

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS EM REDE: Estudo de Caso
da Associação Maringá MODAMIX no Paraná

VANDETE CARDOSO MENDONÇA

CURITIBA

2007

VANDETE CARDOSO MENDONÇA

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS EM REDE: Estudo de Caso
da Associação Maringá MODAMIX no Paraná**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov.

CURITIBA

2007

"Eu escrevo sem esperança de que o que eu escrevo altere qualquer coisa. Não altera em nada... Porque no fundo a gente não está querendo alterar as coisas. A gente está querendo desabrochar de um modo ou de outro..."

Clarice Lispector

*Dedico esse trabalho a alguém que não está mais aqui, que não sei onde está e se está, mas sei o mais importante, que esteve. E agora vive aqui dentro de mim, mas presente do que nunca, nas lembranças, nos meus valores, nos meus ideais. Agradeço por tudo o que sou e também pelo que não sou e, por mais que acredite que mudar é preciso sou feliz por ser quem sou hoje e grande parte do que me tornei é responsabilidade de um grande homem. Assim digo Obrigado Seu Dedé, Seu José, Sr. José Cardoso Mendonça. Meu Herói! Meu pai!
(in memoriam)*

AGRADECIMENTOS

Se esta é a única página que posso expressar aquilo que sinto em lugar daquilo que penso, que analiso, que comprovo, quero expressar o meu sincero obrigado às pessoas que foram essenciais para a realização desse trabalho e desse mestrado.

Inicio agradecendo ao meu orientador, professor Sergio Bulgacov que com sábias palavras direcionou esse trabalho, meus agradecimentos principalmente pela confiança depositada e toda complexidade envolvida. Aos professores Clóvis L. Machado-da-Silva e José Henrique de Faria por me mostrarem teorias diferentes que mudaram minha visão de mundo, tão contraditório e real quanto recursivamente. Também aos professores Maurício Serva, Pedro Steiner, e demais professores do programa. Ainda nessa questão aproveito para agradecer ao também amigo José Ivan pela co-orientação e pela disposição em sempre ajudar.

Também agradeço aos diretores, lojistas, e demais profissionais envolvidos com a Rede MODAMIX que colaboram com a pesquisa, em especial ao Sr. Valdir Scalon pela disponibilidade e atenção.

Não poderia deixar de mencionar meu muito obrigado às secretárias do programa, Esther e principalmente a Jorlene, que representa muito mais que uma colaboradora, uma amiga.

Além dos agradecimentos, também fica expressado aqui meu amor e carinho pela minha família, tão distante e ao mesmo tempo tão presente. Dona Tereza este trabalho também é seu.

Aos amigos também, é claro. Primeiramente a minha grande companheira Ana, por me aguentar em todas as crises ao longo desses dois últimos anos, saiba que eles foram mais intensos pela sua presença, ao Fernando pelas discussões epistemológicas de longos cafés e a Janaina pelos ouvidos sempre disponíveis, ao quarto ao lado. Aos amigos da sempre salinha de estratégia, em especial ao Cristiano pela colaboração nos dados quantitativos, mas também ao Luciano, Marcos, Antônio, Israel, Daniele e Erika pelas discussões, reuniões, pizzas e almoços e tudo mais que vivemos, dentro e fora da UFPR.

Obrigada.

RESUMO

Frente ao contexto em que as estratégias competitivas das organizações não correspondem a todas as ações possíveis em busca de competitividade, o presente trabalho tem como objetivo principal verificar como as estratégias de competição e de cooperação influenciam na competitividade organizacional de empresas inseridas em rede. Este estudo visa contribuir teoricamente com os estudos de estratégia, no entendimento de que as organizações dependem de outras organizações, de modo que as redes de cooperação são vistas como alternativa para que as empresas, principalmente pequenas e médias, possam alcançar competitividade. Para compreender essa realidade, o caso escolhido é o da Associação dos Shoppings do Vestuário de Maringá – Rede MODAMIX, a qual se constitui por cinco shoppings da cidade de Maringá e possui, ao todo, 589 lojas integrantes. Para tanto, primeiramente foi necessário compreender quais são as estratégias de competição utilizadas pelas organizações que constituem a rede, os shoppings e suas lojas, para, em seguida, levantar as estratégias de cooperação realizadas pela associação e, por fim, poder avaliar a competitividade dos shoppings e das lojas. Com vistas a estes objetivos específicos, os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dessa pesquisa exploratório-descritiva têm início com um estudo de caso. Este, por sua vez, elabora-se em duas etapas: 1) qualitativa, a fim de que se explore as variáveis envolvidas na pesquisa e se dê suporte à segunda etapa, a qual se desenvolve por meio de entrevistas, documentos e observação não-participante; 2) quantitativa, com a utilização da técnica de levantamento (*survey*). A pesquisa apresenta uma perspectiva temporal do tipo transversal, utilizando multimétodos e multiníveis, principalmente pelo contexto de relacionamento interorganizacional. Os resultados da pesquisa apontam para a existência das estratégias competitivas enquanto voltadas ao enfoque na diferenciação, tanto nos shoppings quanto nas lojas, porém a estratégia competitiva de enfoque na diferenciação não se demonstra como sendo utilizada plenamente, havendo aí ainda um meio-termo, pois, no que se refere às estratégias de cooperação a rede apresenta ações voltadas ao acesso de novos mercados e captação de clientes. Por fim, a variável de competitividade organizacional se apresenta como mais voltada aos aspectos concorrenciais, enquanto que os fatores organizacionais influenciadores da competitividade não são nitidamente visíveis nas lojas. E no aspecto de desempenho financeiro, a pesquisa revela que os lojistas não estão plenamente satisfeitos com os resultados obtidos, demonstrando capacidade ociosa de suas atividades. Ao fim da pesquisa, pode-se observar que as estratégias competitivas das organizações estão voltadas à busca de competitividade das empresas e que as estratégias de cooperação, estão mais voltadas ao acesso de novos mercados, e não à competitividade das lojas. Esse fato resulta em pouca visibilidade da rede pelos lojistas, que não reconhecem suas ações.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva, Estratégia de Cooperação, Competitividade, Redes de Cooperação

ABSTRACT

In a context where the competitive strategies of the organizations do not correspond to all possible actions in search of competitiveness, the main goal of this research is to verify how the strategies of competition and cooperation influence the organizational competitiveness of those companies which are part of a network. This research is intended to contribute with the theories of the strategies studies and the understanding of the fact that organizations depend on other organizations in such a way that the cooperation networks may be seen as an alternative so that the companies, especially the small and the medium ones, may achieve competitiveness. In order to understand this, it was chosen the real experience of the Associação dos Shoppings do Vestuário de Maringá – Rede MODAMIX, which is compound of five malls of Maringá city and has a total of 589 stores. First, it was necessary to comprehend what the competition strategies used by the organizations which are part of this network are, the malls and their stores, and then identify the cooperation strategies used by the association and, at last, be able to evaluate the competitiveness of the malls and stores. In order to achieve these specific goals, the methodological procedures used to develop this exploratory-descriptive research began with a case study. This one was divided into two steps: 1) qualitative, in order to explore the variables of the research and to give support to the second step, which is developed through interviews, the use of documents and through non-participative observation; 2) quantitative, by using survey techniques. The research presents a perspective of temporal and transversal kind, using multimethods and multilevels, especially by the context of the interorganizational relationship. The research results show the existence of competitive strategies focused on differentiation, both in the malls and in the stores, however, the competitive strategies focused on differentiation do not seem to be completely used, so there is an middle term because, when it comes to the strategies of cooperation, the network has actions focused on the access of new markets and on the finding new customers. At last, the variable of the organizational competitiveness has presented itself more likely to be focused on the competition aspects, whereas the organizational factors of influence on the competitiveness are not clearly noticed in the stores. When it comes to the aspect of their financial performance, this research reveals that the shopkeepers are not fully satisfied with the results they have gained, showing idle capacity of their activities. With the conclusion of the research, it is possible to observe that the organizations competitive strategies focus on the search of competitiveness for the companies and that the cooperation strategies focus on the access to new markets and not the competitiveness of the stores. This fact leads to little visualization of the network by the shopkeepers, who do not recognize the actions of the network.

Key words: Competitive Strategy, Cooperation Strategy, Competitiveness, Cooperation Networks

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. As Cinco Forças Competitivas	25
Figura 02. Três Estratégias Genéricas.....	26
Figura 03. Estratégias de Diferenciação	32
Figura 04. A Cadeia de Valores	34
Figura 05. Diferentes Combinações de Cooperação e Competição	38
Figura 06. Aspectos da Competitividade	47
Figura 07. Dimensões da Competitividade.....	48
Figura 08. Fatores Empresariais	50
Figura 09. O Triângulo da Competitividade Estrutural.....	50
Figura 10. Motivos Genéricos para Alianças Estratégicas	76
Figura 11. Fontes de Vantagem Competitiva da Localização.....	78
Figura 12. Sistema Produtivo Local Estruturado	83
Figura 13. Especificação das Variáveis	86
Figura 14. Convergência de Várias Fontes de Evidências	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Componentes do Vetor de Crescimento.....	23
Quadro 02. Características das Estratégias Genéricas	30
Quadro 03. Campos de Competição	34
Quadro 04. Dimensões das Estratégias Competitivas	37
Quadro 05. Estratégias de Cooperação Relevantes na Indústria	41
Quadro 06. Tipologias da Abordagem de Competitividade	44
Quadro 07. Fatores de Competitividade Observados na Análise Ambiental Geral....	53
Quadro 08. Perspectivas Teóricas das Relações Interorganizacionais	63
Quadro 09. Exemplos de Cooperação Interfirmas	70
Quadro 10. Indicadores e Tipologias de Redes	71
Quadro 11. Motivadores de Redes de Cooperação de PME's.....	74
Quadro 12. Indicadores das Estratégias Competitivas	88
Quadro 13. Indicadores da Competitividade Organizacional	90
Quadro 14. Quadro de Análise da Pesquisa.....	91
Quadro 15. Nível e Unidade de Análise da Pesquisa.....	94
Quadro 16. Relação dos Objetivos, Variáveis e Instrumentos de Coleta de Dados ..	99
Quadro 17. Testes Estatísticos Utilizados	100
Quadro 18. Caracterização do Shopping A.....	109
Quadro 19. Caracterização do Shopping B.....	110
Quadro 20. Caracterização do Shopping C.....	111
Quadro 21. Caracterização do Shopping D.....	112
Quadro 22. Caracterização do Shopping E.....	113
Quadro 23. Variáveis e Dimensões Pesquisadas	171
Quadro 24. Principais Resultados Encontrados na Pesquisa.....	172

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. População da Pesquisa.....	97
Tabela 02. Produtos e Serviços Envolvidos no Setor.....	103
Tabela 03. Influência do Setor na Cidade de Maringá	105
Tabela 04. Lojas Envolvidas na Pesquisa	114
Tabela 05. Regiões Atendidas pelas Lojas	117
Tabela 06. Fatores Encontrados para a Variável Exigências dos Clientes	126
Tabela 07. Estatísticas Associadas – Exigências Dos Clientes	126
Tabela 08. Médias dos ndicadores - Concorrentes	129
Tabela 09. Fatores Encontrados para a Variável - Ações Estratégias dos Shoppings	133
Tabela 10. Estatísticas Associadas – Estratégias dos Shoppings	135
Tabela 11. Fatores Encontrados para a Estratégia Competitiva	136
Tabela 12. Estatísticas Associadas – Estratégias Competitivas	137
Tabela 13. Fatores Encontrados para a Variável Estratégia Competitiva	138
Tabela 14. Estatísticas Associadas – Estratégia Competitiva	139
Tabela 15. Esratégias Associadas - Ações Organizacionais	152
Tabela 16. Fatores Encontrados para a Variável – Aspectos Concorrenciais.....	154
Tabela 17. Estatísticas Associadas – Aspectos Concorrenciais	155
Tabela 18. Fatores Encontrados para a Variável – Aspectos Concorrenciais das Lojas.....	156
Tabela 19. Estatísticas Associadas – Aspectos Concorrenciais das Lojas	157
Tabela 20. Fatores Encontrados para a Variável Desempenho Financeiro	158
Tabela 21. Estatísticas Associadas – Desempenho Financeiro	159

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Escolaridade dos Participantes da Pesquisa	115
Gráfico 02. Quantidade de Funcionários por Loja	116
Gráfico 03. Relação de vendas	118
Gráfico 04. Fontes de Informação	118
Gráfico 05. Ações Estratégicas da Administração dos Shoppings	134
Gráfico 07. Estratégia Competitiva	139
Gráfico 08. Ações da MODAMIX	146
Gráfico 09. Aspectos Concorrenciais	155
Gráfico 10. Aspectos Concorrenciais das Lojas	157
Gráfico 11. Desempenho Financeiro	159

SUMÁRIO

RESUMO.....	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	20
2.1.1 Estratégia Empresarial.....	22
2.1.2 Estratégia Competitiva	24
2.1.3 Estratégias de Cooperação.....	37
2.2 COMPETITIVIDADE.....	42
2.2.1 Fatores Determinantes da Competitividade	49
2.2.2 Competitividade no Setor Têxtil-Confecções	54
2.2.3 As tendências do mercado mundial e o Brasil.....	55
2.3 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	60
2.3.1 Condicionantes dos Relacionamentos Interorganizacionais	65
2.3.2 Redes de Cooperação e Competição	69
2.3.3 Redes e Territórios	77
3 METODOLOGIA.....	85
3.1.1 Especificação das Variáveis	85
3.1.2 Perguntas de Pesquisa.....	86
3.1.3 Conceitos de Termos Relevantes, Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis.....	87
3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA	92
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	92
3.2.1.1 Etapa qualitativa	94

3.2.1.2 Etapa quantitativa.....	95
3.2.2 População e Amostragem.....	97
3.2.3 Coleta de Dados.....	97
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	100
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	101
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	102
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE E DA AMOSTRA.....	102
4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO NÍVEL SHOPPING.....	130
4.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO NÍVEL LOJAS.....	135
4.4 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO PRESENTES NA REDE MODAMIX.....	143
4.5 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL NO NÍVEL SHOPPING.....	148
4.6 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL NO NÍVEL LOJAS.....	151
5 CONCLUSÕES.....	173
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	179
7 ANEXOS.....	185

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram expressão de transformações organizacionais que levaram a reorganização da produção e dos mercados na economia global, interagindo com a difusão da tecnologia e da informação (CASTELLS, 1999). Essas mudanças envolvem o contexto de competitividade, com fusões e aquisições, inovações tecnológicas e mudanças nos processos administrativos. Grande parte dessas transformações afeta as organizações na forma de incerteza de como elas devem lidar com esse complexo e dinâmico ambiente (CASTELLS; 1999; GULATI; GARGIULO, 1999).

As organizações estão vivenciando uma época de turbulência, principalmente em face das pressões ambientais sofridas, que refletem na sua competitividade (MILES; SNOW, 1986). No cenário tradicional de administração a estratégia competitiva foi a principal responsável para o alcance da competitividade. No entanto esse novo cenário revela que as organizações não conseguem, somente com suas estratégias individuais alcançar a competitividade que almejam. Tal situação leva as organizações a extrapolar suas ações internas para relações com outras organizações, muitas vezes organizações as que eram percebidas apenas como concorrentes.

Assim, atualmente, as estratégias competitivas e as estratégias de cooperação coexistem no mesmo cenário na busca de vantagem, revelando uma dinâmica de coopetição (CHILD; FAULKNER, 1998). As estratégias de cooperação e competição estão presentes na busca pela vantagem competitiva, pelo posicionamento da organização no mercado e, conseqüentemente, pelo alcance de retornos financeiros acima da média, ou seja, de respectivo desempenho econômico. Temas estes que são geralmente tratados separadamente na literatura. A competitividade passa de organização frente organização para a competitividade de grupos de organizações frente a grupos de organizações.

Essa estratégia de cooperação também se revela por meio das redes de cooperação, um tipo específico de relacionamento interorganizacional que abrange principalmente as PMEs. Neste contexto os relacionamentos são vistos como ações

estratégicas que podem minimizar os impactos da transformação atual no ambiente organizacional, controlando as incertezas, diminuindo custos de transação e como forma de obtenção de competitividade.

O tema de competitividade, por sua vez, também é amplamente divulgado na literatura organizacional e econômica, porém ainda discutido e apontando para uma grande complexidade em termos de fatores que a influenciam e as melhores formas de mensuração (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). A competitividade possui vários aspectos que se relacionam com as estratégias competitivas, as estratégias de cooperação, mas também com aspectos externos à organização, como os fatores sistêmicos e estruturais.

A literatura acadêmica acompanhou as mudanças e os assuntos como relacionamentos interorganizacionais, redes, alianças estratégicas, os quais estão sendo amplamente discutidos (OLIVER; EBERS, 1998; POWELL; SMITH-DOERR, 1994). Esses estudos de relacionamentos interorganizacionais enfocam tanto a imersão da organização em relações com outras organizações de forma natural quanto às ações estratégicas de formação de redes de empresas. Oliver e Ebers (1998) apontam que a pesquisa futura enfrenta o desafio de desenvolver conceituações úteis dos processos que são envolvidos pelas redes interorganizacionais e em fornecer uma análise mais detalhada destes processos, de seus antecedentes e de suas conseqüências.

Em destaque as redes de cooperação ganham ênfase na busca de maior competitividade das pequenas e médias empresas, que vêm nesse tipo de relacionamento vantagens advindas da cooperação, capazes de proporcionar em primeiro momento a sobrevivência das mesmas e fontes possíveis de desenvolvimento e crescimento.

Tendo em vista essa relação entre as estratégias de competição e as estratégias de cooperação em busca da competitividade, principalmente em organizações inseridas em rede, o presente trabalho analisa o caso da Maringá MODAMIX – Associação dos Shoppings do Vestuário de Maringá que agrega cinco shoppings atacadistas de vestuário, os quais somam cerca de 589 lojas de comercialização de confecções.

A rede Maringá MODAMIX surgiu em 1992 pela iniciativa do Sindvest - Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá tendo como participantes iniciais os

dois primeiros shoppings de atacado de confecções da cidade. Seu principal objetivo é o aumento da competitividade de seus participantes: os shoppings participantes da rede bem com suas lojas.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Castro (1978) uma pesquisa deve ser original, importante e viável, sendo assim o presente trabalho pretende desenvolver a proposta de estudo do tema: “Estratégias de Competição e Cooperação para a Competitividade de Empresas em Rede”. Considerando a originalidade do tema, Oliver e Ebers (1998) revelam em sua pesquisa sobre os estudos de redes que, os resultados proporcionados por essa forma organizacional não são amplamente investigados, na sua maioria são estudos individuais que impedem a comparação das conseqüências das relações interorganizacionais, sendo um tema ainda a ser pesquisado por trabalhos futuros. Já a importância do trabalho de acordo com Castro (1978, p.56) “está de alguma forma ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”, o que se justifica pelo fato de que “a análise de funcionamento das redes se torna essencial para entender a dinâmica de desenvolvimento presente em cada região” (ANDION, 2003, p.1047). E a viabilidade se concretiza pelos prazos, pelos recursos financeiros, o conhecimento do autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado de teorização a respeito através da base teórico-empírica.

