – Série Contabilidade TD-C/3. [www.fearp.usp.br/afearp/ estrutura/ comissoes/pesq/Textos/wpc3.pdf](http://www.fearp.usp.br/afearp/estrutura/comissoes/pesq/Textos/wpc3.pdf).

BLAU, P.M. N. Exchange and power in social life. In: **Inter-organizational relations**. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 1978. p.55-67.

BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B. Implementing collaboration between organizations: Na empirical study of supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, v.37, n. 7, p. 1003-1017, Nov. 2000.

BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de valor**: aumente os lucros pelo uso da Tecnologia de Informação na cadeia de valor. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Mercadologia) – Setor de Ciências Sociais, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas.

CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H.M. Gestão de Competências em Redes de Organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: **ANAMPAD**, 26., 2002, Salvador. **Anais do...** Salvador, BA: ANAMPAD, 2002. vol. TEO 1900.

CARVALHO, M ; FISCHER, T. Redes sociais e formação de alianças estratégicas: o caso do Multiplex Iguatemi. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.6, p. 199-218, nov./dez 2000.

CARVALHO, M. R. O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In: **ANAMPAD**, 26., 2002, Salvador. **Anais do...** Salvador, BA: ANAMPAD, 2002. vol. TEO 1957

CASAROTTO F., 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.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Terra e Paz, 1999.

CERCEAU, J.; TAVARES, M.C. Competição, *cluster* e o modelo diamante: um estudo exploratório com empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001. **Anais do...** Campinas, SP: ANPAD, 2001. vol. Organizações: ESO 519.

COLOSSI, Nelson; DUARTE, Roberta C. Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PMES) da grande Florianópolis/SC. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, n. 4, p. 43-53, set. 2000.

COMÉRCIO EXTERIOR, Brasília. Informe do BB, n.36, p. 4-19, ago. 2001.

CRAVENS, D.W. **Strategic Marketing**. 4. ed. Illinois: IRMIN, 2000.

CUNHA, C. R. Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. **ENEO**, 2., 2002, Fortaleza. **Anais...**: Fortaleza , maio 2002.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo : Atlas, 2000.

DERGINT, D. E. A. **Apprentissage collectif et milieux innovateurs**: étude de cas a grenoble et simulations multi-agents. Dissertação de doutorado. Compiègne, 1999. Tome 1.

DORNIER, P-P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais**. Textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v.17, special issue, p.55-83, Summer 1996.

DROUVOT, H.; FENSTERSEIFER, J. E. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas. **ENAMPAD**, 26., 2002, Salvador. **Anais do...** Salvador: ENAMPAD, 2002.

ENRIGHT, M. J. Regional clusters and Multinational enterprises: independence, dependence, or interdependence? **International Studies of Management & organization**, v. 30, n.2, p. 114-138, Summer 2000.

EVAN, W. M. **Inter-organizational relations**. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press: 1978.

FARIA, A. Teorias de estratégia, estratégias de pequenas empresas e estratégias teóricas: estudo de caso em rede assimétrica no setor de telecomunicações no Brasil. **ENAMPAD**, 25., 2001, Campinas. **Anais do...** Campinas: AMPAD, 2001.

FARIAS, F.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B. Arquitetura em redes: um novo paradigma competitivo para micro, pequenas e médias empresas. **ENAMPAD**, 25., 2001, Campinas. **Anais do...** Campinas: AMPAD, 2001.

FERREIRA, H.C.; WILHELM, P. P. H. CLUSTER CMB/SC: perspectivas para o Desenvolvimento do Segmento Cama, Mesa e Banho da Indústria Têxtil de Santa Catarina na Virada do Milênio. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001. **Anais do...** Campinas, SP: ANPAD, 2001. vol. Organizações: ESO 176.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GALASKIEWICZ, J. The structure of community organizational networks. **Social Forces**, v. 57, n. 4, p. 1346-1364 June 1979.

GALVÃO, O. J.A. "Clusters" e distritos industriais: estudo de casos em países selecionados e implicações de política. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, p. 5-49, jun. 2000.

GARCIAS, P. M. A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas. **Revista: Tuiuti: Ciência e Cultura**, Curitiba, n. 24, p.51-78, nov. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico da pequena indústria moveleira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 3-11, abr./jun. 1990.

_____. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 2, p.72-82, abr./jun. 1993.

_____. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.1, p. 27-45, jan/abr. 1998.

GNYAWALI, D.R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GREENHALGH, L. **Relacionamentos Estratégicos** – A chave do sucesso nos negócios. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar/abr. 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, p. 293-317, 1998.

HAGEDOORN, J.; LINK, A. N.; VONORTAS, N. S. Research partnerships. **Research Policy**, v. 29, p. 567-586, April 2000.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C.K. Collaborative with your competitors: and win. **Harvard Business Review**, n.1, p. 133-139, Jan/Feb. 1989.

_____. ; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. ; _____. Intenção estratégica. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HAX, C. A.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. New Jersey, Prentice-Hall, 1991.

HOFFMANN, W.H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – na empirical survey. **Long Range Planning: International Journal of Strategic Management**, v. 34, n. 3, p. 357-381, Jun. 2001.

IGLIORI, D. C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Pesquisa Econômicas da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da USP.

_____. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu – FAPESP, 2001.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KHANNA, T.; GULATI, R. e NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 193-210, March 1998.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, p. 76-104, March 1992.

LINS, H. N. *Clusters Industriais, Competitividade e Desenvolvimento Regional: da Experiência à Necessidade de Produção*. **Estado Econômico**, São Paulo, v. 30, n.2, p. 233-265, abr./jun. 2000.

LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R. Redes e organizações: algumas questões conceituais e Analíticas. **ENEO**, 1., 2000, Curitiba. **Anais do...** Curitiba, 2000.

LUPOLI Jr., J. G. **A estratégia aplicada a pequenas organizações comerciais**: um estudo de caso. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) - FEA da USP.

MACIEL, G. M.; LIMA, L. M. M. **Consórcio de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, G. A. Exportação de pequenas e médias empresas: problemas e sugestões para um associativismo. FUNCEX. Disponível em: www.mdic.gov.br/funcex/expo acessado em 10/03/03. Acesso em: agosto de 2002.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**. July-August 1987.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTEIRO F., D. C.; SANTOS, A. M. M. Cadeia têxtil: Estruturas e Estratégias no Comércio exterior. **Revista BNDES Setorial**, Rio de Janeiro n.15, p.113-136, mar. 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.

PADMORE, T.; GIBSON, H. Modelling systems of innovation: II A framework for industrial cluster analysis in regions. **Policy Research**, v. 26, n. 6, Feb. 1989.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 6, p. 7-24, nov/dez.1999.

PLANEJAMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, São Paulo: IPEA, n. 21, p. 5-49, jun. 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989a .

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. *Clusters* and the new Economics of Competition. **Harvard Business Review**, Nov-Dec, 1999b.

PRODUTIVIDADE SISTÊMICA. Boletim do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade IBQP, Curitiba v.1, n.4, p.21-30, out/dez. 2001.

PRODUTIVIDADE SISTÊMICA. Boletim do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade IBQP, Curitiba v.2, n.5. p. 11-17, jan/mar. 2002.

QUANDT, C. O. Inovação, competitividade e desenvolvimento regional: os desafios da reestruturação produtiva do Estado. **Revista Paranaense Desenvolvimento**, Curitiba, n.19, p. 9-32, maio/ago. 1997.

_____.; SPINOSA, L. M. The promotion of knowledge-intensive firms as a regional development strategy: the emerging network of software clusters in Paraná, Brasil. Artigo da *Internet*.