Nesse sentido procura-se entender a relação entre as estratégias de cooperação e competição de empresas que estão inseridas em uma rede. Deste modo, o estudo foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa:

COMO AS ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO E DE COOPERAÇÃO PRESENTES NA REDE MARINGÁ MODAMIX INFLUENCIAM A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DOS SEUS PARTICIPANTES?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é **verificar como as estratégias de competição¹ e cooperação² presentes na Rede Maringá MODAMIX influenciam a competitividade organizacional dos seus participantes.**

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Caracterizar o processo de formação e desenvolvimento da rede.
- ✓ Identificar as principais estratégias competitivas das organizações participantes da Rede Maringá MODAMIX.
- ✓ Identificar as estratégias de cooperação presentes na Rede Maringá MODAMIX.
- ✓ Levantar a atual situação de competitividade das organizações participantes da Rede Maringá MODAMIX.
- ✓ Verificar como as estratégias de competição e de cooperação presentes na Rede Maringá MODAMIX influenciam a competitividade organizacional dos seus participantes.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo de estratégia de acordo com Whittington, Pettigrew, Thomas (2002) exige uma maior contextualização, dinamismo e prática. O estudo de estratégia envolve a complexidade, tanto do ambiente competitivo e mutável das organizações quanto o resultado que proporcionam. Este contexto soma-se a uma configuração em rede onde coexistem estratégias de cooperação e estratégias de competição, ambas em busca da vantagem competitiva.

¹ Por estratégias competitivas presentes na rede entenda-se: estratégias competitivas da administração de cada shopping participante da Rede e as estratégias competitivas das lojas integrantes dos Shoppings.

² Por estratégias de cooperação presentes na rede entenda-se: estratégias de cooperação realizadas em conjunto pelos shoppings participantes da rede por meio da administração de cada um deles.

Assim no campo de estudos de redes Oliver e Ebers (1998) confirmam o vasto campo explorado e as inúmeras publicações, porém concluem que não há ainda um consenso de conceitos e que novas pesquisas devem enfatizar tanto os antecedentes desses relacionamentos, quanto os resultados deles, sem esquecer do processo que envolve essas duas dimensões. Da mesma forma que os trabalhos nacionais envolvendo redes de cooperação de pequenas empresas enfocam mais a questão da formação dessas redes e os resultados que elas geram, sem a análise de como são gerenciadas e sem as ações que essas redes estão realizando para alcançar os objetivos iniciais traçados para sua formação.

Nesse sentido alguns pontos devem ser ressaltados em relação a abordagem do tema da pesquisa e as variáveis envolvidas, tanto teoricamente quanto no contexto social:

- estratégia de competição e cooperação: na literatura tradicional a estratégia competitiva é a principal relação com a competitividade das organizações, porém o enfoque atual direciona as pesquisas para os relacionamentos externos das organizações, tanto verticalmente em sua cadeia de produção, tanto com as organizações antes consideradas concorrentes (horizontalmente), além de outros relacionamentos com instituições que fazem parte do ambiente dessas organizações como entidades, parceiros, etc. Essa alteração revela que as organizações em busca de competitividade ampliaram suas estratégias internas para os relacionamentos externos, como a cooperação com outras organizações, por exemplo (CHILD; FAULKNER, 1998).

- a competitividade organizacional: o tema tão utilizado nos estudos da área de administração e contrariamente ainda é amplamente discutido em relação a sua definição e mensuração. A competitividade como termo relevante não apenas para a administração em especial a estratégia organizacional, mas também para os estudos econômicos, que remete a fatores empresariais, bem como os fatores estruturais e sistêmicos. Além da abordagem *ex ante* e *ex post* da competitividade que enfatizam tanto os fatores determinantes quanto a mensuração posterior da competitividade enquanto desempenho econômico das organizações.

- redes de cooperação: as redes de cooperação estão sendo amplamente pesquisadas na literatura acadêmica, e por várias áreas de conhecimento. Administradores, públicos ou privados, sociólogos, economistas reconhecem nesses

estudos a importância do contexto social. As redes de cooperação extrapolam a questão de obtenção de competitividade de pequenas e médias empresas para o desenvolvimento local das regiões onde essas organizações estão inseridas, e envolvendo indicadores como promoção econômica/tecnológica, promoção social, principalmente na questão de geração de emprego e renda e de promoção ambiental/ecológica (ANDION, 2003, BALESTRIN; VARGAS, 2003 ABRAMOVAY, 2003, CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998).

Analisando as variáveis envolvidas na pesquisa, sua inter-relação e os pontos ressaltados a presente pesquisa resalta a importância teórica e prática dos estudos na área de estratégia que envolva os resultados, no caso a competitividade, das estratégias organizações que se desdobram em estratégias de competição e de cooperação, principalmente nesse contexto de redes de cooperação.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O capítulo inicial contém a apresentação do tema e do problema que foram estudados, bem como os objetivos específicos que conduziram o objetivo central da pesquisa, seguido da justificativa teórica e prática do tema escolhido.

O capítulo dois explora na literatura os temas centrais de estratégia, enfatizando as estratégias de competição e as estratégias de cooperação, por meio das abordagens existentes, levantando tipologias e indicadores. Na seqüência é apresentado o tema de competitividade, nos diversos aspectos, bem como seus fatores determinantes e indicadores de mensuração. Por fim, esta seção explora os conceitos ligados a relacionamentos interorganizacionais, descrevendo as principais abordagens teóricas, tipologias e características, ressaltando as redes de cooperação e competição.

Após a revisão teórico-empírica o capítulo três explicita o caminho percorrido para a execução da pesquisa, demonstrando a metodologia utilizada. São especificadas as variáveis envolvidas, suas definições constitutivas e operacionais, o delineamento da pesquisa, a população e a amostra pesquisada, bem como os dados que foram tratados.

O quarto capítulo descreve e analisa os dados levantados e os relaciona com o referencial teórico exposto, proporcionando inferências e análises. O penúltimo capítulo se destina a concluir a pesquisa e propor temas para pesquisas futuras.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo apresenta os principais temas envolvidos no problema de pesquisa proposto, a fim de embasar de maneira teórica e empírica este estudo. Na primeira seção é apresentado o tema de estratégia – estratégia competitiva e estratégia de cooperação - seguido de competitividade organizacional. Logo a seguir na revisão de literatura é apresentado o tema de relacionamentos interorganizacionais e as principais perspectivas teóricas que abordam o assunto, sendo a teoria de redes de cooperação e competição destacada e aprofundada.

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia é utilizada desde os tempos pré-históricos, principalmente pelos militares (QUINN, 2001). Na medida que as sociedades cresciam e aumentava a complexidade dos conflitos entre elas, os conceitos de estratégia essenciais começaram a solidificar-se e serem utilizados militares. Destes militares e estadistas destacam-se os conceitos de estratégia de Sun Tzu, Von Clausewitz e Mao Tse-Tung.

Na literatura específica da área de organizações existem muitas definições de estratégia variando de longas e complexas a algumas enganosamente simples. Uma delas enfatizam o relacionamento entre estratégia e os objetivos da organização, outras focam a combinação das oportunidades ambientais com as forças da organização, e algumas definições enfatizam as características subjetivas e psicológicas envolvidas no termo (BARNEY, 1997).

Barney (1997) afirma que a variedade de definições não é apenas o resultado de pesquisas em estratégia, já que existe uma complexidade envolvendo o fenômeno estratégico nas organizações, pois o estudo da estratégia e da administração estratégica envolve a integração de várias funções na empresa, envolve diversos níveis distintos de análises, tanto de organizações simples quanto de unidades de negócios e também as ações específicas de negócios dentro das várias funções.

Em relação ao conceito de estratégia, Quinn (2001, p.20) a define como sendo “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. Uma estratégia que seja bem formulada ajuda na ordenação e alocação de recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, além da antecipação das mudanças no ambiente e nas providências contingentes frente aos oponentes.

Já para Mintzberg (2001) a estratégia tem sido usada implicitamente de várias maneiras, e por isso apresenta cinco definições de estratégia:

- *estratégia como plano*: a estratégia é vista como um tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação. Nesta concepção as estratégias possuem duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.

- *estratégia como pretexto*: derivando da estratégia como plano a estratégia como pretexto aponta para um sentido específico que pode ser apresentada como uma manobra com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.

- *estratégia como padrão*: após a estratégia como um plano, ou seja, uma estratégia pretendida, a estratégia também pode ser realizada. A estratégia é um padrão, especificamente um padrão em um fluxo de ações. A estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra, pois os planos podem não serem atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeita.

Nesse contexto surgem duas novas definições: as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes. As estratégias deliberadas se concretizam pelas intenções que existiam anteriormente que foram realizadas e as estratégias emergentes nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas (que não foram realizadas).

- *estratégia como posição*: a estratégia como posição trata de uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”. Tornando a estratégia a mediadora entre a organização e o ambiente, entre o contexto interno e o externo. E essa definição é compatível com as definições anteriores, podendo ser pré-selecionada e pretendida através de um plano e/ou pode ser alcançada, até mesmo encontrada, através de um padrão de

comportamento.

- *estratégia como perspectiva*: a quinta definição de estratégia olha para dentro da organização, principalmente para a cabeça dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão ampla. E seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. É um conceito onde todas as estratégias são abstratas e existem apenas na mente das pessoas interessadas.

Apesar da variedade dos conceitos de estratégia e demais assuntos relacionados, a literatura apresenta uma diferenciação hierárquica das estratégias de forma mais específica, como demonstrado a seguir.

2.1.1 Estratégia Empresarial

Porter (1999b) afirma que as empresas diversificadas possuem dois níveis de estratégia, a estratégia de negócios ou competitiva e a estratégia corporativa. A estratégia corporativa trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidade de negócios.

A estratégia empresarial é “o plano de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e planos em que a empresa deve se envolver” (ANDREWS, 2001, p.58). Esse conceito de estratégia envolve tanto propósitos econômicos, sociais e pessoais e não apenas os objetivos financeiros da organização (ANDREWS, 2001).

As estratégias empresariais devem direcionar os negócios em que a empresa deve competir. Os objetivos traçados pela empresa determinam os níveis de desempenho que a mesma pretende alcançar, no entanto, não descreve o seu campo de atuação. Essa descrição deve englobar “um amplo conjunto de ramificações naturais da posição da empresa em termos de produtos e mercados, resultantes de alguma característica fundamental do ramo em que presentemente opera” (ANSOFF, 1977, p.88). Uma especificação mais positiva do elo comum entre os objetivos e as metas da organização com o desempenho real é dado por meio do uso do conjunto de produtos e mercados. Nesse sentido a organização restringe sua

posição em termos de produtos e mercados e volta a sua atuação em áreas bem definidas, essa especificação pode assumir a forma de um vetor de crescimento que indica a direção em que a empresa está andando em relação a sua postura corrente em termos de produtos e mercado (ANSOFF, 1977). O quadro a seguir ilustra a matriz de componentes de vetor de crescimento:

Quadro 01. Componentes do Vetor de Crescimento

Produto	Atual	Nova
Missão		
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977)

De acordo com Ansoff (1977), a penetração no mercado demonstra a direção de crescimento pelo aumento da participação relativa da organização nas suas linhas correntes de produto e de mercados.

Já para a desenvolvimento de mercados a organização deve buscar novas missões para os seus produtos. Para o componente de desenvolvimento de produtos a organização deve criar novos produtos para substituir os seus produtos existentes. E, por fim, a diversificação distingue-se pelo fato de que tanto os produtos quanto as missões são novas para a organização.

Por meio das estratégias corporativas, que decidem onde a empresa deve competir (ANSOFF, 1977; PORTER, 1999b; ANDREWS, 1998) e pelas estratégias de negócios ou competitivas (PORTER, 1986), as organizações estão sempre em busca de vantagem competitiva. O modo como uma empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva é o tema abordado por vários estudos, que têm como expoentes Porter (1986) com Análise Estrutural das Indústrias, as Estratégias Competitivas, e Barney (1997) com a VBR - Visão Baseada em Recursos, também as estratégias de cooperação como uma forma de se obter vantagem competitiva (BARNEY, 1997), além das aglomerações territoriais, chamados *clusters* (PORTER, 1999), e outros fatores, por exemplo, sorte (BARNEY, 1986).

2.1.2 Estratégia Competitiva

De acordo com Mariotto (1991, p.38), a competitividade pode ser conceituada como “a capacidade de uma empresa de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência”. Para isso Contador (1995) explicita que para alcançar o sucesso, uma organização depende das estratégias que adota.

O tema de estratégias competitivas é bem explorado pela literatura, tanto que Child e Faulkner (1998) afirmam que elas são interesse central na questão de como as organizações podem conseguir maior vantagem sobre seus competidores.

Segundo Porter (1986, p.49), a estratégia competitiva de uma organização é descrita como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. O método clássico para a formulação da estratégia revela que a estratégia competitiva é “uma combinação dos *fi*ns (metas) que a empresa busca e dos *me*ios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá” (PORTER, 1986, p.16). O desenvolvimento de uma estratégia competitiva neste modelo é, em sua essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla que inclui o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas, e também quais as políticas necessárias para realizar estas metas.

As organizações seguem estratégias competitivas quando buscam melhorar ou manter o desempenho por meio de ações independentes em um mercado ou indústria específica. E essas estratégias partem do pressuposto de que as empresas independentes tentam, de alguma forma, superar as outras organizações (BARNEY, 1997).

A estratégia competitiva leva ao posicionamento de uma empresa dentro de sua indústria. E o posicionamento dessa empresa determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja modesta, uma empresa pode posicionar-se bem e obter altas taxas de retornos. A vantagem competitiva sustentável é a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo. A vantagem competitiva que uma empresa pode possuir se divide em

dois tipos básicos: 1) baixo custo; 2) diferenciação. Estas se originam da estrutura industrial e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais (PORTER, 1989).

A definição de uma indústria é dada como um “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p.24). Seja qual for a indústria nacional ou internacional, produtora de bens ou de serviços, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Todas as cinco forças determinam a intensidade da concorrência na indústria, como a rentabilidade. A figura a seguir demonstra as cinco forças e os elementos da estrutura industrial.

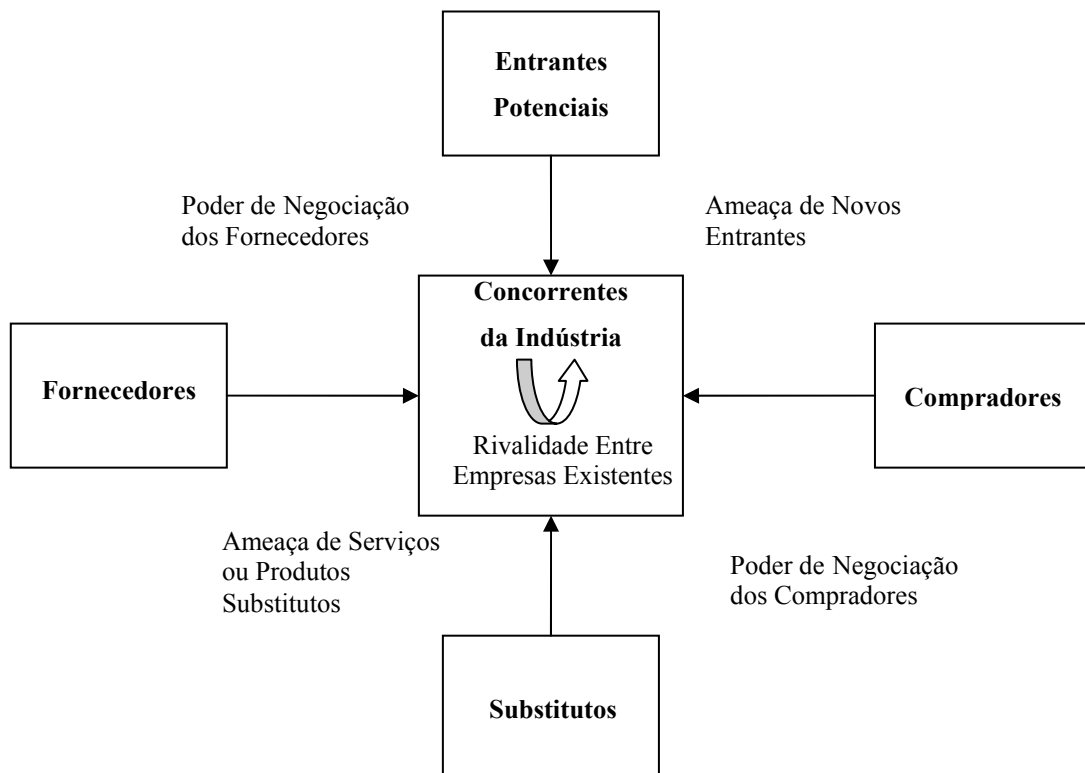


Figura 01. As Cinco Forças Competitivas

Fonte: Porter (1989)

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades com vistas ao qual uma empresa procura obtê-los, levam a três

estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação, e enfoque (PORTER, 1989). Ressalta-se que a estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque de custo; e enfoque na diferenciação.

		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

Figura 02. Três Estratégias Genéricas
Fonte: Porter (1989)

A noção que fundamenta o conceito de estratégia dado por Porter (1989) revela que a vantagem competitiva está na elaboração de qualquer estratégia e que para obtê-la as empresas precisam escolher qual vantagem competitiva pretendem alcançar e o escopo dentro do qual conseguirá alcançá-la. Estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999b, p.63).

Ao descrever as três estratégias genéricas, Porter (1986) afirma que elas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria, mas em algumas indústrias a estrutura indicará que toda as empresas podem obter grandes retornos. A seguir são apresentadas as estratégias genéricas, segundo o que Porter (1986) descreve:

Liderança no custo total

Segundo Porter (1989, p.11), “a liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas”. Basicamente, uma empresa concentra seus esforços para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. Uma empresa que escolhe uma estratégia de liderança de custo, de acordo com Barney (1997), concentra grande parte de seus esforços na redução de custos, com nível abaixo ao de seus competidores conquistando vantagem sobre eles.

A liderança em custo, de acordo com Porter (1986), exige um conjunto de ações: a construção agressiva de instalações, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, além de exigir também um controle rígido do custo e das despesas gerais. Também não permite a formação de contas marginais dos clientes, a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade e etc. O tema central de toda estratégia é o custo baixo em relação aos concorrentes, sem para isso ignorar a qualidade, a assistência e as outras áreas da organização.

A lógica estratégica da liderança no custo na maioria dos casos exige que a empresa seja a líder no custo e não apenas mais uma empresa em meio a várias outras disputando esta posição (PORTER, 1989). Mesmo dependendo da estrutura da indústria as fontes de vantagem de custo podem ser descritas como: busca de economia de escala, tecnologia patenteada, e acesso preferencial a matérias-primas. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, mesmo com as intensas forças competitivas, gera uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes e defende a empresa contra compradores poderosos, além de a defender contra fornecedores (PORTER, 1989). Em geral os fatores que levam a uma posição de baixo custo também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custo, e coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Resumidamente a estratégia de custo total resulta em uma posição de baixo custo que protege a empresa contra as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a existir com os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados, e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas (PORTER, 1989).

Um líder no custo deve obter segundo Porter (1989) *paridade* ou *proximidade* com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média, mesmo tendo a liderança no custo para sua vantagem competitiva. A paridade com base na diferenciação permite que o líder no custo traduza sua vantagem diretamente em lucros mais altos do que os da concorrência. Já a proximidade na diferenciação significa que o desconto do preço necessário para obter uma parcela de mercado aceitável não compensa a vantagem de custo

de um líder com essa estratégia, assim este líder no custo obtém retornos acima da média.

Diferenciação

A segunda estratégia genérica dada por Porter (1986, p.51) é caracterizada por “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”. Neste tipo de estratégia a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões valorizadas pelos seus compradores. Para isso seleciona um ou mais atributos, que a maioria dos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se para satisfazer estas necessidades de forma única e assim será recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio (PORTER, 1989).

A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em grande variedade de outros fatores, mas os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria (PORTER, 1989). E os métodos para essa diferenciação também podem assumir formas como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, redes de fornecedores e etc. Mas é importante ressaltar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mesmo eles não sendo o alvo estratégico inicial.

Os resultados para uma empresa que obtenha e sustente uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, isso se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. A empresa cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, pois a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, bem como à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Porém não ignora a posição de custo, porque seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Nesse caso um diferenciador visa a uma paridade ou a uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação (PORTER, 1989).

As empresas geralmente alteram as propriedades principais de seus produtos ou serviços com o objetivo de implementar uma estratégia por

diferenciação, mas a existência dessa diferenciação, no final, é sempre um assunto relacionado com a percepção do cliente (BARNEY, 1997).