RABELLOTTI, R. Is there an "Industrial District Model"? Footwear districts in Italy and Mexico Compared. **World Development**, v. 23, n. 1, p. 29-41, 1995.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RITA, L. P. S.; SBRAGIA, R. Aglomerados Produtivos: Acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PMEs moveleiros em

um processo de desenvolvimento sustentado – (BR 1.224). Disponível em: www.campus-oei.org/salactsi/santarita.pdf Acesso em: 02/02/2002.

RODRIGUES, S. B. (Org). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. Redes de pequenas e médias empresas: organizações virtuais *versus clusters*.

SCHMITZ, H. Global Competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.

SENNETT, J.; SIMMIE, J. Innovative clusters: global or local linkages? **National Institute Economic Review**, n. 170, p. 87-98, October 1999.

SERRA, N. **O desempenho das MPes no setor têxtil-confecção**. Relatório de Pesquisa: SEBRAE-SP e IPT; julho 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Cara Brasileira: a brasilidade nos negócios, um caminho para o “made in Brasil”. Brasília: Edição SEBRAE, 2002.

SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, A. L.; ALCÂNTARA, R. C. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração USP**, v. 6, n.3, jul./set. 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNTON, R. **Administração da produção**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SOBRERO, M.; ROBERTS, E. B. The Trade-off between efficiency and learning in inter-organizational relationships for product development. **Management Science**, v. 47, n. 4, p. 493-511, April 2001.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOUZA, M. C. A.; BACIC, M. J. Restrições ao Desenvolvimento de alianças e Práticas Inovadoras em Arranjos Produtivos Locais: o Caso do Setor Plástico do ABC Paulista. **ENAMPAD**, 26., 2002, Salvador. **Anais do...** Salvador, BA: AMPAD, 2002. vol. ACT 1397

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STABELL, C.B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p.413-437, May 1998.

SUGIZAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R e SAMPAIO, S.E.K. Aglomerações industriais no Estado de São Paulo. Disponível em: www.cedeplar.ufmg.br/download/wilson%20sugizan.pdf

SYDOW, J.; WINDELER, A. Organization and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 265 –284, 1991.

TERMO de Referência para Mobilização de Arranjos Produtivos Locais – versão 3 – 17 de dezembro de 2002, RedeSist

TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, P. M.; MARKWALD, R. A. Micro, Pequenas e Médias Empresas na exportação. Desempenho no Brasil e lições da experiência internacional. **RBCE**, n. 56, p.4-13, jul/set. 1998.

WILLIANSO, O. E. A dynamic theory of interfirm behavior. In: EVAN, W.M. **Inter-organizational Relations**. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 1978.

WOMACK, J. P. e JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas**: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sites:

www.cic-curitiba.com.br/economia.htm acessado em 15/06/2002.

www.diariodamanha.com.br/edicoesanteriores/020317/geral4.htm acessado em 15/06/2002.

www.braziltradenet.gov.br - Manual de Exportação Passo-a-Passo - Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Ministério das Relações Exteriores, em cooperação com a Fundação de São Paulo (USP). Manual registrado no Escritório de Direitos Autorais da Fundação Biblioteca Nacional (Registro número 200.732, livro 346, folha 392). Acessado em 20/10/2002.

<http://pegn.globo.com/revista/index.asp?d=/edic/ed161/nbones.htm>

http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/07/temadecapa_06.htm

<http://www.pr.gov.br/ipardes/downloads/arranjosprodutivoslocais.pdf>

<http://www.bonesecia.com.br/revista/EDICAO/8/Index.htm>

ANEXO 01

Informações Gerais:

Nome:

Atividade:

Tempo de abertura da empresa:

Tempo que participa do Consórcio:

Número de Funcionários:

Caracterização da empresa

1. Para qual mercado sua empresa tem maior atuação? (Municipal, Estadual, Região Sul, Brasil, Exterior)
2. Qual o número de funcionários de sua empresa?
3. Qual artigo que a empresa tem como principal fonte de produção?

Perguntas sobre relacionamento:

1. Como a empresa formaliza seus acordos e sua estrutura com relação compra e venda de matéria-prima ?
2. Como a empresa verifica a quantidade de recursos envolvidos para ocorrer uma transação ou relação entre as empresas?
3. Como a empresa percebe a reciprocidade de recursos e serviços oferecidos por sua empresa e os demais?
4. Como a empresa observa a padronização de seus recursos e de outras empresas?
5. Existe algum tipo de colaboração, parceria entre as empresas?
6. E como se verifica as colaborações entre as empresas.

Perguntas referentes a estratégia do Projeto:

1. Qual é a finalidade da formação do grupo?
2. O que foi feito para que as empresas se interessam em participar do grupo?
3. Quais as características das empresas do grupo?
4. Qual ou quais estratégias que o grupo possui?
5. Como o Senhor lida com as discussões dos grupo?

Perguntas referentes a estratégia das empresas:

1. Como a empresa pode definir o posicionamento estratégico antes de participar do consórcio em termos de custos e serviços?
2. Como a empresa pode definir o posicionamento estratégico depois de participar da rede em termos de custos e serviços?
3. Que tipo de ações as empresas associadas tomam para o direcionamento e ordenação das atividades? E para qual (quais) objetivo(s) econômicos estão voltados? – (pergunta referente a estratégia do arranjo)
4. Perguntas referentes a cadeia de valor:
5. Como se organizava a cadeia de valor da empresa antes da participação do projeto, com relação a:

O Senhor poderia me explicar como funciona em sua empresa a:

Logística interna,

Logística externa,

Operações

Marketing e vendas

Serviço

Margem

6. Como se organizava a cadeia de valor da empresa depois da participação da *projeto*, com relação a:

Como o senhor percebe ou avalia mudanças em sua empresa após participar do grupo em relação a:

Logística interna,

Logística externa,

Operações

Marketing e vendas

Serviço

Margem

Existe algum comentário ou dúvida sobre qualquer situação observada nesta entrevista e que gostaria de deixar registrado?

ANEXO 02

EMPRESAS COMPONENTES DO CONSÓRCIO

Componentes da BR CIA:

1. ALVES & TREVISAN LTDA – ME
TREZERO CONFECÇÕES
Waldemiro / Odete Alves Trevisan
Rua: Espírito Santo n.º 373
CEP 86.900 – 000
COLORADO – PARANÁ
e-mail: trezero@colnet.com.br

2. DIMATEX INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
DIMATEX
Odenir Marion
Rodovia PR 323 – km 04 s/n
CEP 87.140 – 000
PAIÇANDU – PARANÁ
e-mail: dimatex@wnet.com.br

3. EILEMIR TR FERREIRA
EILEMIR CONFECÇÕES POLLO
Av. Vila Rica n.º 246
CEP 87.250 – 000
PEABIRU – PARANÁ

4. MARION & MARION LTDA
MR MALHARIA
Devanir Marion
Rua Pioneiro Paschoal Lorenceti n.º 541
CEP 87.065 – 210
MARINGÁ – PARANÁ
e-mail: mr@mrmalharia.com.br

5. PAULO MITITER NISHIZAWA CONFECÇÕES
MIAMI CONFECÇÕES
Paulo Mititer Nishizawa
PR 444 Parque Industrial II
CEP 86.975 – 000
MANDAGUARI – PARANÁ
e-mail: miami@bwnet.com.br

6. POLIGNUM INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
POLUGNUM
Zenaide / Paulo Demitto
Av. Paraná n.º 1554 zona 07

CEP 87013 – 070
 MARINGÁ – PARANÁ
 e-mail: industria@polignum.com.br

7. FÁBRICA DE CONFECÇÕES ONLY JEANS LTDA
 ONLY JEANS YEAR

Paulo/Pedro
 Rua General Ciro Cardoso n.º 506
 CEP 87.600 – 000
 NOVA ESPERANÇA – PARANÁ

8. MALHAS MARINGÁ
 TORCH MALHAS

José Antônio Vilchenski
 Rodovia PR 317 – km 01
 CEP 87.065 – 000
 MARINGÁ – PARANÁ
 e-mail: camisetas@torch.com.br