Enfoque

A terceira estratégia genérica é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria (PORTER, 1989). Essa estratégia enfoca um determinado grupo comprador, um segmento ou linha de produtos, ou um mercado geográfico, podendo assumir assim várias formas (PORTER, 1986). Nesse caso “a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1986, p. 52).

A estratégia de enfoque possui duas variantes: 1) enfoque no custo: onde uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo e explora diferenças no comportamento dos custos nesse segmento e 2) enfoque na diferenciação: que busca a diferenciação em seu segmento-alvo e explora as necessidades especiais dos compradores desse segmento (PORTER, 1989). Os segmentos-alvo são assim caracterizados por terem compradores com necessidades incomuns; ou necessidades relacionadas a mudanças do sistema de produção e entrega diferentes que a indústria normal. A empresa que utiliza a estratégia de enfoque pode obter vantagem competitiva dedicando-se apenas ao segmento-alvo.

De acordo com Porter (1986) a empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter retornos acima da média para sua indústria. Se uma empresa pode alcançar uma liderança no custo sustentável (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) em seu segmento-alvo e se esse segmento for estruturalmente atrativo, essa empresa será um competidor acima da média em sua indústria. O quadro 02 apresenta as principais características das estratégias genéricas apresentadas por Porter (1986).

O Meio-Termo

De acordo com Porter (1986), as estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. É uma empresa que se

engaje em todas estratégias genéricas e não alcance nenhuma delas ficará no meio-termo. Dessa forma estará em situação estratégica precária que levará apenas a uma baixa rentabilidade. Provavelmente essa empresa reluta em fazer escolhas sobre como competir, resultado de uma cultura empresarial indefinida. A empresa só terá lucros atrativos se a estrutura da indústria for altamente favorável, ou se os concorrentes também estiverem no meio-termo.

Após identificar as estratégias genéricas, Porter (1989) em seu segundo livro *Vantagem Competitiva* discute como uma empresa pode realmente criar e sustentar vantagem competitiva em uma indústria, ou seja, de que modo pode implementar as estratégias genéricas amplas. Argumentando que a “vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1989, p.2).

Quadro 02. Características das Estratégias Genéricas

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle freqüentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (1986)

As Estratégias Genéricas de Porter por Mintzberg

Mintzberg (2001) descreve as estratégias genéricas baseando-se em Porter, mas divergindo em certos aspectos, como a distinção entre escopo e diferenciação, incluindo na tipologia a liderança em custos como uma forma de diferenciação. Assim os dois conjuntos de estratégias que são apresentados referem-se a diferenciação cada vez mais intensa, mostrado na face da figura 03, que identifica o que é fundamentalmente distinto sobre um negócio no mercado, na ótica dos clientes e está um conjunto de estratégias de escopo extensamente decrescentes, que identificam em quais mercados a empresa pode atuar.

Estratégias de Diferenciação

De acordo com Mintzberg (2001) uma organização se distingue em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma forma. A seguir são apresentadas as seis maneiras básicas de se alcançar isso:

- *diferenciação em preço*: a maneira mais fácil de diferenciar um produto ou a serviço, por meio de uma cobrança de preço mais baixo.

- *diferenciação de imagem*: o papel do marketing é a principal agente nessa diferenciação, já que na diferenciação de imagem, o produto é posicionado de uma forma que pareça diferente dos demais, mesmo sendo igual.

- *diferenciação de suporte*: é como a diferenciação de imagem, pois não altera o produto, mas aqui se deve diferenciar o produto através de um suporte que acompanhe o produto, por meio de uma venda com crédito especial; assistência técnica como atendimento pós-venda, por exemplo, ou pelo fornecimento de um produto ou serviço relacionado.

- *diferenciação de qualidade*: esta forma de diferenciação tem a ver com alguma característica que torne o produto melhor, sem torná-lo fundamentalmente diferente. Estando relacionada ao desempenho inicial mais confiável, a durabilidade maior e/ou desempenho superior.

- *diferenciação de design*: está relacionado diretamente com a inovação do produto.

- *estratégia de não-diferenciação*: esta estratégia é adotada pelos imitadores, muitas vezes por falta de competência ou vontade de diferenciar. Esta estratégia é mais identificada em mercados com grandes espaços que permitem

esse tipo de atitude e está representada pelo espaço em não preenchido na figura 03.

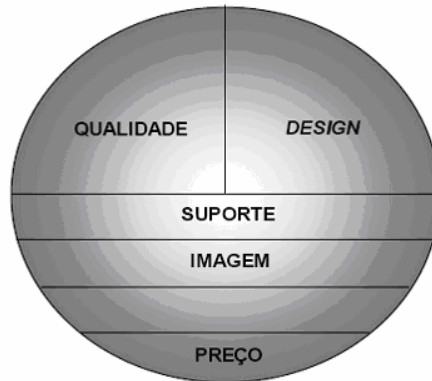


Figura 03. Estratégias de Diferenciação
Fonte: Mintzberg (2001)

Estratégias de Escopo

A segunda dimensão para distinguir a essência do negócio está no escopo dos produtos e nos serviços oferecidos, e também na extensão do mercado em que são oferecidos. Essa estratégia está voltada essencialmente para a perspectiva de mercado fim da organização, com suas características e peculiaridades. Partindo da forma como a organização percebe seu meio de atuação.

- *estratégias de não-segmentação*: oferece ao mercado um produto básico, que seja bom para todos os clientes, com a finalidade de captar uma parcela significativa do mercado através de uma versão básica do seu produto.

- *estratégias de segmentação*: as possibilidades de segmentação são ilimitadas, desse modo podemos encontrar organizações extremamente segmentadas tais como: lojas de iluminação de grife, até, lojas de departamentos que buscam vender de tudo para todos os tipos de clientes.

- *estratégia de nichos*: foco em um único segmento, através de ofertas altamente padronizadas, tornando as ações dos competidores previsíveis, já que estes tendem a tomarem atitudes previstas. De certa forma, todas as organizações atuam em nichos, já que é impossível atender todos os clientes com todos os tipos de produtos e serviços.

- *estratégias personalizadas*: é o limite da segmentação, já que cada indivíduo representa um segmento. A personalização pode ser caracterizada como: pura, sob medida e personalização padronizada. A pura representa a caracterização

de uma organização trabalhando numa perspectiva de projetos. Na sob medida, existe um *design* básico que é modificado para atender ao cliente. Já a personalização padronizada está relacionada a um produto básico que possui uma grande variedade de *kits* que podem ser inseridos no produto final caracterizando certa personalização limitada.

Porter (1989, p.23) afirma que “o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a *cadeia de valores*”, dividindo a empresa nas atividades distintas que ela executa tanto no projeto, produção, marketing e distribuição do produto. E o escopo dessas atividades de uma empresa, denominadas de *escopo competitivo*, podem ter uma função poderosa na vantagem competitiva através da influência sobre a cadeia de valores.

A cadeia desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, assim pode-se compreender o comportamento dos custos e também as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Porter (1989, p.33) diz que “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”, e a cadeia de valores de uma empresa revela o seu modo de executar as atividades individuais que são reflexos de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.

Uma fonte básica de vantagem competitiva são as diferenças entre as cadeias de valores de uma empresa em uma indústria que pode variar em itens diferentes, em sua linha de produtos, ou compradores, áreas geográficas ou canais de distribuição diferentes (PORTER, 1989).

Para Porter (1989) *valor* é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhe fornece. E é a cadeia de valores que exhibe o valor total, e consiste em *margem e atividade de valor*, que estas por sua vez, sendo “atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores” (PORTER, 1989, p.34). São tidas como blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo pelo qual cada atividade é executada, combinando com sua economia, irá determinar se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à sua concorrência, além de determinar também sua contribuição para as necessidades do comprador e assim para a diferenciação.

Contador (1995) afirma que os atributos que interessam ao comprador são mais visíveis, como preço, qualidade do produto e variedade de modelos, por exemplo, e por isso denomina esses atributos como campo de competição. Em sua pesquisa na indústria brasileira de manufatura identificou quinze grupos genéricos que foram agregados em cinco grupos, como no quadro abaixo.

Quadro 03. Campos de Competição

Competição em Preço	em preço em guerra de preço em promoção
Competição em Produtos	em projeto em qualidade em variedade de modelos em novos modelos
Competição em Prazo	de cotação e negociação de entrega de pagamento
Competição em Assistência	antes da venda durante a venda após a venda
Competição em Imagem	imagem do produto, da marca e da empresa preservação ambiental

Fonte: Contador (1995)

As atividades de valor são divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e atividades de apoio. A seguir a figura 04 representa a cadeia de valores de Porter (1989).



Figura 04. A Cadeia de Valores
Fonte: Porter (1989)

Dentro da cadeia de valores existem duas atividades principais que são as atividades primárias e as atividades de suporte.

Atividades Primárias

São as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Existem cinco categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência em qualquer indústria (PORTER, 1989):

- *logística interna*: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;

- *operações*: atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção.

- *logística externa*: atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

- *marketing e vendas*: atividades associadas a procura de um meio pelo qual compradores possam adquirir o produto e ao induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

- *serviço*: atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo da indústria.

Atividades de Suporte

Como nas atividades primárias as atividades de suporte podem ser divididas em várias atividades de valor distintas específicas de a uma determinada indústria. Porter (1986) as divide em quatro categorias genéricas:

- *aquisição*: refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Inclui matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos: máquinas, equipamento de laboratório, equipamento de escritório e prédios.

- *desenvolvimento de tecnologia*: cada atividade de valor envolve tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo.

- *gerência de recursos humanos*: consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoa.

- *infra-estrutura da empresa*: consistem em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade.

Existem algumas dimensões estratégicas que captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma organização em uma indústria (PORTER, 1986) e são demonstradas nos quadro 04.

As estratégias de competição tradicionalmente são apontadas como as principais estratégias utilizadas pelas organizações em busca de vantagem competitiva (CHILD; FAULNER, 1998). Porém, as organizações frente às incertezas ambientais e na busca de um objetivo em comum, estão atuando em conjunto com outras organizações, principalmente os objetivos que seriam impossíveis de serem alcançados individualmente, resultando na utilização de estratégias de cooperação (AMATO NETO, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2003). Nesse sentido, a próxima sessão explora os temas e conceitos envolvidos nas estratégias de cooperação.

Quadro 04. Dimensões das Estratégias Competitivas

Dimensão	Definição
Especialização	Grau em que a organização concentra seus esforços em termos de amplitude, na linha de produtos, nos segmentos de cliente-alvo e de mercados geográficos atendidos.
Identificação de Marcas	Grau em que a organização busca a identificação de marca evitando a competição baseada unicamente em preços ou em outras variáveis, a identificação da marca pode ser alcançada por via de publicidade, força de vendas ou por diversos outros meios.
Política de Canal	Grau em que a organização busca desenvolver a identificação de marca diretamente com o consumidor final versus o apoio aos canais de distribuição na venda do seu produto
Qualidade do Produto	Nível de qualidade dos produtos em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, características, etc.
Liderança Tecnológica	Grau em que a organização procura a liderança tecnológica versus um comportamento imitativo
Integração Vertical	Montante do valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado, incluindo o fato de a empresa ter canal de distribuição cativo, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade, uma rede própria de assistência técnica, e assim por diante.
Posição de Custo	Grau em que a organização busca a posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos para minimizar o custo.
Atendimento	Grau em que a organização proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito.
Política de Preços	A posição relativa do preço no mercado.
Alavancagem	Grau de alavancagem financeira operacional de que a organização dispõe.
Relacionamento com a matriz	Exigências sobre o comportamento de uma unidade de um conglomerado altamente diversificado.
Relacionamentos com os Governos do País de origem e Anfitriões	Em indústrias multinacionais, o relacionamento que a empresa desenvolveu ou a que está sujeita com o governo de seu país de origem, assim como com governos de países estrangeiros em que esteja operando.

Fonte: Porter (1986)

2.1.3 Estratégias de Cooperação

A estratégia de cooperação é revelada quando as organizações tentam realizar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, ao invés de competir com elas (CHILD; FAULKNER, 1998). Uma estratégia de cooperação pode oferecer vantagens significantes para as organizações, ligando as competências ou recursos de cada uma com as habilidades complementares ou os recursos das outras organizações, podendo ser um acesso mais fácil a novos mercados e oportunidade para a sinergia e a aprendizagem mútua.

Uma forma explícita de cooperação são as alianças que, segundo Gulati e Gargiulo (1999), são formas de cooperação interorganizacional voluntárias que envolvem trocas significativas, compartilhamento ou co-desenvolvimento. Gomes-Casseres (2003) afirma que as mesmas podem ser usadas para cumprir todo o número de objetivos incorporados pelas organizações, tais como: ganhos em escala, redução de custos, habilidades para acesso a novos produtos ou mercados e também o compartilhamento do risco.

Para Aslley e Fombrun (1983) as estratégias de cooperação são um meio de gerenciar as variações resultantes da dependência interorganizacional, principalmente pela incerteza ambiental e podem ser utilizadas tanto reativamente quanto proativamente.

As alianças entre organizações em número crescente estão transformando a natureza da competição e da estratégia, pois quando duas ou mais organizações se ligam em uma aliança, começa a competição de organização contra organização e grupo contra grupo de organizações (GOMES-CASSERES, 2003). A figura a seguir ilustra como a cooperação pode existir ao lado da competição, mas não isenta de tensões e variabilidade de resultados.

<i>Cooperação</i>	Alta	Fusão	Aprendizagem mútua
	Baixa	Resultados insignificantes	Risco de apropriação
		Baixa	Alta
		<i>Competição</i>	

Figura 05. Diferentes Combinações de Cooperação e Competição

Fonte: adaptado de Child e Faulkner (1998)

Para Gomes-Casseres (2003) as alianças entre organizações não são simples aproximações, pois as alianças incluem a formalidade, entre acordos com fornecedores, colaboradores em pesquisa, afiliações de mercado, eventuais licenças e entre os vários sócios. Por isso existem três características comuns entre esses arranjos organizacionais, (1) todas as alianças são acordos entre duas ou mais firmas separadas que envolvem contribuições de recursos de cada um para criação

de um valor comum, incluindo tecnologia, equipes de funcionários, clientes, capital e equipamento, (2) as alianças possuem o sentido de “contrato incompleto”, envolvendo a noção de complementaridade, sugerindo novas ações em conjunto e (3) em consequência das duas primeiras a terceira característica envolve a tomada de decisão comum para controlar o negócio e compartilhar os benefícios.

Lorange e Ross (1996) relatam que as alianças incluem a adoção de uma estratégia capaz de gerar forças competitivas em quatro áreas de forma a:

- combinar esforços em relação aos fornecedores para criar maior poder de barganha nessa área em termos de poder de compra e/ou desenvolver contratos favoráveis a longo prazo.

- combinar esforços vis-à-vis aos consumidores, para oferecer um conjunto mais amplo de produtos e para manter uma força de vendas mais forte para ficar em melhor posição de satisfazer às necessidades dos consumidores.

- combinar esforços para desenvolver e explorar novas tecnologias por meio de esforços conjuntos e/ou combinar tecnologias complementares. Isso pode levar a um possível “salto” de qualidade sobre os concorrentes.

- combinar esforços para atingir um tamanho que evite novos entrantes. Isto é, criar barreiras mais eficazes à entrada e/ou combinar esforços para diminuir o número de participantes independentes no negócio específico e manter capacidade de produção, isto é, reduzir as barreiras à saída.

As alianças podem ser estruturadas como o risco comum de equidade complexa ou podem ser arranjos mais flexíveis para cooperar em P&D ou em marketing e controle de vendas (GOMES-CASSERES, 2003). Para Barney (1997), as organizações têm um incentivo para cooperar em alianças estratégicas quando o valor dos seus recursos e bens em uma aliança são maiores que os recursos separadamente. Essa noção de complementaridade de recursos é definida como sinergia.

Existem várias origens da sinergia interorganizacional que são discutidas na literatura. As principais são: exploração de economias de escala, aprendizado frente aos competidores, gerenciamento de risco e divisão de custos, facilitadores de convências tácitas, menor custo de entrada em novos mercados, menor custo de entrada em novas indústrias e novos segmentos industriais e gerenciamento de incertezas (BARNEY, 1997).

De forma bem específica Lorange e Ross (1996) trabalham com alianças estratégicas que podem ser de quatro tipos:

- acordo provisório: se as empresas-mães simplesmente colocarem um conjunto mínimo de recursos, freqüentemente em base temporária, pela complementação uma da outra, que são totalmente recuperadas por elas.

- consórcio: se as partes estiverem dispostas a colocar mais recursos do que o anteriormente combinado e se os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre sócias.

- *joint-venture* baseada em projeto: as empresas-mães colocam o mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum.

- *joint-venture* plena: ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança. Este tipo de aliança estratégica pode ser caracterizado como a criação de uma entidade organizacional mais ou menos autônoma com vida estratégica própria.

Segundo Gomes-Casseres (2000), as alianças estratégicas por meio de redes têm como característica o seu tamanho influenciado pela economia de escala das empresas componentes e também pelo padrão de crescimento que une novas empresas a rede, podendo afetar positivamente todas as envolvidas. Outro aspecto das alianças se refere à heterogeneidade, onde as habilidades diferentes e novas tecnologias dependem do tipo de rede e das empresas que a compõe. Internamente a rede também pode ter uma concorrência, que dependerá de sua composição e da estrutura de governança em vigência, o autor defende que a cooperação não é automática e necessita de incentivo e controle para gerar tal desempenho.

A literatura ainda não apresenta uma tipologia consistente de estratégias de cooperação. Nesse sentido Almeida, Silva e Almeida Jr (1998) por meio de uma revisão na literatura especializada apontam um quadro de estratégias relevantes na indústria e sua definição de acordo com os autores que as propõem, demonstrado no quadro 05.

Lorange e Ross (1996), ao analisarem os resultados aos quais as alianças do tipo consórcio podem chegar, afirmam que a mensuração pode ser dada por desempenho financeiro e por metas físicas. Essas metas podem ser o desenvolvimento de um novo produto, a conquista de uma nova tecnologia de

pesquisa e desenvolvimento ou penetração de determinado mercado, enquanto que o resultado financeiro é parcialmente importante e é mensurado através do nível de utilização de recursos em relação aos custos que geram resultados físicos.

De acordo com Gomes-Casseres (2003), alguns estudos tentaram medir o desempenho das alianças, mas não há ainda uma estrutura coerente de análise. O autor destaca que a estratégia é importante para medir o desempenho da aliança, afirmando que o que importa é a estratégia atrás do negócio e não negócio próprio e que a estratégia da aliança possui quatro elementos que a tornam coerente: (1) a necessidade de uma estratégia de negócio para dar forma à lógica e ao projeto das alianças; (2) uma vista dinâmica para guiar a gerência de cada aliança; (3) uma aproximação do portfólio para permitir a coordenação entre alianças e (4) uma infra-estrutura interna para maximizar o valor da colaboração.

Quadro 05. Estratégias de Cooperação Relevantes na Indústria

Estratégia	Definição
Licenciamento de Tecnologia/ Produto ou Marketing	Acordo relativo aos direitos de uso de tecnologia, produtos ou marketing (Roberts & Mizouchi, 1989).
Licenciamento qualificado	Licença de uso de determinado produto ou tecnologia em determinado mercado (Dunford, 1987).
Cross-contracting	Acordo de troca de tecnologia com outras empresas (Roberts e Mizouchi, 1989).
Joint-ventures de Tecnologia/ Produto ou Marketing	Criação de nova entidade por duas ou mais empresas, de modo a alcançar um objetivo especial, tal como desenvolvimento de novas tecnologias ou de campanhas de marketing para novos produtos (Roberts e Mizouchi, 1989).
Pools de patente	Partilha de patentes em tecnologia e ou produtos (Dunford, 1987).
Contratos de pesquisa	Obtenção do direito de licença de novos inventos advindos de contratos exclusivos ou não de pesquisa, em troca de fundos para pesquisa (Roberts e Mizouchi, 1989).
Investimentos minoritários em Tecnologia/Marketing	Aquisição de ações em novos empreendimentos de modo a obter acesso a nova tecnologia ou a novas técnicas de marketing (Roberts e Mizouchi, 1989).
Fontes conjuntas	Aquisição coletiva do suprimento necessário (Roberts e Mizouchi, 1989).
Consórcio	Contrato entre empresas, sem criação de nova entidade, para atingir objetivos específicos – tecnológicos ou mercadológicos - com redução dos riscos e ampliação dos potenciais individuais (Lei e Slocum, Júnior, 1991).

Fonte: Almeida, Silva e Almeida Jr. (1998)

Uma verdadeira aliança é uma estrutura organizacional que permite o controle sobre as decisões futuras de ser compartilhada e que governa negociações contínuas, reafirmando que o acordo inicial é incompleto. Isso porque o sucesso das alianças depende em muito das estruturas de governança e dos relacionamentos entre seus participantes, incluindo relacionamentos pessoais entre os gerentes (GOMES-CASSERES, 2000).

As estratégias de cooperação possuem como função a busca de objetivos das organizações que estão envolvidas nessa cooperação. No caso das pequenas e médias empresas as estratégias de cooperação estão em busca principalmente da competitividade das empresas que participam de tal relacionamento inteorganizacional. Nesse contexto, tanto as estratégias de competição, quanto as estratégias de cooperação estão em engajadas na busca de competitividade das organizações. A próxima sessão aborda então o tema competitividade organizacional, principalmente com sua ligação com as estratégias das organizações.

2.2 COMPETITIVIDADE

O termo competitividade é essencial nos estudos organizacionais e aparece freqüentemente na literatura especializada. Mas, apesar de ser amplamente divulgado, não há um consenso sobre seu conceito, tanto na economia quanto na administração. Teorias contrastantes ou complementares permeiam o campo ainda bem discutido. Algumas correntes enfocam a competitividade como sinônimo de eficiência, outras como desempenho, por exemplo.

Para Coombs, Knights e Willmott (1992) o termo competição é empregado geralmente para descrever uma situação em que os indivíduos ou as organizações são inseridos em um processo do esforço ativo para fixar uma parte de um recurso finito que pode ser material e/ou simbólico. A competição é geralmente uma soma zero, embora, no contexto da competição de mercado, haja geralmente algumas oportunidades de aumentar os recursos desenvolvendo táticas, lançando novos produtos ou aliando-se a outros competidores para excluir ou diminuir a ação de concorrentes. Os autores afirmam que as bases da competição são social e politicamente organizadas.

Na literatura econômica, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.11) “os estudos sobre competitividade ressentem-se da ausência de consenso quanto à definição do conceito e, conseqüentemente, quanto às metodologias mais adequadas de avaliação”. Nesse sentido a maior parte dos estudos mais recente trata a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa das nações como a agregação desses resultados.

A competitividade é um conceito de difícil compreensão, pois teria um significado para as empresas e outro significado para a economia nacional. Isto se deve ao fato de que a competitividade de uma nação é o grau que ela pode, sob condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam às exigências dos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, aumentem a renda real dos seus cidadãos (CASTELLS, 1999).

Mesmo assim existe uma forte tendência encontrada na literatura recente de identificar a competitividade como um conjunto de indicadores de desempenho ou eficiência industrial, em detrimento da busca de construção de um estatuto teórico próprio para o conceito (KUPFER, 1991). Haguenuer (1989) afirma que apesar da competitividade ser uma referência obrigatória na literatura sobre política industrial, na análise de desempenho e perspectivas da indústria, tanto no Brasil quanto no exterior, a noção de competitividade é revelada de várias formas pelos autores da área. Existem diferentes percepções embasadas em correntes teóricas variadas, tanto da percepção da dinâmica industrial e tanto das ideologias que influenciam diretamente a avaliação da indústria e da formulação de políticas públicas.

De acordo com Kupfer (1991), o principal problema levantando em algumas correntes teorias é a redução da noção de competitividade a algo que se esgota no produto ou na empresa que o produz. O termo, apesar de muito utilizado, ainda é um conceito virtualmente indefinido. São tantos os enfoques, abrangências e preocupações às quais se busca associá-la que não é sem razão que os trabalhos sobre o tema têm por norma iniciarem estabelecendo uma definição própria para o conceito.

Muller (1996) apresenta um quadro com diversas perspectivas da abordagem de competitividade de acordo com vários autores, como é demonstrado na quadro 06.

Quadro 06. Tipologias da Abordagem de Competitividade

Autores	Tipologias Existentes	Enfoque	Como a Competitividade é Abordada
Haguenauer (1989)	Desempenho	Mercado	É considerada como sendo expressa na participação no mercado (market-share) alcançada por uma organização.
	Eficiência	Organização	Considerada uma característica estrutural, buscam traduzi-la através da relação insumo-produto praticada pela organização
Chudnovsky (1990)	Microeconômica	Organização	Relacionada às aptidões da organização quanto ao projeto, produção e venda de um produto em relação aos concorrentes, entre outras.
	Macroeconômica	Economia Nacional	Associada à capacidade das economias nacionais em alcançar determinados resultados, podendo incluir também a elevação do nível de vida e o bem-estar social.
Nelson (1992)	Primeiro Grupo	Organização	É associada a fatores (como modelo organizacional, forma de manufatura, dentre outros) que fazem uma organização forte ou fraca perante a concorrência.
	Segundo Grupo	Economia Nacional	Determinada pelo mercado, visto que o comportamento das organizações é considerado como sendo amplamente determinado pelo "clima macroeconômico" em que estão inseridas.
	Terceiro Grupo	Governo e Organização	Relacionada ao importante papel desempenhado pelas políticas governamentais, pois, apesar da autonomia das organizações ser considerada, ressalta-se a habilidade do governo em influenciar no desempenho das mesmas.
Pettigrew & Whipp (1991)	1 - Microeconomistas e Especialistas - OI		
	a) Teoria Econômica	Estrutura de Mercado	Associada a preços e quantidades, sendo que a competição é vista como um mecanismo de ajustamento do sistema econômico.
	b) Chamberlianos	Organização	Relacionada a capacidades singulares da organização, pois considera-se que a competição ocorre entre organizações que possuem recursos distintos em aspectos-chaves (como <i>know-how</i> , reputação, entre outros).
	c) Organização Industrial (OI)	Organização e Indústria	Associada ao relacionamento entre Organização e a Indústria na qual está inserida.
	d) Schumpeterianos	Organização e Mercado	A incerteza e a instabilidade são as idéias básicas da visão de competição. A competitividade é associada à mudança técnica, às variações de qualidade e aos esforços de vendas.
	2 - Nova Competição		
	a) Primeiro Artigo	Organização	Associada à estratégia direcionada à tecnologia.
	b) Segundo Artigo	Organização e Indústria	Relacionada à ação administrativa, considera-se que essas ações podem desencadear mudanças na posição competitiva das organizações.
	3) Institucionalistas	Instituições Sociais	Está associada não somente às transações mediadas por preços, mas também ao acesso às informações de uma série de instituições sociais.
	4) Debate Demorado	Economia Nacional, Sociedade, Governo e Organizações	Relacionada com muitos fatores considerados como "culpados" pela falta de competitividade como: insatisfatórias taxas de investimento nos fatores culturais, demanda enfraquecida, políticas governamentais, conservadorismo cultural, dentre outros.
5 - Profetas de Negócios	Organização	Associada à determinadas "regras de excelência", como a adoção de determinados métodos de administração, a utilização de técnicas especialistas, a atenção ao marketing, entre outras.	
Fajnyzber (1988)	Espúria	Economia Nacional	Considerada como sendo sustentada por fatores como os baixos salários, a manipulação da taxa de câmbio, subsídios às exportações, altas taxas de rentabilidade do mercado interno que sustentam as exportações, etc.
	Autêntica	Economia Nacional	Associada ao aumento da produtividade, o que só é obtido através da incorporação do progresso técnico.

Fonte: Müller (1996, p.12-13)

Haguenauer (1989) indica existir então duas grandes correntes da análise da competitividade. A primeira noção se refere a competitividade como fenômeno ex-

post, um fenômeno que pode ser mensurado ao final de processo, como é o caso da competitividade tratada como o desempenho das exportações industriais, onde são competitivas as empresas que ampliam sua participação na oferta internacional de determinados produtos. A utilização desse conceito facilita a construção de indicadores de mensuração e que abarca os fatores produtivos organizacionais e também fatores externos como política cambial e comercial por se tratar de exportações. Esse conceito de competitividade é analisado tanto no nível das indústrias (setor) quanto no nível de países.

Do outro lado está o conceito de competitividade ligado às características estruturais, relacionada à eficiência, onde determinado país possui capacidade de produzir determinados bens igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras economias. Assim o crescimento das exportações seria uma provável consequência da competitividade e não sua expressão. Esse conceito é tratado da condição *ex-ante* e geralmente é encontrado restrito às condições de produção. A competitividade como conceito de eficiência pode ser analisada pelos fatores de preço e qualidade, estando associada a eficiência produtiva e por isso a análise da tecnologia. Outros autores também avaliam a competitividade pelo fator salário, e a produtividade como indicadores viáveis de mensuração (HAGUENAUER, 1989).

Nas duas visões apresentadas por Haguenauer (1989), de acordo com Kupfer (1991) há insuficiência para a explicação do fenômeno de competitividade. “Tanto desempenho quanto a eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade” (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1997, p.2).

De acordo com Kupfer (1991) na primeira visão é a demanda de mercado que estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas realizaram. Um dos indicadores é eficiência na utilização de recursos produtivos, mas com outros fatores, muito subjetivos ou não mensuráveis. A visão de eficiência está centrada na empresa que ao escolher as técnicas que utiliza, submetidas às restrições impostas pela sua capacidade organizacional estará definindo sua competitividade. Nesse

sentindo existe uma série de obstáculos para a conciliação dessas duas visões (KUPFER, 1991; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Para Kupfer (1991) a riqueza do conceito está na sua percepção como um fenômeno que se revela no âmbito da indústria, ou seja, no conjunto de firmas que a constitui, e no mercado, este último sendo considerando não simplesmente como parcela de demanda a ser conquistada ou mantida pela empresa, mas como o verdadeiro espaço de concorrência inter-capitalista. O enfoque do autor destaca nesse sentido as forças da economia e do setor da empresa. Confirmando sua posição,

a noção de competitividade, portanto, não pode prescindir de fundamentos microeconômicos genéricos, que sejam pertinentes com suas particularidades enquanto objeto analítico. Esses fundamentos, por sua vez, são demarcados pela dinâmica do processo de concorrência, em particular, pela interação entre as condições estruturais que o direcionam e as condutas inovativas das empresas que o transformam (KUPFER, 1991, p.1).

Uma outra visão é defendida por Barbosa (1999) ao revelar que a análise da competitividade não pode ser entendida e definida com base em medidas parciais. Isso significa explicar o processo competitivo apenas a partir dos resultados técnicos, isolados dos processos gerenciais ou das políticas organizacionais, também sem antes elucidar o nível da análise, pois os parâmetros de mensuração e avaliação da competitividade não são os mesmos em todos os níveis – os indicadores de competitividade em nível organizacional não são os mesmos daqueles de nível nacional ou industrial, e assim por diante. O autor revela então que a competitividade pode ser analisada em níveis diferentes, por exemplo, no nível da empresa, de um país ou de um setor específico. Mas essa definição do nível de análise não impede que ao analisar o nível da empresa, por exemplo, outros níveis como o setor e a economia também sejam influenciadores nesse processo.

Buckley, Pass e Prescott (1990) também enfatizam que a mensuração de apenas um aspecto não é suficiente para explicar a complexidade envolvida no conceito de competitividade, principalmente pela dinamicidade dos aspectos envolvidos no fenômeno. Por isso apontam três grupos envolvidos nessa questão: o desempenho do competidor, o potencial do competidor e processo gerencial. Seriam 3 P's do processo competitivo, onde o potencial do competidor descreve as entradas para a operação, o desempenho do competidor como a saída dessa operação e as

medidas do processo gerencial para essa operação. A figura 06 demonstra essa relação:

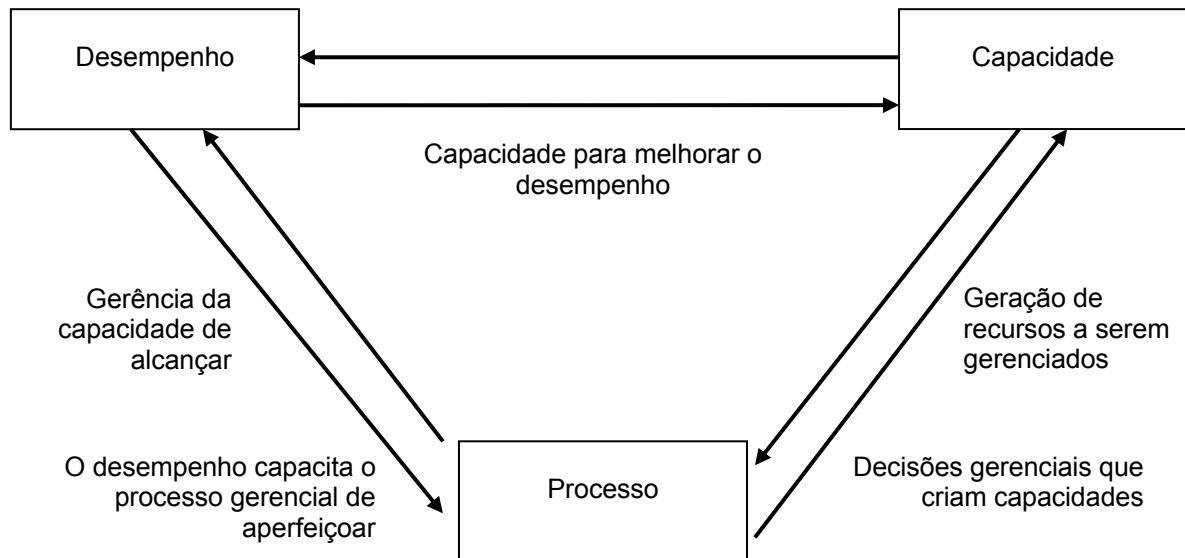


Figura 06. Aspectos da Competitividade

Fonte: Buckley; Pass; Prescott (1990, p.02)

Essa discussão suscita o pouco consenso a respeito de que se são as potencialidades organizacionais ou se é a competição de mercado, o aspecto mais importante na formação de ações e no desempenho das organizações. De acordo com Henderson e Mitchell (1997) em primeiro lugar, a organização e a competição são claramente importantes em dar forma à estratégia e ao desempenho das empresas. As potencialidades organizacionais, a competição, a estratégia, e o desempenho são fundamentalmente endógenos. Mas as interações recíprocas em níveis múltiplos da análise entre o ambiente e a estratégia de negócio da empresa e o seu desempenho, demonstram que as estratégias são essas interações e que somadas ao desempenho, dão forma às potencialidades organizacionais e ao ambiente do competidor.

Para Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) a avaliação, a formulação e a execução da mudança estratégica e operacional são como um componente vital no desempenho das organizações, o que implica no seguinte fato: a restrição da explicação da competitividade apenas por leis econômicas, o que é apenas uma visão parcial do fenômeno. Entretanto, a fim, de perseguir a conexão entre o desempenho e a mudança estratégica, o conceito de competitividade requer uma análise mais profunda. Os autores indicam duas dimensões chaves da

competitividade que devem ser analisadas: os níveis em que a competitividade se opera (empresa, setor e economia) e o elemento do tempo. A figura 06 fornece um esboço de cada dimensão:

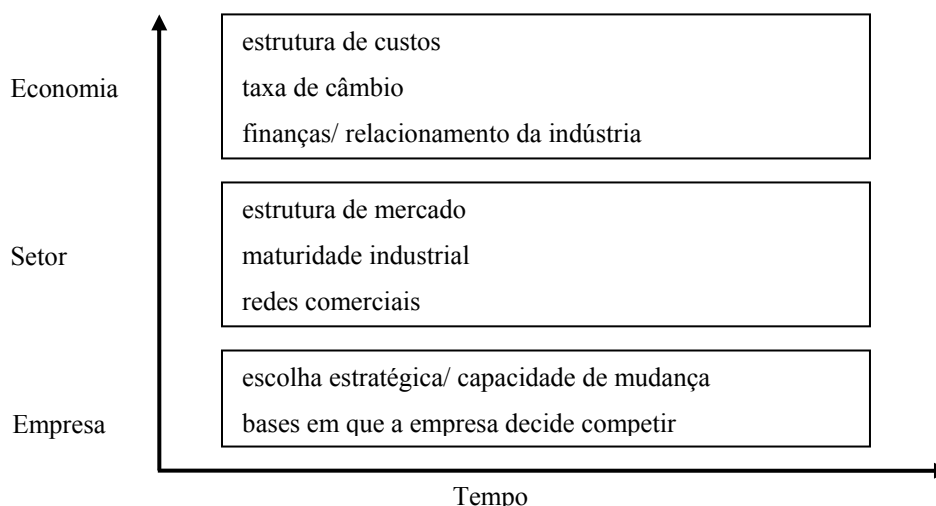


Figura 07. Dimensões da Competitividade

Fonte: Whipp; Rosenfeld; Pettigrew (1989)

Ao longo da linha central na vertical estão os três níveis principais envolvidos: a empresa, o setor e a economia. A indicação é dada por ambas as medidas de competitividade em cada nível e em suas características associadas. Assim compreender o desempenho de uma empresa inclui, conseqüentemente, em considerar os mercados distintos em que as empresas competem e a estrutura desse setor e da macroeconomia. De acordo com os autores é insuficiente identificar somente as medidas totais de uma posição do competidor, por exemplo, da empresa. As bases em que uma empresa compete são críticas, raramente há uma única dimensão a ser analisada. Existe uma diversidade de características combinadas para produzir capacidade de competir. Pode, por exemplo, incluir o preço, qualidade, bem como questões de eficiência de produção. E tais bases da competição estão agregadas ao setor ou na economia e não são estáticas: ao contrário, as bases e as regras de competição são essencialmente instáveis, mudam o tempo todo e esta mudança ocorre a todos os níveis e em taxas diferentes.

Essa visão multinível e dinâmica da competitividade é complementada por uma compreensão contextual e processual da mudança estratégica, unida a habilidade de uma empresa de competir dentro da economia e do setor em que está inserida (WHIPP; ROSENFELD; PETTIGREW, 1989).

2.2.1 Fatores Determinantes da Competitividade

Segundo Lapolli *et al.* (1995), a combinação interativa dos diversos fatores atua no sentido de que a competitividade seja a sua resultante. Entre os fatores determinantes da competitividade, Lapolli, *et al.* (1995) destacam os *Fatores Internos*: preço, por sua vez, em função dos custos; qualidade, entendida como aquela adequada a um mercado específico, com seu correspondente padrão de venda e consumos; produtividade; tecnologia e a estratégia competitiva buscando as condições de eficiência global da empresa e implicando decisões nas mais diversas áreas. Entre os *Fatores Externos*, destacam: ambiente macroeconômico constituído por diversos componentes, tais como: taxa de investimento, mercado de trabalho, produtividade, equilíbrio da balança comercial, disponibilidade e custo dos financiamentos, organizações e cooperação inter-empresarial, organização e relações trabalhistas, nível de salário e qualificação dos recursos humanos; infraestrutura econômica; infra-estrutura técnico-científica e educacional; estrutura setorial; uso de instrumentos de política econômica e dimensão institucional.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) enfatizam uma abordagem que consideram como determinante da competitividade uma série de fatores que ultrapassam o nível da empresa, relacionando a estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Esse conjunto de critérios internos e externos da empresa se apresenta como:

- Fatores Empresariais (internos à empresa);
- Fatores Estruturais (referentes à indústria, complexo industrial) e
- Fatores Sistêmicos

Os fatores empresariais segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) são os fatores sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados por meio de condutas organizacionais. Eles dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos que são adotados pela empresa em termos das suas quatro áreas de competência, como demonstrado na figura 08.