EMPRESAS QUE PARTICIPARAM DO CONSÓRCIO

- 9. BRUN & BRUN
- 10. BELLE D'JOUR
- 11. HAINY FOR WOMAN
- 12. CAPATTU'S
- 13. CONFECÇÕES POLLO

EMPRESAS COMPONENTES DO PROJETO SETORIAL INTEGRADO

Componentes da ABRAFAB'Q (Associação Brasileira de Fabricantes de Bonés com Qualidade):

1. BARBIERI INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES LTDA
 ARTLIVRE BONÉS PROMOCIONAIS

AMAURI / NEUCI
 Rua Tamandaré, 115 – Barra Funda
 86.800 – 210 – APUCARANA - PARANÁ
 Home page: www.artilivrebones.com.br

2. BONIFOR CONFECÇÕES LTDA
 BONIFOR – BONÉS E CAMISETAS

ADAUTO / ANDREA / MÔNICA
 Av. Gov. Roberto Silveira, 2465 – Parque Industrial Zona Oeste
 86.800 – 520 APUCARANA – PARANÁ
 Home page: www.bonifor.com.br

3. CHRYSTIAN BONÉS PROMOCIONAIS LTDA
BONELLI BONÉS PROMOCIONAIS
BEGALI
Av. Curitiba, 295 – Centro
86.800 – 005 APUCARANA – PARANÁ
Home page: www.bonellibones.com.br
4. ESTAÇÃO IND. COM. IMP. E EXP. DE BRINDES LTDA
ITÁLIA MILANO BONÉS
JAYME / MARCELO
Av. Souza Naves, 193 – Barra Funda
86.800 – 570 APUCARANA – PARANÁ
Home page: www.italiamilano.com.br
5. KICKER IND. E COM. DE CONFECÇÕES LTDA
KICKER
SÉRGIO SATO, EMERSON, CÉLIO
Rua Maranhão, 801 Jardim Apucarana
86.804 – 380 APUCARANA – PARANÁ
Home page: www.kickerbones.com.br
6. KRISWILL IND. COM. DE CONFECÇÕES E BOLSAS LTDA
KRISWILL
WILSON MAKOTO YOSHIDA
Rua Capistrano de Abreu, 200 Jardim Shangrilá
86.812 – 190 – APUCARANA – PARANÁ
home page: www.kriswill.com.br
7. KYOODAI IND. E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
KYOODAI BONÉS
AKIRA / HÉLIO
Rua Alexandre Lunardelli, 319 – Barra Funda
86.802 – 250 – APUCARANA - PARANÁ
home page: www.kyoodai.com.br
8. RYTO'S IND. E COM. DE CONFECÇÕES LTDA
RYTO'S IND. E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA
CLAYTON
Rua Geremias Lunardelli, 319 – Barra Funda
86.800 – 600 APUCARANA – PARANÁ
Home page: www.rytos.com.br
9. SHOWA IND. COM. IMP. E EXP. DE BRINDES LTDA
SHOWA
MATHIAS / BRIZOLA
Rua São Jerônimo, 270 – Barra Funda
86.800 – 610 – APUCARANA – PARANÁ
Home page: www.showabones.com.br

10. S.L.C. BONÉS PROMOCIONAIS LTDA

S.L.C. BONÉS

CARLOS / SUELI / ALDA / CÉLIA

Rua da Qualidade, box 30 – Cidade do Trabalho, Parque Industrial Zona Norte

86.803 – 040 – APUCARANA – PARANÁ

home page: www.slcbones.com.br

ANEXO 03 - Resumo dos aspectos oferecidos pela APEX

APEX é a Agência de Promoção de Exportação, sua criação foi motivada pelo fato de que na década de 90 as exportações brasileiras estavam concentradas, sendo que somente 25 produtos representavam 60% das exportações, 40 empresas foram responsáveis por 39% das exportações. Deste total 56% foi destinado a 7 países e 83% foi produzido pelas regiões Sul e Sudeste.