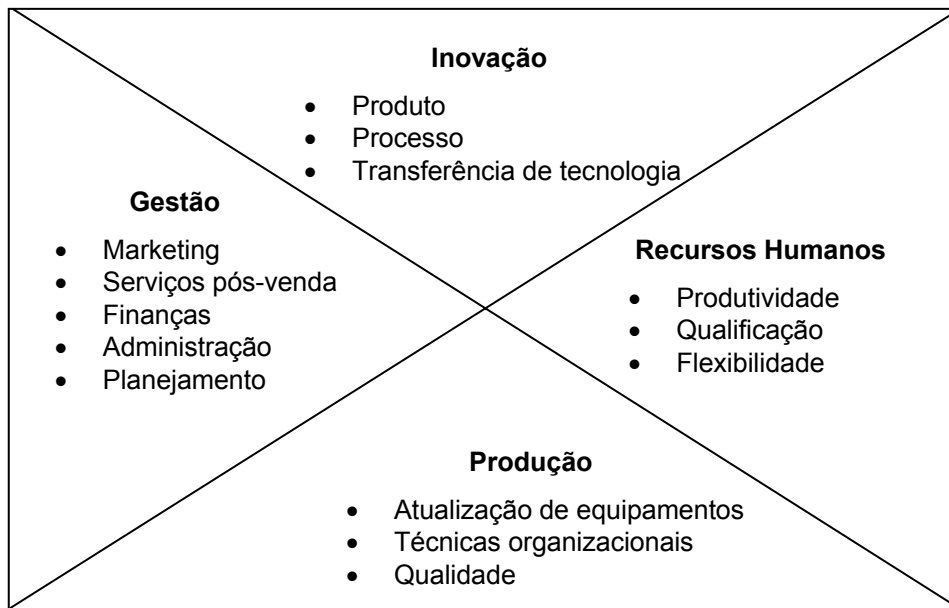


Figura 08. Fatores Empresariais

Fonte: Ferraz; Kupfer; Haguenaer (1997, p.11)

Já os fatores estruturais são pouco influenciados pela empresa, ou limitadamente influenciados, pela mediação do processo de concorrência. São as especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada setor. Como demonstrado na figura 09.



Figura 09. O Triângulo da Competitividade Estrutural

Fonte: Ferraz; Kupfer; Haguenaer (1997, p.12)

Por fim, os fatores sistêmicos são aqueles sobre os quais a empresa possui escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, pois são externalidades *strictu sensu* como:

- fatores macroeconômicos: taxa de câmbio, taxa tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros.

- político-institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo.

- legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro.

- infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos.

- sociais: sistema de qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social.

- internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) os princípios de uma gestão competitiva no nível organizacional deve utilizar de estratégias que sejam aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa, ou seja, a questão dos padrões concorrencias encontrados no setor influenciam a formulação das estratégias organizacionais.

Assim, a competitividade foi definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrencias, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao ambiente econômico onde estão inseridas (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Complementando essa visão de padrões concorrenciais que são analisados a partir do ambiente em que essas organizações estão inseridas, autores da teoria institucional propõem a combinação dos fatores técnicos, ditos como mais

operacionais, ligados a questões de desempenho e eficiência, com fatores institucionais, como Machado-da-Silva e Fonseca (1999). O ambiente técnico e o ambiente institucional são facetas do mesmo ambiente da organização, sendo que o primeiro aborda fatores e indicadores da competitividade empresarial com base em recursos econômicos, valorizando a eficiência operacional das organizações; o segundo, por sua vez, refere-se às necessidades organizacionais de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta que são instituídas nesse ambiente por seus diversos atores (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Nesse sentido a competitividade “está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto em que atuam” (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, p.9).

Neste trabalho de conciliar os padrões concorrenciais e os padrões institucionais da competitividade empresarial os autores, Machado-da-Silva e Barbosa (2002) analisaram periódicos da área e chegaram há um quadro de fatores de competitividade que correspondem a quatro grandes grupos segundo a natureza das estratégias organizacionais, sendo: (1) estratégias mercadológicas, (2) estratégias relacionadas à clientela, (3) estratégias de gestão de recursos e (4) estratégia de relacionamento corporativo, como apresentado no quadro 07.

Considerando a literatura levantada, alguns pontos podem ser analisados no que se refere à competitividade organizacional:

- a insuficiência para a explicação do fenômeno da competitividade como desempenho ou de eficiência, como citado por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), já que a mensuração, de acordo esses aspectos estáticos, nega as relações causais que mantêm a evolução da competitividade;

- Barbosa (1999), ao revelar que a competitividade não pode ser mensurada por meio de medidas parciais, também contribui para uma análise que considere outros níveis organizacionais que ultrapassem a visão interna da organização;

- tal afirmação é também defendida por Buckley, Pass e Prescott (1990) ao afirmarem que a dinamicidade dos aspectos envolvidos requer a análise do processo competitivo, do potencial do competidor e do desempenho do competidor.

Quadro 07. Fatores de Competitividade Observados na Análise Ambiental Geral

Grupo de Estratégias	Fatores de Competitividade
Mercadológicas	Preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégia de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, <i>benchmarking</i> , visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização na <i>core competence</i>
Relacionadas à clientela	Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamentos com clientes, fidelização
Relacionados à gestão de recursos	Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P&D, desenvolvimento e valorização de pessoal, criatividade, custos baixos, integração da comunicação inter-funcional, adoção de técnicas gerenciais, adequação e padrões e certificações de qualidade.
Concernentes às estratégias de relacionamento	Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores

Fonte: Machado-da-Silva; Barbosa (2002, p.17)

- nesse contexto a questão das estratégias utilizadas para o alcance da competitividade ganha espaço, evidenciado por Porter (1989) ao afirmar que a vantagem competitiva que uma empresa pode alcançar se origina dos tipos básicos: baixo custo ou diferenciação que combinadas com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam as três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque;

- Porter (1989) ao indicar as estratégias genéricas, também as relacionam à indústria, incluindo as regras de concorrência, englobadas nas cinco forças competitivas. Da mesma forma Henderson e Mitchel (1997) afirmam que tanto a potencialidades organizacionais advindas da interação da estratégia e do ambiente quanto o ambiente organizacional são importantes para ao desempenho da organização;

- de forma mais simplificada Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) apontam para as dimensões da competitividade que são acompanhadas de seus indicadores São elas: a empresa, o setor e a economia. Da mesma forma Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) enfatizam uma abordagem que considera os fatores

determinantes da competitividade que também ultrapassa o nível da empresa, sendo: fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos. Com a diferença que Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) enfatizam o elemento tempo que também deve ser analisado;

- somado ao fato do fenômeno da competitividade ultrapassar as barreiras organizacionais, estão os aspectos avaliados como determinantes da competitividade no setor em que a organização está inserido, ou seja, os de acordo com as normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que corresponde às expectativas dos atores no contexto em que atuam (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002). Nesse sentido existem alguns fatores técnicos, ditos fatores operacionais, ligados a questões de desempenho e eficiência e fatores institucionais. Nos dois enfoques os fatores seriam: eficiência, modernidade, inovação, qualidade, flexibilidade, responsabilidade ecológica, cooperação, inserção internacional, apoio institucional, relacionamento com clientes e preço final baixo.

De acordo com os pontos levantados a conceituação de competitividade deve levar em consideração as capacidades organizacionais ligadas à questão da eficiência, mas aliadas a forma com a qual a organização interage com seu ambiente competitivo – as suas estratégias competitivas e suas estratégias de cooperação – somado aos aspectos valorizados como competitivos em seu setor, considerando os fatores estruturais e sistêmicos, por fim, aliados ao elemento tempo. Esses aspectos relacionados podem direcionar a rentabilidade da organização acima da média da indústria.

2.2.2 Competitividade no Setor Têxtil-Confecções

O microcomplexo têxtil/vestuário é constituído por uma cadeia de atividades em seqüência linear, que vai desde o beneficiamento e fiação de fibras naturais e/ou químicas, passando pela tecelagem, até a confecção final. Esse processo todo inclui: (1) Beneficiamento de fibras têxteis naturais, (2) Fiação e tecelagem de têxteis naturais, (3) Fiação e tecelagem de têxteis químicos, (4) Outras indústrias de tecelagem, (5) Malharia e (6) Vestuário (HAGUENAUER, 2001; PROCHNIK, 2003).

De acordo com Haguenuer (2001), as oscilações da demanda final são determinantes da evolução de toda a cadeia, levando a uma dinâmica desse

complexo que é claramente reativa ao crescimento do emprego e da massa salarial (no caso dos artigos mais populares) ou do nível de crescimento do PIB. E mesmo sendo cada elo linear entre as etapas dessa cadeia, cada etapa pode ser realizada em pequenas ou grandes quantidades, de maneira especializada ou com diferentes graus de integração vertical. Os produtos também são facilmente transportáveis e com as atividades já implantadas há mais de um século no Brasil, levando a existência de pequenas barreiras de entrada. Existem também a grande heterogeneidade tecnológica da cadeia (interfirmas e mesmo intrafirma), e a grande heterogeneidade de tamanhos das empresas, principalmente no final da cadeia.

De acordo com o *Relatório da Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira* (2000, p.127) elaborado pelo IEL, CNA e SEBRAE, o segmento de confecções se caracteriza pela falta de barreira

tecnológica à entrada de novas empresas (equipamento básico continua a ser a máquina de costura e a sua operacionalização é amplamente difundida) e baixo investimento requerido para a construção de uma unidade produtiva de médio a pequeno porte. Essas duas características geram uma grande atratividade para a entrada de empresas no segmento, o que acaba fazendo com que esse segmento tenha um grande número de empresas atuando, notadamente em empresas de pequeno porte.

2.2.3 As tendências do mercado mundial e o Brasil

De acordo com Prochnik (2003, p. 58) existem algumas tendências no mercado têxtil mundial que devem ser observadas e comparadas com os acontecimentos no Brasil, que estão associados ao consumo, a produção e a migração da produção. Quatro características dos padrões de consumo e produção internacionais são:

- tendências para o maior consumo de fibras químicas e produção de tecidos mistos (fibras naturais e químicas). A participação das fibras naturais, no consumo mundial de fibras, declinou de 52%, em 1990, para 48%, em 2000 (IEMI, 2001, p. 44). O Brasil, entretanto, é mais competitivo na cadeia de bens feitos à base de algodão.

- maior dependência dos produtos às variações da moda. A maior influência da moda tende a valorizar a produção perto dos centros consumidores, através de sistemas de produção integrados. Mas o Brasil está distante dos principais centros consumidores, em relação aos seus concorrentes (México, América Central e

Caribe, em relação aos Estados Unidos da América e Canadá, e Turquia, países do Norte da África e do Leste Europeu, em relação à UE).

- crescente difusão do *supply chain management*. Como consequência, os determinantes da competitividade, agora podem ser encontrados nas formas de relacionamento entre empresas ao longo das cadeias, e não no nível das empresas consideradas individualmente. O Brasil, entretanto, encontra-se bastante atrasado na adoção de técnicas de *supply chain management*.

- constante realocação de atividades da cadeia têxtil. Este aspecto é mais intenso no setor de confecções, mais intensivo em mão-de-obra e menos exigente em escalas de produção, mas também vale, em menor grau, para os setores de fiação e tecelagem.

Já no contexto nacional, amplos segmentos da cadeia têxtil são pouco competitivos e um acordo que abra as fronteiras à importação pode ter significativo impacto negativo sobre a atividade interna em setores que geram muito emprego, como o de confecções (PROCHNIK, 2003).

Haguenauer (2001) afirma que essas tendências internacionais ocorrem de forma heterogênea no Brasil, e são agravadas devido à grande segmentação do mercado em face da forte disparidade de distribuição de renda. De acordo com o autor no contexto nacional os setores direcionados a segmentos de renda média alta concorrem mais em qualidade que em preço, apresentando maior diferenciação de produto. Já setores direcionados a segmentos ditos como mais “populares” estão concorrendo mais em preço do que em qualidade, levando a maior padronização de produto. Nos países desenvolvidos, o ponto crítico de modernização da cadeia têxtil/vestuário se encontra na fase de costura, resistente à poupança de mão-de-obra. No Brasil, ao contrário, o trabalho não representa restrição, seja quanto à disponibilidade, seja quanto ao custo (o setor de vestuário no Brasil só perde em intensidade de uso da mão-de-obra para a construção civil).

Sobre a evolução das empresas mais dinâmicas nas industriais têxtil, de vestuário e de calçados dos países industrializados, a principal direção é o abandono dos grandes mercados massificados, de produtos padronizados, em favor de produtos que incorporem mais intensamente os conceitos de moda e estilo. Surge então uma nova configuração, onde o foco concorrencial não se centra mais no preço, mas no *design* e na qualidade dos produtos e matérias-primas. Essa

tendência exige dos fabricantes, acima de tudo, a capacidade de organizar a produção de forma flexível, possibilitando respostas rápidas às alterações freqüentes nas preferências dos mercados (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Os países industrializados vêm adotando estratégias competitivas baseadas em outros fatores além de modernização industrial, como a adoção de formas flexíveis de organização da produção, pois as exigências nas fases de desenho e corte das indústrias de vestuário e calçados não são superadas apenas com os avanços tecnológicos (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Prochnik (2003) afirma que o cenário internacional, de crescente liberalização comercial, é de grande risco para a cadeia têxtil brasileira. Pois no mundo todo cresce o número de concorrentes e diversificam-se suas estratégias de competição. Por exemplo, a forte competitividade dos países asiáticos e as mudanças nos padrões de consumo e comércio condicionaram as rápidas modificações, que estão ocorrendo nas formas de operação da CTC (Cadeia Produtiva Têxtil/Confecções). Países mais desenvolvidos, como os EUA e a União Européia (UE), foram invadidos por produtos têxteis de custo mais baixo, vindos inicialmente do Japão, posteriormente dos Tigres Asiáticos e, mais recentemente, da China. Prochnik (2003, p. 79) afirma que os países mais desenvolvidos buscam estratégias para se contrapor a esta concorrência:

- inovações tecnológicas ao nível da cadeia (*lean retailing*, isto é, a aplicação de técnicas de *supply chain management* na CTC), produtos (ampliação do conteúdo tecnológico) e processos (automação e escala);

- inovações mercadológicas, como maior conformidade à moda e reforço das marcas comerciais, para manter o papel de contratantes responsáveis pela marca e desenho;

- dentro de cada elo, especialização em segmentos mais intensivos em capital; e

- entre elos, transferência de processos menos eficientes para países vizinhos.

Firmas dos PED (Países em Desenvolvimento) bem-sucedidos, como os Tigre Asiáticos, por sua vez, desejam:

- empregar as mesmas técnicas das empresas dos PD (Países Desenvolvidos), seguindo de perto, e com custo mais baixo, as inovações tecnológicas e tendências comerciais que se consolidam;

- transferir processos produtivos em que são menos eficientes para países vizinhos seus ou países vizinhos de seus mercados de exportação;

- direcionar esforços para aumentar o seu grau de autonomia perante os compradores, passando de fornecedores para empresas OEM (*Original Equipment Manufacturing*) para vendedores dos seus próprios desenhos e, se possível, suas próprias marcas.

Observa-se também de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) maior interação entre empresas da cadeia produtiva, envolvendo inclusive os canais de comercialização. A cooperação com fornecedores para a obtenção de reduções de custos e prazos e também ganhos de produtividade ocupam o lugar das distantes ligações baseadas somente em relações assimétricas de poder de mercado, com base em preços. Essa cooperação leva ao estabelecimento de contratos de longo prazo, que incluem assistência técnica para pequenos fornecedores, evitando descontinuidades de fornecimento e duplicidade de controles de qualidade.

Já o Brasil não se encaixa em nenhum dos três grupos acima, sendo um participante menor e pouco moderno, em grande parte, dos segmentos que compõem o comércio internacional da CTC (PROCHNIK, 2003). Dessa forma:

- a competitividade das empresas brasileiras não apenas é baixa como tem sido, aparentemente, declinante;

- sua participação, nas exportações mundiais, é muito pequena. Além disso, ela é menor e mais dinâmica no setor de confecções e maior e menos dinâmica no elo têxtil (a participação das confecções nas exportações brasileiras, entretanto, vem crescendo) e

- no setor têxtil, o Brasil especializa-se em produtos à base de fibras naturais, enquanto o consumo internacional de fibras químicas tem crescido mais rapidamente.

Haguenuer et al (2001, p. 28) completa afirmando que “as principais deficiências do microcomplexo referem-se a gestão, atualização dos equipamentos e qualidade”. Assim o fator crítico para a competitividade da cadeia têxtil/ vestuário está no grau de utilização de técnicas de gestão de matérias-primas, mão-de-obra e

equipamentos. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) compartilham dessa visão afirmando que a indústria do vestuário apresenta sérias limitações em seus níveis de qualidade e produtividade, somando ao fato de que a atualização tecnológica dos equipamentos não é requisito indispensável para a competitividade, além de que a grande carência da maioria das empresas do setor está na gestão empresarial. Nas palavras dos autores são comuns estoques excessivos de produtos em elaboração e acabados, implicando em perdas por deterioração, pelo capital imobilizado e, não menos relevante no setor, pela defasagem em relação à moda (FERRAZ; KUPFER HAGUENAUER, 1997).

Para Haguenuer (2003, p. 28) “a gestão empresarial é decisiva, geralmente estabelecida na definição de um segmento-alvo de mercado e na organização da produção para atender a seus requisitos”. Também é importante a manipulação ágil de informações, conhecer o mercado e suas tendências no curtíssimo prazo, passando-se as informações às unidades produtivas, coordenando-se as etapas e reduzindo-se estoques. E no segmento de vestuário, a grande carência está na gestão empresarial para a otimização de estoques (evitando perdas por deterioração ou defasagem em relação à moda) e o uso de técnicas organizacionais modernas.

Em resumo, Haguenuer (2003) afirma que o microcomplexo têxtil/vestuário é ainda pouco competitivo no Brasil. Pode-se afirmar também que, dada a abertura comercial a partir de fins da década de 80, a estratégia empresarial dominante no setor têxtil tem sido a fusão entre empresas, na busca de escalas técnicas e econômicas, além da atualização de equipamentos, no setor de vestuário, a principal estratégia tem sido a terceirização.

De acordo com o *Relatório da Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira* (2000, p.127), elaborado pelo IEL, CNA e SEBRAE, então cabe analisar quais seriam as particularidades do mercado de

confeções de forma a favorecer a sobrevivência destas pequenas empresas no mercado. Em primeiro lugar, temos que a demanda por confeções é extremamente diversificada (confeção de roupa íntima, de dormir, praia/banho, esporte, lazer, social, roupa profissional, artigos de cama, mesa, banho, copa/cozinha e outras), o que faz com que nem todos os mercados possibilitem a atuação de empresas de grande porte, gerando nichos específicos que só são viáveis economicamente para empresas pequenas. Em segundo lugar, dado o lançamento contínuo de novas coleções ao longo do ano, o segmento de vestuário demanda flexibilidade produtiva para o ajuste das empresas às novas tendências de moda. Essa flexibilidade, assim como simplicidade administrativa, é mais facilmente encontrada nas empresas de pequeno porte do que nas de grande porte,

capazes de produzir uma alta qualidade de produtos padronizados sem diferenciação de estilo.

Após terem sido abordados os temas de estratégias, em suas duas dimensões (estratégias de competição e estratégias de cooperação, e o tema de competitividade relacionado a estratégia organizacional), a seguir é apresentado o tema de relacionamentos interorganizacionais, uma vez que esse fenômeno de busca de competitividade em função das estratégias de competição e cooperação acontecem dentro de um contexto de relacionamento interorganizacional, mas especificamente de redes de cooperação.

2.3 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Muitas indústrias têm participado de relacionamentos interorganizacionais (RIOs) para conduzir seus negócios (RING; VAN DE VEN, 1994). A justificativa para tal fenômeno é dada por Gulati e Gargiulo (1999) ao afirmarem que o número de alianças interorganizacionais cresceu sem precedentes e, em parte, como uma resposta à incerteza crescente que caracteriza a arena internacional de negócios. Em consequência desta proliferação, a maioria das organizações é vista agora como inserida dentro de uma rede de organizações, com as quais mantêm relacionamentos que são cruciais para o seu sucesso e para a sua sobrevivência.

Nohria (1992) aponta três maiores razões para o interesse conceitual de redes sobre o fenômeno organizacional. Seria (1) a nova competição, exemplificada pelas pequenas empresas do Silicon Valley, região de Prado e Modena na Itália, a nova indústria de computação e biotecnologia e, a economia asiática (Japão, Coréia e Taiwan); (2) o recente desenvolvimento tecnológico e, por fim, (3) o amadurecimento do tema redes como disciplina acadêmica.

Na análise dos fatores motivadores dos RIOs o ambiente é tema inerente. Castells (1999) aponta que houve grandes transformações organizacionais em meados de 70 em diante, originando uma divisão importante na organização da produção e dos mercados na economia global, interagindo com a difusão da tecnologia da informação. O autor destaca que as transformações organizacionais são influenciadas pela incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico das empresas. Hall (2004) resume

essa tendência ao indicar que à medida que aumenta a turbulência, pode-se esperar maior ocorrência de RIOs.

Também nota-se o grande crescimento dos estudos de relacionamentos interorganizacionais na literatura acadêmica nas últimas décadas. Porém Oliver e Ebers (1998) afirmam que, mesmo com a acumulação impressionante dos estudos que focalizam as relações e as redes interorganizacionais, não se assegura uma acumulação de conhecimento ou uma consolidação conceitual, mas uma heterogeneidade de conceitos e teorias. O mesmo acontece no contexto brasileiro, Cunha e Carrieri (2003) grifam que o campo pode ser dado como complexo e heterogêneo e há a necessidade de adequação de cada teoria relacionada com o objetivo de investigação do pesquisador, afirmando que as diversas perspectivas sobre o tema não são estanques, mas possuem em muitos casos postulados compartilhados.

Segundo Osborn e Hagedoorn (1997), os autores em geral usam uma mistura de perspectivas e de metodologias teóricas para compreender a formação e a evolução, a operação e os resultados de alianças e redes organizacionais.

A concepção de redes abrange vários campos como a antropologia, psicologia, sociologia, saúde mental e biologia molecular (NOHRIA, 1992). Todas as perspectivas teóricas encontradas nos estudos de redes segundo, Powell e Smith-Doerr (1994), possuem duas grandes aproximações teóricas:

1 – ancorada na sociologia e na teoria das organizações, que empregam redes como um esquema analítico para iluminação de relacionamentos sociais, seja dentro de uma organização, entre laços interorganizacionais ou dentro de um ambiente organizacional.

2 – e redes como visão multidisciplinar e com aproximação prescritiva, como uma espécie de lógica organizacional, um caminho entre relações entre atores econômicos.

A heterogeneidade do campo é demonstrada por Oliver e Ebers (1998) ao constatarem em suas pesquisas dezessete escolas nos estudos de redes, que são: dependência de recursos (a mais utilizada pelos artigos), redes (muito utilizada também), teoria institucional, poder político, estratégia, teoria da troca, custos de transação, teoria contingencial, teoria da decisão, ecologia populacional, organização industrial, teoria da agência, teoria de barganha, teoria evolucionária, estruturação, direitos trabalhistas e marketing industrial. E mesmo com a

multidisciplinaridade desse campo fragmentando há um número razoavelmente limitado de conceitos e teorias, com algumas convergências, onde cada teoria focaliza níveis distintos de análise, tipos específicos de laços interorganizacionais e extrai uma seleção particular de teorias, de antecedentes e também de resultados.

No Brasil as perspectivas teóricas que se destacam nos estudos são relatadas por Cunha e Carrieri (2003): teoria da troca, ecologia organizacional, dependência de recursos, redes sociais, redes cooperativas, perspectiva estratégica e teoria institucional, nos trabalhos publicados em revistas como *Organização & Sociedade (O&S)*, *Revista Contemporânea de Administração (RAC)*, *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, *Revista de Administração Pública (RAP)* e *Revista de Administração da USP (RAUSP)* de 1993 a 2002.

Na literatura da teoria das organizações, o trabalho em redes foi guiado primeiramente por duas perspectivas teóricas: a dependência do recurso com a perspectiva relacionada à troca e a teoria econômica de custo de transação com a maioria dos trabalhos recentes focalizando a última aproximação. Cada uma destas perspectivas oferece vistas complementares e contrastantes sobre a forma da rede. Para a maioria das partes, entretanto, cada perspectiva focaliza essencialmente nos antecedentes e nos resultados organizacionais da participação de uma rede, com pouca atenção à rede como um todo, à exceção de sua governança e estrutura (PROVAN; MILWARD, 1995).

Dentro do tema de relacionamentos interorganizacionais o termo “redes” vem sendo usado freqüentemente, principalmente para “descrever a observação de padrões das organizações” (NOHRIA, 1992, p.01). Freqüentemente é usado para advogar que organizações deveriam ser mais competitivas no ambiente de negócios.

Redes então, constituem o padrão de inter-relacionamentos entre um grupo de organizações que se coordenam entre si em um sistema social para que se atinja as metas coletivas de interesse próprio ou para resolver problemas específicos em uma população-alvo (HALL, 2004). Entendendo as formas básicas de redes, faz-se necessário conceituar também relacionamentos interorganizacionais que, para Oliver (1990), envolvem vários fatores, pois são denominados como transações relativamente resistentes, fluxos e enlaces que ocorrem entre uma organização e outra ou entre mais organizações em seu ambiente. Nesta perspectiva há a diferença entre redes e relacionamento interorganizacional, apontando que redes se

refere a ações intencionais e os relacionamentos como as transações mais resistentes ao longo do tempo entre organizações.

Segundo Osborn e Hagedoorn (1997) os teóricos da economia e da sociologia trabalham com a complexidade e multifaces do caráter das alianças e das redes há 40 anos, concluindo que o campo necessita de mais estudos de múltiplos níveis que mostrem os custos e os retornos mensuráveis aos vários jogos dos *stakeholders*.

Como já foi evidenciado na literatura existe uma grande variedade de áreas que trabalham com o termo rede. O quadro a seguir aponta algumas perspectivas teóricas, termos-chaves, a origem do pensamento e os autores de cada corrente.

Quadro 08. Perspectivas Teóricas das Relações Interorganizacionais

Perspectiva Teórica	Termos-Chaves	Origem do Pensamento	Autores
Teoria da Troca	Trocas sociais/estrutura social Institucionalização social Relações de interesses	Sociologia	Blau, 78 Cook, 78, 89, 92 Cook e Yamagishi, 92
Ecologia Populacional	Sobrevivência organizacional Variação/seleção/retenção Evolução no tempo	Biologia Sociologia	Hannan e Freeman, 89 Aldrich, 78,79
Dependência de Recursos	Cooperação, conflito de interesses Interdependência Poder de sobrevivência	Ciência Política Sociologia	Oliver, 90 Pfeffer e Salancik, 78 Axerold, 78
Redes Cooperativas	Associações Interligações Mecanismos de controle Parceria	Sociologia Economia	Whetten, 81 Miles e Snow, 82, 86
Redes Sociais	Interação Trocas sociais Estrutura de relacionamento Comunicação Normas	Sociologia	Aldrich e Whetten, 84 Nohria, 92 White, 81 Christoim, 96 Rosenthal, 85 Burt, 77, 80, 82
Estratégia	Alianças Atitudes cooperativas/concorrenciais Arranjos híbridos	Economia Ind.	Porter, 80, 86
Custos de Transação	Acordos colaborativos Oligopólio Estrutura de governança Domínio de mercado	Economia Sociologia	Williamson, 71, 75, 85
Institucionalismo	Mudanças ambientais Legitimidade Isomorfismo mimético, coercitivo e normativo	Sociologia Economia	Dimaggio e Powell, 83 Scott, 92, 95 Meyer e Rowan, 90

Fonte: Cunha (2002)

De acordo com Salancik (1995) uma teoria de rede deve cumprir uma dessas duas funções: (1) deve propor como adicionar ou subtrair uma interação particular em uma rede que mudará a coordenação entre os atores e (2) deve propor como uma estrutura de rede permite as interações entre as duas partes. Para o autor uma teoria de redes interorganizacionais deve propor como as estruturas das interações permitem a ação coordenada para conseguir interesses coletivos e individuais, explicando como as propriedades das redes geram a própria rede e as oportunidades das organizações.

Para Powell e Smith-Doerr (1994) existem duas grandes aproximações para o estudo de redes:

- *redes como ferramenta analítica*: onde a concepção de redes envolve uma metáfora para descrever parcerias de laços informais dentro de uma organização, ou seja, um retrato de como o ambiente das organizações são construídos e uma ferramenta para a pesquisa formal, que analisa poder e autonomia. Recentemente trabalhos de teorias macro de organizações passaram a se interessar em como está estruturado o ambiente das organizações. Assim redes de relacionamentos entre indivíduos em diferentes organizações e entre organizações dentro de um campo, são critérios de explicação de como as organizações adotam estruturas similares e perseguem estratégias comuns. A análise estrutural também mostra que ambas as posições nas redes capacitam e forçam ações.

- *redes como forma de governança*: redes são vistas como “cola social”, onde os indivíduos estão ligados em um sistema coerente. As estruturas de governança de redes caracterizam a trama de interdependência encontrada nos distritos industriais e tipificam tais práticas como contratos relacionais, manufaturas colaborativas ou alianças interfirmas. Além de que, alguns enlaces essenciais entre práticas econômicas e organizacionais se relacionam com a infra-estrutura institucional de uma região ou de uma sociedade. E o desenvolvimento industrial pode confiar preferivelmente em redes horizontais de produção e não somente no envolvimento da integração vertical ou de produções maciças padronizadas.

No entanto os autores afirmam que essas duas literaturas são desenvolvidas independentemente, sem nenhuma fertilização transversal, onde apenas o conceito de bases de imersão social, conectividade e reciprocidade possuem linhas de trabalho com forte similaridade. Argumenta-se também que redes são oportunidades

estruturais e fonte de coerção dentro da literatura e ambas empregam uma agenda analítica de ligações entre redes e contextos sociais mais amplos.

2.3.1 Condicionantes dos Relacionamentos Interorganizacionais

Há diferentes visões sobre as razões que levam as organizações a participarem de RIOs, e também há outros conceitos envolvidos, por exemplo, a questão dos fatores situacionais envolvidos. Sendo assim, a seguir serão apresentadas algumas visões mais apropriadas ao objetivo do trabalho que expliquem tanto os fatores, quanto as razões que levam as organizações a interagirem.

Primeiramente é necessário considerar as dimensões ambientais, nas quais as organizações estão inseridas. Hall (2004) propõe uma análise do conteúdo do ambiente, que inclui as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais, sendo:

- *as condições tecnológicas*: influenciam na diferença das estruturas internas das organizações de acordo com sua incerteza e dinamicidade, ratificando a ligação entre ambiente e organização;

- *condições legais*: as condições legais que fazem parte dos arredores da organização, representadas por leis e regulamentações de âmbito federal, estadual e municipal;

- *condições políticas*: sendo as leis aprovadas antes de serem promulgadas, as condições políticas são as responsáveis em muitos casos por surgimentos de leis e assim agem sobre as organizações;

- *condições econômicas*: é “uma variável ambiental mais óbvia, porém de novo estranhamente negligenciada pela maioria dos sociólogos, é o estado da economia no qual a organização opera” (HALL, 2004, p.198).

Condições demográficas, ecológicas e culturais também fazem parte do ambiente, sendo mais difícil de se conceituar e menos discutida até agora, porém não menos importantes (HALL, 2004).

Segundo Silva, Schroeder e Hoffmann (2005), as pressões ambientais têm contribuído para o desenvolvimento dos relacionamentos entre organizações, uma vez que incentivam a formação de alianças e parcerias estratégicas para as

organizações. As organizações fazem parte de múltiplas redes por meio das quais transmitem fluxo de bens e serviços, influências e informações. Complementando essa visão, Wilk e Fensterseifer (2003) afirmam que dificilmente uma empresa, atuando isoladamente, possuirá ou conseguirá desenvolver em tempo hábil todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para atuar no mercado, ou mesmo para simplesmente atender as suas demandas básicas de sobrevivência.

Nesse contexto, Hall (2004) considera algumas características ambientais envolvidas nos RIOs, saindo das gerais até fatores situacionais específicos que influem nos relacionamentos. O autor indica a complexidade do ambiente em um *continuum* que agrega os extremos de uma homogeneidade-heterogeneidade e o fator estabilidade-instabilidade.

De acordo com Hall (2004), existe uma concordância em que o ambiente geral é essencial como cenário para os RIOs, bem como as situações específicas nas quais os RIOS acontecem. Os fatores situacionais são:

- *conscientização*: a conscientização se refere ao reconhecimento de outras organizações e ao reconhecimento por representantes organizacionais, de que sua organização é interdependente de outras organizações em seu campo. A conscientização está ligada ao reconhecimento da interdependência potencial ou real entre organizações envolvidas, sugerindo a existência de dois níveis. Um nível mais geral com grau em que os demarcadores de fronteiras nas organizações possuem conhecimento referente às metas, possibilitando a identificação de fontes alternativas de serviços e recursos. E o segundo nível que envolve os elos interpessoais na organização, que são fundamentais para os relacionamentos interorganizacionais em períodos de agitação ambiental.

- *consenso-dissensão no domínio*: o tema do domínio vai além da referência espacial simples, ou seja, do domínio de uma área geográfica atendida por sua organização previamente. O significado mais complexo de domínio é o nível de concordância entre as organizações envolvidas nos RIOs, por exemplo, em serviços humanos. Os temas envolvidos nesse caso são o do consenso ou concordância a respeito do domínio e o fato do domínio ser comum às organizações em questão.

- *proximidade geográfica*: segundo Hall (2004, p.213) a “distribuição das organizações no espaço recebeu relativamente pouca atenção na literatura sobre organizações em geral”. A proximidade geográfica traduzida na distância entre a

organização e suas subunidades ou entre organizações pode facilitar ou inibir interações.

- *dependência localizada*: refere-se na medida em que os recursos necessários são obtidos somente de uma área local. E não em uma base de recursos que estejam dispersos. Isto leva ao fato de que, uma organização com dependência localizada, se for bem sucedida ao obter os recursos localizados, será mais poderosa ou importante na rede de organizações. Caso contrário, na sua dependência localizada tiver acesso reduzido aos recursos, ela será mais vulnerável ao poder das outras organizações.

- *tamanho*: o tamanho do conjunto ou da rede de organizações ou potencial rede pode influenciar nas relações. O tamanho pode variar de acordo com a complexidade. Existe a probabilidade de que um grande número de relacionamentos enfraqueça a qualidade deles.

Oliver (1990) descreve os critérios contingenciais ligados à formação dos relacionamentos interorganizacionais em seis tipos: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade, sendo:

- *necessidade*: as organizações freqüentemente estabelecem enlaces ou trocas com outras organizações para cumprir necessidades ou requerimentos regulatórios. Os próximos condicionantes são voluntários.

- *assimetria*: refere-se aos relacionamentos que possuem potencial para exercer poder ou controle sobre outras organizações ou recursos. Poder interorganizacional em função do tamanho das organizações, sobre controle das trocas de regras de governança, a habilidade de escolher uma organização sem estratégia, a efetividade da estratégia coerciva e a concentração de *inputs*. Em contraste da visão de que recursos escassos motivam organizações a cooperarem com outras em busca de benefícios mútuo, a perspectiva de poder explica a formação de RIOs sugerindo que recursos escassos alertam as organizações para tentar exercer o poder, influenciar ou controlar outras organizações que possuam esses recursos escassos.

- *reciprocidade*: a reciprocidade contrasta-se com assimetria. Os RIOs baseados na reciprocidade enfatizam cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, antes da que dominação, poder e controle. Acordos por essa perspectiva ocorrem porque o propósito é perseguir objetivos ou interesses comuns

ou mutuamente benéficos. Explica relacionamentos que não podem ser explicados pela assimetria.

- *eficiência*: as contingências de eficiência são internamente orientadas anteriormente às contingências externas. O relacionamento é condicionado para a melhoria de processos internos em relação aos produtos. Antecipando eficiência, a organização pode melhorar o aumento do retorno dos recursos ou reduzir custos de unidade, desperdício, tempo perdido ou custo por cliente. A perspectiva de custo de transação de Williamson é compatível com a razão de eficiência como determinante de RIOs. Essa estrutura prediz se a economia dos custos de transação deve ser realizada dentro ou fora das organizações, em estrutura intermediária (RIOs) ou no mercado. O movimento das transações vindas do mercado e mediadas pelos arranjos interorganizacionais ocorre com resultados da tentativa organizacional de economia nos custos de transação.

A partir dessa perspectiva as estruturas sociais que são imersas em campos interorganizacionais também tem sido tratadas como um empecilho que impede a competitividade do mercado (GRANOVERTER, 1985). Não há tentativa dos pesquisadores para consolidar eficiência com considerações de necessidade, poder ou reciprocidade (OLIVER, 1990).

- *estabilidade*: esse tipo de contingência vem em resposta adaptativa à incerteza ambiental. A incerteza ambiental é tida como escassez de recursos e falta de perfeito conhecimento sobre flutuações do mercado, disponibilidade de trocas de sócios e taxa disponível de troca nos campos interorganizacionais. A incerteza incita a organização a estabelecer e manter relacionamentos em ordem de estabilidade, previsibilidade e dependência nos seus relacionamentos com outros. A partir dessa perspectiva, os RIOs servem para lidar com estratégias de prevenção, previsão ou absorver incertezas para conseguir sócios confiáveis de fluxos de recursos.

- *legitimidade*: a teoria institucional sugere que ambientes institucionais impõem pressões às organizações para justificar ações e resultados. Essas pressões motivam as organizações a aumentar sua legitimidade, demonstrando estar ou parecer estar de acordo com normas, regras e crenças preexistentes. O estabelecimento de RIOs para pressupostos do aumento de legitimidade podem ser originados a partir de organizações motivadas em demonstrar ou melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas prevalecentes no

ambiente institucional.

Oliver (1990), a partir desses condicionantes, exemplifica alguns tipos de relacionamentos: associações comerciais, federação de agências voluntárias, *joint-ventures*, programas conjuntos, conexões corporativas e vínculos com agências patrocinadoras.

Embora cada um dos determinantes seja uma causa separada e suficiente de formação de relacionamentos, estas contingências podem interagir ou ocorrer simultaneamente quando as organizações estabelecem um relacionamento interorganizacional. Esse contexto envolve duas delimitações de acordo com Oliver (1990):

- organizações entram conscientemente em relacionamentos por razões específicas dentro do confinamento de uma variedade de condições que limitam ou influenciam essas escolhas.

- as contingências explicam porque as organizações entram nos relacionamentos da perspectiva da diretoria, embora similares os RIOs possam ocorrer entre subunidades de duas organizações ou entre níveis mais baixos de hierarquia.

Mais um ponto importante a ser trabalhado na questão ambiente-organização-relacionamentos é como as organizações escolhem as organizações com as quais manterão seus relacionamentos. Nessa perspectiva Gulati (1995) afirma que as novas alianças são formadas com base nas alianças já existentes, onde as redes interorganizacionais são o produto evolucionário da ação organizacional imersa e as novas imergirão mais na forma que gerou as decisões organizacionais anteriores.