Em setembro de 1998, o governo lançou o Programa Especial de Exportação – PEE, criado pela CAMEX – Câmara de Comércio Exterior. Esse programa nasceu com o objetivo de aumentar e desconcentrar as exportações brasileiras. O PEE tem como característica básica a co-responsabilidade dos setores público e privado. Está organizado de forma inovadora, reunindo 61 setores e 15 áreas temáticas. Entre as áreas temáticas está a Promoção comercial, e o gerente é o titular da Agência de Promoção de Exportações – APEX.

PEE – Gerências Temáticas:

1. Acesso a Mercados – **MRE**
2. Cultural Exportadora e tradings – **MDIC/SECEX**
3. Financiamento a Exportação – **BNDES**
4. Gestão de Agrobusiness – **MAPA**
5. Gestão Pública – **CAMEX**
6. Inteligência Comercial – **MRE / DPR**
7. Investimentos para exportação – **BNDES**
8. Logística – **INFRAERO**
9. Normas cambiais – **BACEN**
10. Normas tributárias – **SRF**
11. Pesquisa e Tecnologia para Exportação – **MCT**
12. Procedimentos Operacionais – **MDIC/SECEX**
13. Promoção Comercial – **APEX**
14. Qualidade para exportação – **MDIC/SDP**
15. Questões trabalhistas – **MTE**

Siglas:

MRE – Ministério das Relações Exteriores

MDIC / SECEX – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Secretaria de Comércio Exterior

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

CAMEX – Câmara de Comércio Exterior

MRE / DPR – Ministério das Relações Exteriores / Departamento de Promoção Comercial

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária

BACEN - Banco Central do Brasil

SRF – Secretaria da Receita Federal

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

APEX – Agência de Promoção de Exportação

MDIC / SDP – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior / Secretaria do Desenvolvimento da Produção

MTE – Ministério do Trabalho e do Emprego

A APEX faz parte da estrutura do SEBRAE, foi criada pelo Decreto n.º 2398 de 21/11/1998, e começou a operar em abril de 1998, com o objetivo de apoiar a implementação da política de promoção comercial das exportações, tal como traçada pela CAMEX.

Os projetos são encaminhados e executados por instituições privadas sem fins lucrativos, instituições públicas e pelas unidades estaduais do SEBRAE. Podem ser plurianuais e têm por metas o crescimento das exportações, em termos de valores e de itens, o número de empresas exportadoras e a geração de novos empregos. Os custos são compartilhados com as instituições executoras e está prevista a redução gradual no apoio da Agência.

As empresas beneficiadas pelos projetos da APEX são aquelas com até 99 empregados ou até U\$ 3,5 milhões de faturamento anual (conceito do Mercosul). Podem também ser beneficiadas as empresas médias e grandes, desde que fique evidenciado o benefício às empresas de pequeno porte.

A APEX busca preparar as empresas para exportar, adequar o seu produto e apoiar as atividades de promoção no exterior. A preparação das empresas envolve o desenvolvimento de uma cultura exportadora, o treinamento e a capacitação em

gestão e em comércio exterior, e a adequação de processos para atender às exigências de um mercado competitivo.

A adequação dos produtos inclui *design*, embalagem, atendimento às normas técnicas e a todas as exigências dos mercados e dos consumidores.

As atividades de promoção no exterior incluem ações de *marketing* e publicidade apoiadas nas marcas setoriais, a participação em feiras e exposições no Brasil e no exterior, a vinda ao Brasil de potenciais importadores (projeto comprador) e de jornalistas estrangeiros (projeto imagem), ida de empresas ao exterior negociar com os importadores (projeto vendedor), e o comércio eletrônico.

A APEX quer criar uma visão completa para as empresas sobre as potencialidades e as características do mercado externo, criando conhecimento sobre a internacionalização que lhe permite dar um salto na qualidade e melhorar sua atuação também no mercado doméstico.

A APEX trabalha com cinco tipos de projetos: setorial, horizontal, isolado, consórcios e de iniciativa própria da Agência.