2.3.2 Redes de Cooperação e Competição

Em algumas situações, as organizações podem obter vantagem competitiva e lucros acima da média, cooperando com outras organizações. As estratégias de cooperação existem entre organizações que trabalham juntas para alcançar um objetivo comum (BARNEY, 1997). Para Schermerhorn Jr (1975), a cooperação interfirmas é um fenômeno que pode ser descrito como a presença de atividades comuns onde dois ou mais negócios, de alguma maneira independentes, trabalham

para um objetivo comum e na expectativa de benefícios mútuos.

Existem vários termos na literatura que envolvem a cooperação entre organizações. Schermerhorn Jr (1975) assinala alguns termos como: interdependência interorganizacional, troca, tomada de decisão conjunta e cooperação. Porém, apesar da variedade de termos, a interdependência é o fator comum a todos eles. O quadro a seguir demonstra alguns exemplos de cooperação entre as organizações.

Quadro 09. Exemplos de Cooperação Interfirmas

Área Funcional	Atividade	Benefício
Marketing	Risco comum para lançamento de um novo produto desenvolvido cooperativamente	Linha rentável de novos produtos Cortar o custo e aumentar a eficácia Expandir a cobertura de mercado de varejo
Pessoal	Discussão de problemas de trabalho	Melhoria de políticas de pessoal
Compras	Obtenção de matéria-prima	Descontos em grandes quantidades
Produção	Desenvolvimento de novos processos produtivos	Redução de custos
Externo	Lidar com novo regulamento governamental	Melhor diálogo com a unidade regulatória

Fonte: Schermerhorn Jr (1980)

A cooperação entre organizações pode ser estudada sob diversos enfoques. Existem basicamente duas perspectivas teóricas que descrevem a cooperação distintivamente: uma perspectiva que trata a cooperação como uma estratégia organizacional, principalmente frente às incertezas ambientais e a busca de um objetivo em comum, englobando as alianças estratégicas, *joint-ventures*, consórcios, entre outros tipos de cooperação (BARNEY, 1997; LORANGE; ROSS, 1996, GOMES-CASSERES, 2000, 2003), e outra perspectiva que trata a cooperação como uma oportunidade das PMEs. Essa última surge pela colaboração com outras organizações ao longo de sua cadeia (verticalmente) ou com organizações semelhantes (horizontalmente) gerando competitividade para as mesmas. Competitividade essa alcançada pelo compartilhamento de recursos internos escassos, por economia de custos, pelo desenvolvimento de novos produtos e de novos mercados, ou seja, pela colaboração das pequenas e médias empresas em suas dificuldades específicas, gerando o desenvolvimento das mesmas e,

conseqüentemente, contribuindo para o desenvolvimento local (CASSAROTTO FILHO; PIRES, 1998; AMATO NETO, 2000; CÂNDIDO, 2001; ANDION, 2003; BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Human e Provan (1997) salientam que as especificidades que diferenciam as redes de cooperação de pequenas empresas das alianças estratégicas e *joint-ventures* residem no fato de que as redes de PMEs surgem geralmente em busca de objetivos comuns através de ações coordenadas, mas as organizações integrantes mantêm sua independência, diferentemente do que acontece em *joint-ventures* que, em geral, são formadas por duas grandes empresas. Um segundo ponto remete a interdependência das pequenas empresas nessa configuração em rede, em redes verticais, pois os *outputs* de uma empresa se tornam o *input* de outra, e a relação é controlada pelas próprias organizações e não por contratos formais como são os casos de alianças e *joint-ventures*. Por fim, a terceira especificidade está ligada à proximidade geográfica em que geralmente essas organizações se encontram, o que facilita o alcance dos objetivos organizacionais, diferentemente do que acontece com as *joint-ventures*.

As redes de cooperação entre PMEs perpassam alguns por algumas etapas que vão da sua criação, implementação, crescimento horizontal ou vertical e consolidação (BOEHE; SILVA, 2003). Hoffman, Molina-Morales e Martínez-Fernandes (2005) propõem um quadro com os principais indicadores e tipologias das características das redes de empresas por meio de pesquisas empíricas e da literatura da área.

Quadro 10. Indicadores e Tipologias de Redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não formal
Poder	Orbital Não Orbital

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2005)

A direcionalidade como primeiro indicador descreve a direção das relações entre as empresas que constituem a rede: as verticais dividem os processos de produção entre as empresas, enquanto as redes horizontais se caracterizam pela similaridade dos produtos, ou seja, uma relação entre organizações concorrentes. Sobre a localização da rede tem-se a rede dispersa onde as mesmas interagem através de processos avançados de logísticas enquanto que a rede aglomerada tem benefícios ligados a outras relações que ultrapassam as puramente comerciais. Nas redes de base contratual e não contratual ressalta-se que não há tipos ideais de redes e que várias situações a configuram, podendo ser mais informais e motivadas por confiança ou através de contratos formais.

Por fim a situação de poder, segundo os autores, pode ser evidenciada pela questão de decisão, sendo orbital as redes que possuem uma empresa detentora de poder de decisão, geralmente as empresas maiores ou em redes que se configuram com distribuição de poder entre todas as que a constituem (HOFFMAN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDES, 2004). Nessa mesma linha os autores referenciam-se a uma série de características das redes de empresas como: a relatividade nos papéis organizacionais, a interação entre as empresas componentes e conseqüentemente a sua interdependência, a complementaridade, a especialização das atividades da empresa e por fim a competitividade entre as redes.

Balestrin e Vargas (2003) apontam que no caso de redes de cooperação horizontal, as principais características são: (1) são formada por grupo de PMEs, (2) as PMEs situam-se geograficamente próximas, (3) as PMEs operam em um segmento específico, (4) as relações entre as empresas são horizontais e cooperativas, prevalecendo confiança mútua, (5) a rede é formada por um indeterminado período de tempo, (6) a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

Gulati e Gargiulo (1999) afirmam que os sociólogos organizacionais tipicamente discutem a formação de redes como dirigida por fatores externos, tais como a distribuição de recursos tecnológicos ou da estrutura social da dependência de recursos, de modo que as organizações participam desses laços cooperativos para controlar o ambiente incerto e para satisfazer sua necessidade por recursos. Porém a incerteza ambiental pode se mostrar de várias formas, dependendo de

fatores como: fornecedores, clientes, concorrentes, agências regulatórias, governo ou mercados financeiros, e essa distinção se faz necessária principalmente para a condução da governança da rede, para sua coordenação e proteção (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Os resultados da formação de redes estão ligados as motivações que levaram a formação da mesma, o que não impede o surgimento de outros benefícios (HUMAN; PROVAN, 1997; BALESTRIN; VARGAS, 2003). Às vezes, as motivações são mais tangíveis e econômicas, mas a configuração das empresas em rede fornece vários benefícios que podem ser aproveitados, principalmente pela cooperação existente. Em sua maioria os fatores econômicos e com objetivos de geração de condições de competitividade para a organização estão mais presentes. Esses podem ser descritos da seguinte forma:

- *incerteza ambiental*: para Jones, Hesterly e Borgatti (1997) a incerteza ambiental gera para a organização uma incapacidade de predizer eventos futuros e assim, a capacidade de controlá-los. A organização possui várias fontes no ambiente em que está situado e que podem ser motivos de incerteza: os fornecedores, a demanda (clientes), concorrentes, agências reguladoras, governo, mercados financeiros e outros. Todos esses fatores são fontes de pressão para a organização e podem sofrer mudanças que alteram a relação entre eles, por isso, existe a necessidade de se conhecer e compreender essas fontes de incerteza, assim a empresa poderá formular estratégias a fim de coordenar e gerenciar os efeitos produzidos por essas incertezas. O autor afirma que a integração vertical é vista como ação estratégica para a redução dessas incertezas, tanto para frente quanto para trás na cadeia.

- *desenvolvimento de mercado*: os autores Ebers e Jarillo (1998) apontam o desenvolvimento do mercado como importante para o desenvolvimento de redes. Amato Neto (2000) comenta que as alianças estratégicas com parceiros locais podem viabilizar novos negócios e também ser uma barreira de entrada de novos participantes. A questão da competitividade pode ser ultrapassada pela cooperação e a união de forças para alcançar novos mercados.

- *economias de custo*: as empresas que estão envolvidas em redes podem compartilhar habilidades, cultura organizacional, rotinas e adquirir novos conhecimentos através do fazer (EBERS; JARILLO, 1998). Human e Provan (1997)

acrescentam que nessas trocas as transações diretas que podem ocorrer com a compra e venda de produtos da rede e a diminuição de custos de transação, a troca de informações, de amizade e de competências.

- *especificidade de produto*: segundo Humam e Provan (1997) existem produtos que necessitam de componentes oriundos de distintas tecnologias e capacidades específicas. Sua complexidade necessita de uma rede de empresa para sua constituição.

Nesse sentido o quadro a seguir demonstra as principais pressões ambientais e fatores motivadores das redes de cooperação das PMEs.

Quadro 11. Motivadores de Redes de Cooperação de PME's

VARIÁVEL	INDICADORES	ELEMENTOS
PRESSÕES AMBIENTAIS	CONDIÇÕES TECNOLÓGICAS	- mudanças tecnológicas
	CONDIÇÕES LEGAIS	- leis - regulamentações
	CONDIÇÕES POLÍTICAS	- pressões políticas
	CONDIÇÕES ECONOMICAS	- mudanças econômicas - concorrência
FATORES MOTIVADORES	INCERTEZA AMBIENTAL	- demanda - concorrentes - fornecedores - agências reguladoras - governo - mercados financeiros
	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	- vantagem nos mercados locais - desenvolvimento de mercado interno - desenvolvimento de mercado externo
	ECONOMIAS DE CUSTO	- custos de transação - transações internas - informações de mercado - compartilhamento de competências funcionais
	ESPECIFICIDADE DO PRODUTO	- recursos especializados - tecnologia específica

Fonte: elaborado pela autora a partir da literatura

A estratégia em uma rede cooperação para as pequenas empresas é uma forma de alcançar a competitividade (BALESTRIN; VARGAS, 2003) e essa configuração pode gerar alguns benefícios como demonstrado na pesquisa de Human e Provan (1997):

- *trocas interfirmas*: essa dimensão refere-se às transações diretas entre as empresas da rede, concentrando-se em negociações de compra e venda de produtos, na troca de informações, de amizade e de competências.

- *credibilidade organizacional*: referindo-se a legitimidade diante ao público externo, alcançada pelo fato das empresas participarem da rede.

- *acesso a recursos*: a rede como facilitadora de novos mercados e novos produtos para as empresas participantes.

- *desempenho financeiro*: no curto prazo as empresas conquistaram benefícios econômicos.

Outro aspecto relevante apontado na literatura é o apoio governamental e de associações preocupadas com as pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local. Como é o caso das redes apoiadas pelo poder público e privadas no Chile, segundo Amato Neto (2000) que promovem o desenvolvimento tecnológico, a capacitação empresarial e de mão-de-obra e a facilidade de acesso a mercados financeiros com o objetivo de aumentar a eficiência empresarial das PMEs. Outro caso na América Latina é o exemplo da Argentina e o apoio à inovação e ao desenvolvimento empresarial, envolvendo instituições financiadoras de crédito. O autor ainda cita o apoio à competitividade e a exportação do governo mexicano às PMEs. Os casos citados têm como semelhança que todos os países passaram pelas mesmas crises nos anos 80, que abalou a economia e exigiu mudanças na visão e reconhecimento das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico.

No caso do Brasil, o estudo de Balestrin e Vargas (2003) na rede de pequenas empresas da indústria têxtil no estado do Rio Grande do Sul que fazem parte de uma rede de cooperação implementada pelo governo do estado, revela que o objetivo é sustentar a tese de que as redes horizontais de cooperação podem facilitar o desenvolvimento das PMEs. Os resultados alcançados pela pesquisa informam alguns benefícios que a formação de redes pode gerar para as PMEs como: aprendizagem coletiva, economias de escala, economias de escopo e de especialização, poder de barganha, ampliação de mercado, redução dos custos de transação e facilitar o processo de inovação.

A outra corrente teórica que enfoca a cooperação está ligada a alianças estratégicas e *joint-ventures*. De acordo com Gnywali e Madhavan (2001) alguns relatórios afirmam que 50% das novas alianças estão presentes entre concorrentes,

e mesmo após ter estabelecido tais relacionamentos cooperativos, as organizações continuam a competir vigorosamente entre elas em muitas áreas, conduzindo as construções denominadas de *co-opetition*. Para os autores, os concorrentes não são entidades atomizadas livres para empreender, toda a ação do competidor dentro dos seus próprios confinamentos de recursos está imersa em uma rede de relacionamentos que influenciam seu comportamento competidor.

Hamel e Prahalad (1989) apontam duas dimensões para a “intenção estratégica” no processo de formação de alianças:

- o alcance de uma posição de liderança e os critérios necessários para o caminho de progresso e

- o processo gerencial ativo que devesse coordenar atividades a fim de: concentrar a atenção da organização sobre a essência do ganho na estratégia adotada, envolver as pessoas da organização nesse processo, deixando espaço para contribuições individuais e de equipe, manter o entusiasmo através das mudanças que ocorrem no processo e usar a intenção estratégica para a locação dos recursos. Lorange e Ross (1996) apresentam uma estrutura de uma posição estratégica emergente, focando duas dimensões de posicionamento e quatro motivos genéricos para o surgimento de alianças estratégicas como segue na figura 10.

Núcleo	Defesa	Aquisição
Periférico	Permanência	Reestruturação

Figura 10. Motivos Genéricos para Alianças Estratégicas

Fonte: Lorange e Ross (1996)

No quadrante a estratégia de defesa representa a situação da empresa-mãe em desfrutar de relativa liderança nos negócios, que se faz necessário para assegurar fonte de matérias-primas e/ou produtos mais baratos. É uma postura diferente do que acontece quando a empresa ainda tem o negócio em seu portfólio, mas apenas é uma seguidora desse mercado e utiliza a aliança estratégica para aquisição e seu fortalecimento. Em outro momento, quando o negócio exerce papel periférico no portfólio global, a razão é a permanência e por fim, se a empresa for

mais que seguidora de mercado e se o negócio específico exercer papel relativamente periférico no portfólio da empresa-mãe, o principal motivo para a estratégia cooperativa é a reestruturação do negócio (LORANGE; ROSS, 1996).

2.3.3 Redes e Territórios

Na literatura existem duas correntes significativas para explicar a relação entre redes e territórios. A primeira é a noção de *cluster*, explicada principalmente por Porter (1999b) e a segunda é a noção dada pelos estudiosos dos distritos italianos que vão além da noção de aglomeração, e chegam a aspectos mais profundos dos territórios que participam do processo das redes, como aspectos socioculturais, históricos e institucionais definidores de identidades específicas das regiões dos distritos. Essas duas correntes não são estanques e opostas, apenas enfocam aspectos diferentes dos aglomerados produtivos; por um lado a noção de *cluster* enfoca grandes empresas e os estudiosos dos distritos italianos (DI) ressaltam mais os fatores culturais e históricos destes distritos.

A primeira corrente trabalha com o conceito de *cluster*, que segundo Porter (1999b, p.100) é o “agrupamento de empresas em uma região com sucesso extraordinário em determinado setor de atividade”. Como exemplo principal o autor destaca o Vale do Silício e Hollywood na Califórnia nos Estados Unidos e afirma ser uma característica marcante em todas as economias, mas principalmente em países desenvolvidos. Porter (1999b) faz uma observação que os *clusters* são típicos e não singulares, garantindo que fatores locais, como conhecimento, relacionamentos, motivação e etc. são influenciadores de vantagem competitiva em uma economia globalizada, em que os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Amorim, Ipiranga e Moreira (2004) afirmam que a estratégia de *cluster* segue uma tendência porteriana e situa-se no limiar da literatura de organização industrial e desenvolvimento regional. Os autores demonstram que a análise setorial não consegue captar a complexidade dos fenômenos que envolvem a dinâmica industrial. Para os autores a análise de *clusters* procura captar os elementos estruturais e sistêmicos da aglomeração, enfatizando a rivalidade entre as firmas e os fatores da sua dinâmica interna que afetam a competitividade dos agentes.

De acordo com Porter (1999b) a prevalência de aglomerados nas economias,

proporciona *insights* sobre a natureza da competição e o papel da localização na vantagem competitiva. A empresa pode se beneficiar da presença de competidores locais e as associações comerciais, nesse caso, podem contribuir para a competição. A figura 11 demonstra as fontes de vantagem competitiva da localização.

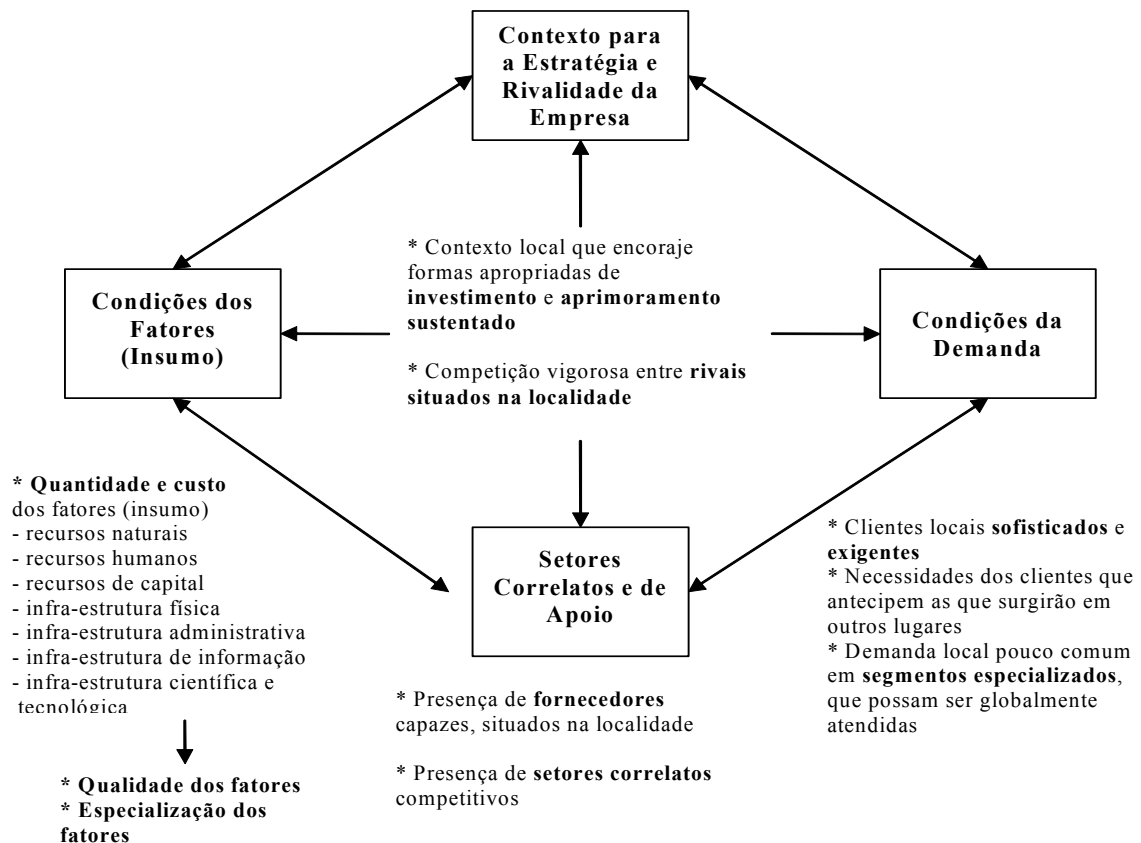


Figura 11. Fontes de Vantagem Competitiva da Localização

Fonte: Porter (1999b)

A questão geográfica sempre foi importante para a competição, segundo Porter (1999b) mesmo sendo diferente atualmente a sua importância, saindo da relação apenas com mão-de-obra, custo de insumos, por exemplo, passando a uma visão de influência na competitividade dentro e fora das fronteiras nacionais.