Os Projetos Setoriais Integrados (PSI) envolvem ações de apoio a um único setor, por exemplo: gemas e jóias, calçados, vestuário, cosméticos. A APEX aporta até 50% dos custos total, podendo chegar a 75% no caso de artesanato.

Os Projetos Horizontais (PH) beneficiam dois ou mais setores como é o casos dos projetos das Câmaras de Comércio. Os recursos financeiros investidos pela APEX podem cobrir até 50% do custo total.

Os Projetos Isolados (PI) são aqueles que prevêm o apoio a uma única ação como a participação em uma feira internacional ou a realização de uma missão no exterior. A APEX pode aportar, no máximo, 25% do custo total.

Os Projetos Consórcio (PC) podem apoiar a formação de um consórcio (PFC) ou apoiar a exportação de uma cooperativa ou de um consórcio já existente (PEC). Nestes casos a APEX pode aportar até 50% dos custos.

Os Projetos da APEX (PA) são aqueles cuja proposta para a realização de atividades de promoção da exportação é da própria agência – catálogos, treinamentos, publicações, dentre outras. Neste caso pode ser totalmente custeado com recursos da APEX.

Os projetos devem prever um cronograma de desembolso dos recursos da APEX e da contrapartida, exige-se prestação de contas de cada parcela liberada para a liberação da parcela subsequente.

Resultados

Os principais setores apoiados pela APEX representaram 26,2% das exportações em 2000.

Exportações realizadas e metas dos principais setores apoiados pela APEX

SETOR	ASSOCIAÇÃO	EXPORTAÇÕES EM 2000	METAS	
			Valor	Ano
Alimentos	ABIA	1.101.217.000	1.702.000.000	2002
Artefatos de borracha	SINBORSUL	116.905.796	250.000.000	2003
Autopeças	SINDIPEÇAS	3.820.000.000	5.000.000.000	2003
Calçados	ABICALÇADOS	1.546.744.252	2.570.000.000	2003
Carne de frango	ABEF	805.000.000	1.300.000.000	2002
Carne suína	ABIPECS	172.000.000	500.000.000	2002
Cosméticos	ABIPHEC	150.000.000	370.000.000	2003
Couro	CICB	739.293.975	1.573.000.000	2002
Flores	IBRAFLOR	14.410.000	40.867.500	2002
Gemas e Jóias	IBGM	203.141.000	500.000.000	2002
Máquinas e componentes para calçados	ABRAMEQ/ ASSINTECAL	448.612.000	549.000.000	2002
Máquinas equipamentos	ABIMAQ	3.178.528.349	3.850.000.000	2002
Mármore e granito	ABIROCHAS	271.540.000	600.000.000	2002
Móveis	ABIMÓVEL	488.828.309	1.000.000.000	2003
Revestimento cerâmica	ANFACER	182.000.000	300.000.000	2003
Têxtil e confecções	ABIT	1.222.000.000	2.000.000.000	2003
16 setores	Total	14.460.220.681	22.104.687.500	
Exportação total	Brasil	55.058.595.326		

Fonte: APEX, 2002

Em levantamento parcial sobre a abrangência de 16 projetos nacionais apoiados pela APEX, identificou-se que as empresas que participam destes projetos estão sediadas em 278 cidades em todo o país.

Em 2001, a APEX apoiou a presença de empresas brasileiras em mais de 200 feiras ou mostras internacionais, no exterior e no Brasil.

A abertura de novos mercados, como o Árabe para vários produtos e o da Rússia para exportação de carnes, é mais um motivo de orgulho.

Frutas, flores tropicais, móveis, moda (e não somente confecções), jóias, cosméticos, e tantos outros produtos, estão conquistando o mercado externo com tecnologia e *design*.

O objetivo da APEX e de seus parceiros tem como objetivo aumentar a participação do Brasil no mercado internacional. Desenvolvendo o País, contribuindo para a estabilidade econômica e para uma balança comercial positiva.