Dentro do *cluster* existem os fornecedores de insumos especiais – componentes (máquinas, serviços) ou provedores de infra-estrutura especializada, mas em geral eles se expandem diretamente em direção aos canais de distribuição e clientes e às vezes em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Podem também incluir ainda instituições

governamentais, entidades normativas e associações comerciais, que oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico (PORTER, 1999b). Para Casarotto Filho (2004) o *cluster* se desenvolve sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, tanto verticalmente a jusante (serviços), como a montante (fornecedores), e incluindo associações de suporte privadas ou até ligadas ao governo.

Os *clusters* podem afetar a capacidade de competição de três maneiras principais (PORTER, 1999a):

- aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade;
- estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

Nos *clusters*, os governos são de importância prioritária enquanto influenciadores em nível microeconômico, sem dispensar as políticas macroeconômicas e pela ação local por meio de remoção de obstáculos ao crescimento e a melhoria dos aglomerados (PORTER, 1999b).

A análise de *clusters* de empresas prioriza o estudo de sua estrutura, pesquisando o tamanho de seus membros, as articulações entre eles, os padrões de especialização e concorrência e as vantagens competitivas que podem ser criadas a partir da estruturação dessa modalidade de aglomeração (AMORIM; IPIRANGA; MOREIRA, 2004).

No geral, os aglomerados são descritos como “força motriz para o aumento das exportações e desempenham o papel de imãs na atração de investimentos externos” (PORTER, 1999b, p.211) e possibilita o diálogo entre empresas, órgãos governamentais e instituições (como escolas, universidades e empresas de utilidade pública).

A competição nos aglomerados não acontece de forma direta, mas serve a diferentes segmentos sociais. Porter (1999b) afirma que

uma empresa em um aglomerado compartilha muitas necessidades e oportunidades comuns e enfrenta muitas limitações e obstáculos coletivos à produtividade. A visualização de um grupo de empresas e instituições como um aglomerado acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade. O aglomerado proporciona um foro construtivo e eficiente para o diálogo entre

empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque. Os investimentos públicos e privados para a melhoria das condições dos aglomerados beneficiam muitas empresas (PORTER, 1999b, p.218).

Segundo Porter (1999b) a definição apropriada de um aglomerado varia entre as diferentes localidades, e isso depende dos segmentos em que as empresas participantes competem, e também das respectivas estratégias.

Contudo, a abordagem de *clusters*, de acordo com Wittman, Negrini e Venturini (2003), se aproxima mais da grande produção flexível do que da pequena. A corrente teórica que aborda os *clusters* enfatiza mais a concorrência do que a cooperação entre as empresas, e também atribui relevância à formação de uma empresa-chave ou empresas-chave numa determinada região. As empresas chamadas âncoras estimulam. O desenvolvimento da região, através da mobilização de agentes produtivos localizados no mesmo território porém, o crescimento mais homogêneo dos agentes produtores passa a ser secundário.

Em outro contexto a ligação entre redes, principalmente de pequenas empresas, e o meio territorial são temas de uma variedade de estudos, que em sua maioria partem das experiências dos distritos italianos e envolvem conceitos como cooperação e capital social (COCCO; GALVÃO; SILVA, 1999; CASAROTTO; PIRES, 1998; AMATO NETO, 2000). Becattini (1999) afirma que talvez o fenômeno não chamasse tanto atenção se não tivesse coincidido com um período de resultados positivos das exportações italianas, principalmente das exportações de bens (tecidos, vestuário, calçados, móveis, etc).

Cocco, Galvão e Silva (1999) apontam a importância dos estudos nos distritos italianos e realçam as peculiaridades encontradas nessas redes. Segundo os autores a configuração flexível dessas redes de empresas tem assegurado respostas rápidas às flutuações quantitativas e qualitativas na demanda, além da consolidação tecnológica endógena ao meio socioterritorial e efetiva desconcentração produtiva com a difusão, pelo território de pequenos e médios empreendimentos, já que “a simbiose existente entre as firmas e a comunidade local gera possibilidades de cooperação competitiva entre aquelas e potencializa a criação de externalidades positivas” (COCCO; GALVAO; SILVA, 1999, p.15). Nos DIs “estreitam-se de modo radical as relações existentes entre a produção e o território” (COCCO; GALVAO; SILVA, 1999, p.20).

Uma questão importante que, segundo Becattini (1999), suscitou pesquisas

nessa região foi como uma enormidade de pequenas unidades de produção que aparentavam desfavorecimento em termos de estrutura de comercialização, de escala produtiva, de acesso ao crédito e de intervenções nos mercados estrangeiros, conseguiu captar uma parte crescente de mercado (interno e internacional) e obtendo maiores lucros e criando empregos. Isto colocou um paradoxo nas convicções de que as pequenas empresas sem estruturas estavam fadadas a falência. Para tal explicação muitos estudiosos de diversas áreas como economia, sociologia, antropologia, geografia e administração se propuseram a estudar os DIs.

Tal fenômeno pode ser comparado com os estudos de distrito industrial de Alfred Marshall, que segundo Becattini (1999), demonstrou que algumas das vantagens de produção em larga escala podem também ser obtidas por empresas de pequeno porte desde que sejam em grande quantidade, no entanto eles devem ser especializadas nas suas fases de produção e recorrendo a um único mercado de trabalho local. Nesse sentido faz-se presente a noção de um território que abarcasse todas essas pequenas empresas, aliado às características socioculturais em simbiose com um processo de desenvolvimento das mesmas.

Para Becattini (1999, p.47) para serem eficazes “os processos produtivos devem apresentar algumas características, como o fracionamento em fases e a possibilidade de encaminhar no espaço e no tempo os frutos dessa produção fracionada”. E essas características tecnológicas levam a uma divisão expressiva de trabalho, que permite a todos os membros do distrito industrial, tanto homens e mulheres, jovens, adultos e idosos, participarem do conjunto do processo social de produção. Nesse contexto, surge segundo o autor o traço dominante mais representativo do funcionamento de todo o distrito industrial: a interpenetração e a sinergia entre a atividade produção e a vida cotidiana. Outros fatores como o escoamento dos produtos para o mercado externo também evidenciam o fenômeno dos distritos italianos, mas o interesse pela questão socioterritorial tornou-se central.

No Brasil o conceito mais utilizado para redes de cooperação entre pequenas e medias empresas é de APL – Arranjo Produtivo Local denominado pelo Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas como

aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2007).

De forma resumida, Casarotto Filho (2004, p.1) afirma que um “sistema produtivo local é uma macro rede associativa, através de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região, visando seu desenvolvimento”.

De acordo com o Sebrae, um Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos. Desta forma a noção de território é fundamental para a atuação em Arranjos Produtivos Locais. No entanto, a idéia de território não se resume apenas à sua dimensão material ou concreta. Assim, “território é um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço” (SEBRAE, p.1). Nesse sentido, o Arranjo Produtivo Local também é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela. Portanto, o Arranjo Produtivo Local compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc.) que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos).

Casarotto Filho (2004) demonstra na figura 12, um sistema produtivo local típico do Norte da Itália, apresentando os mecanismos de integração regional, normalmente em caráter virtual. Esse sistema produtivo local estruturado contém uma ADR – Agência de Desenvolvimento Regional, que é considerada como um instrumento de integração de quarto grau, pois atua sobre toda a região, e seus sócios são os entes públicos e privados que trabalham pelo desenvolvimento da região. Logo abaixo se encontra, no terceiro grau, dois instrumentos de integração, um o observatório econômico ou centro de informação e o outro, um centro catalisador de tecnologia que são também virtuais e atuam no desenvolvimento do cluster em si e seus sócios normalmente são os principais atores da cadeia produtiva desse cluster e parceiros públicos. No segundo grau, encontram-se as

associações empresariais e por fim, no primeiro grau estão os consórcios de pequenas e médias empresas.

Além disso, o Sistema Produtivo Local deve manter ou ter a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território, e promover ou ser passível de uma integração econômica e social no âmbito local (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998).

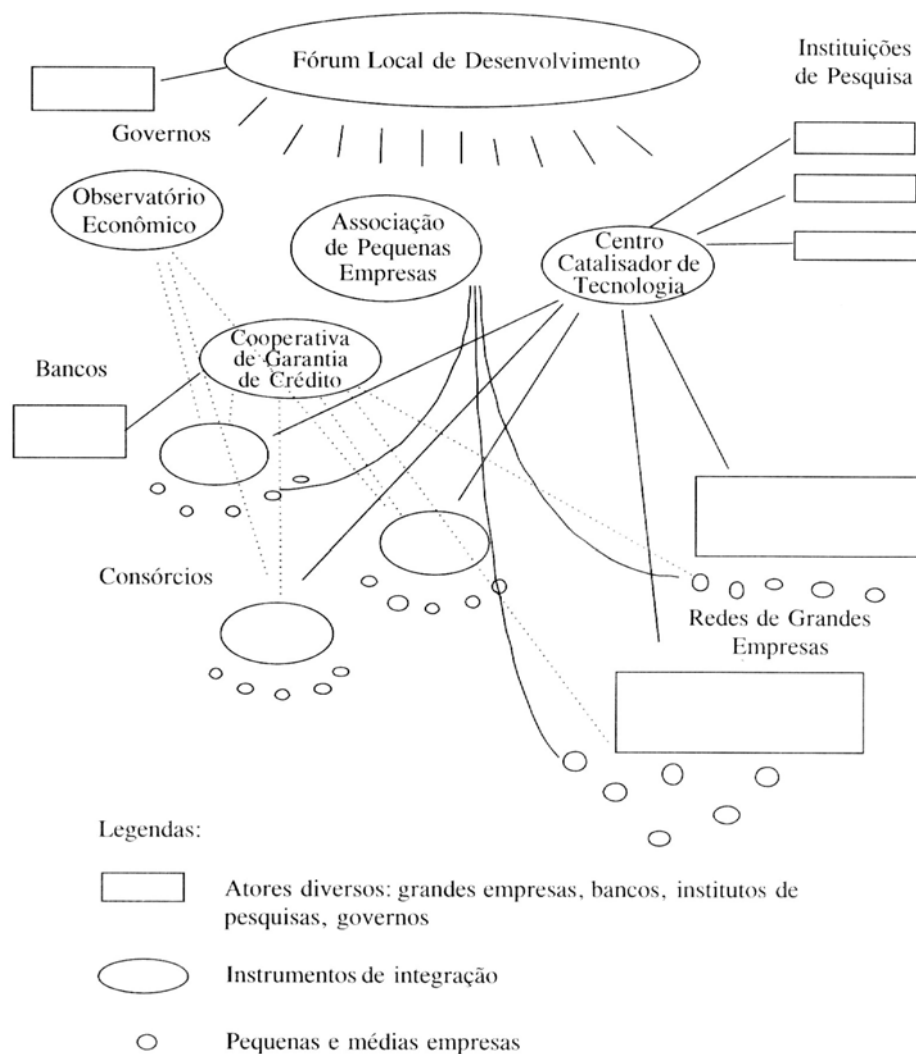


Figura 12. Sistema Produtivo Local Estruturado
Fonte: Casarotto Filho e Pires (1998)

Sendo assim, o presente capítulo evidenciou os temas principais para a execução da pesquisa, partindo do tema de estratégia, em suas duas dimensões a

serem analisadas: estratégia competitiva e estratégia de cooperação, bem como a competitividade organizacional em seus termos, perspectivas e elementos influenciadores, principalmente a sua ligação com a estratégia organizacional, enfatizando também o setor têxtil/confecções, o qual a pesquisa se destina a estudar. Para tanto também foi exposto o tema de relacionamentos interorganizacionais, com enfoque em redes de cooperação, salientando que o fenômeno estudado se encontra em um contexto de relacionamentos entre organizações que possuem um objetivo em comum. Nesse sentido, o próximo capítulo destina-se a descrever os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2005, p. 09) a teoria e o método são interdependentes, ou seja, ambos estão em busca da realização do objetivo da pesquisa, podendo ser ele descrever, descobrir, compreender ou prever determinando fenômeno. Assim a autora, entende que o método é “a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria”, aproximando o investigador do fenômeno estudado. De forma mais específica e prática, Gil (1987, p.26) afirma que o método científico é “o conjunto e procedimentos intelectuais e técnicas adotados para se atingir o conhecimento”.

Assim a metodologia está intimamente ligada ao pesquisador e aos procedimentos, incluindo as técnicas a serem utilizadas para o atendimento do objetivo principal da pesquisa: a resolução do problema proposto. Nesse sentido, a seguir será apresentando o problema de pesquisa, as categorias de análise, e suas dimensões, bem como as definições constitutivas e operacionais, além de indicadores das variáveis previamente identificados na literatura apresentada e nos dados coletados na primeira etapa da pesquisa. Na seqüência serão expostos o delineamento da pesquisa, a população e amostra que foram estudadas. Será exposto também o modo como foram tratados os dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

COMO AS ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO PRESENTES NA REDE MARINGÁ MODAMIX INFLUENCIAM A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DOS SEUS PARTICIPANTES?

3.1.1 Especificação das Variáveis

Segundo Triviños (1987, p.107) as variáveis “são características observáveis de algo que podem apresentar diferentes valores”, e assim pode-se destacar três tipos de variáveis: independentes, dependentes e intervenientes. Entendendo a variável independente como a explicativa, este estudo indica a estratégia como a

primeira variável, que se divide em duas dimensões: a estratégia de competição e a estratégia de cooperação, ambas presentes no caso estudado - a rede Maringá MODAMIX. Porém, as estratégias de competição nesse contexto se referem às estratégias individuais das lojas participantes de cada shopping envolvido na rede pesquisada e também dos próprios shoppings – por meio das ações e suas administrações, os quais em sua totalidade somam cinco shoppings.

A variável independente será analisada atuando sobre a variável dependente: a competitividade organizacional, esta por sua vez identificada por meio de duas dimensões que a mensuram: a competitividade, abordando os fatores organizacionais e aspectos concorrenciais (*ex-ante*) e quanto desempenho financeiro das organizações (*ex-post*), nesse caso, restrito ao desempenho financeiro. A figura a seguir, explicita a relação entre as variáveis da pesquisa.

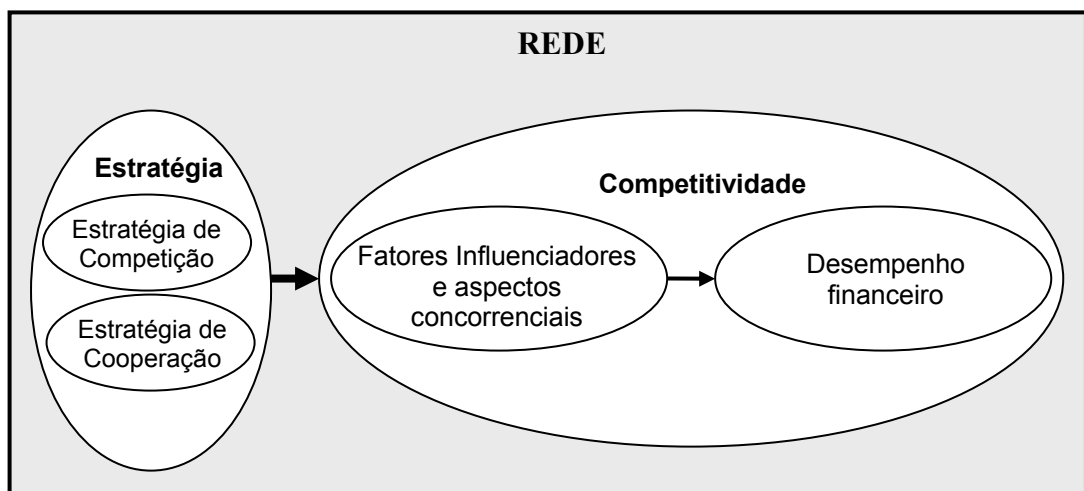


Figura 13. Especificação das Variáveis

Fonte: elaboração da autora

3.1.2 Perguntas de Pesquisa

- ✓ Como se caracteriza o processo de formação e desenvolvimento da rede?
- ✓ Quais são as principais estratégias competitivas das organizações participantes da Rede Maringá MODAMIX.
- ✓ Quais são as estratégias de cooperação presentes na Rede Maringá MODAMIX.
- ✓ Qual é a situação de competitividade das organizações participantes

da Rede Maringá MODAMIX.

✓ Como as estratégias de competição e de cooperação presentes na Rede Maringá MODAMIX influenciam a competitividade organizacional dos seus participantes.

3.1.3 Conceitos de Termos Relevantes, Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

A definição constitutiva está envolvida no contexto em que “as variáveis, como as hipóteses, estão constituídas por conceitos e estes conceitos têm definições gerais que é preciso, em primeiro lugar, esclarecer de forma precisa” (TRIVIÑOS, 1987, p.108) e a definição operacional “atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou ‘operações’ necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 1980, p.47).

Nestes termos definem-se as definições constitutivas, operacionais das variáveis, observando-se que os indicadores dessas variáveis foram elaborados a partir do embasamento teórico-empírico descrito nessa pesquisa em conjunto com os dados coletados na primeira etapa da pesquisa.

Estratégia Competitiva

D.C. – Ações ofensivas ou defensivas para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um maior retorno sobre o investimento para a empresa. São baseadas nas estratégias genéricas de liderança em custo, diferenciação e enfoque, que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada a fim de criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria (PORTER, 1986).

D.O. – Foi operacionalizada a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação não-participante e pesquisa documental na primeira etapa da pesquisa, junto a administração de cada shopping e suas lojas integrantes e, na segunda etapa da pesquisa, a partir de entrevistas, com roteiro estruturado, com as lojas integrantes dos shoppings. Com base nos seguintes indicadores:

Indicadores

Quadro 12. Indicadores das Estratégias Competitivas

Estratégia Genérica	Indicadores
Liderança no Custo Total	Controle de custo rígido Relatórios de controle Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas Preço final mais baixo Investimento em instalações ou equipamentos para minimizar custo Atividades primárias voltadas para custo
Diferenciação	Habilidade de marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Diferenciação na imagem do serviço Diferenciação no suporte de prazo de pagamento Qualidade Diferenciação de desing do produto Identificação da marca por vias de publicidade Atividades primárias voltadas para diferenciação
Enfoque no Custo *	Controle de custo rígido Relatórios de controle Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas Preço final mais baixo Investimento em instalações ou equipamentos para minimizar custo Atividades primárias voltadas para custo
Enfoque na Diferenciação *	Habilidade de marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Diferenciação na imagem do serviço Diferenciação no suporte de prazo de pagamento Qualidade Diferenciação de desing do produto Identificação da marca por vias de publicidade Atividades primárias voltadas para diferenciação

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Porter (1986, 1989), Mintzberg (2001) e dados qualitativos da primeira etapa da pesquisa

* Com a diferença que atua em um segmento específico.

Estratégia de Cooperação

D.C. – Ações que as organizações realizam em busca de alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, antes do que competir com elas, trabalhando em conjunto (CHILD; FAULKNER, 1998; BARNEY, 1997) e também como meio de alcançar competitividade (BALESTRIN; VARGAS, 2003).

D.O. – Foi operacionalizada a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação não-participante e pesquisa documental na primeira etapa da pesquisa, junto a administração de cada shopping e suas lojas integrantes e, na segunda etapa da pesquisa, a partir de entrevistas, com roteiro estruturado com as lojas dos shoppings. Com base nos seguintes indicadores:

Indicadores: acordos a fim de combinar esforços entre empresas, colaboração em pesquisa e P&D, ações conjuntas de marketing (divulgação, promoção de eventos), ações conjuntas de estrutura coletiva.

Competitividade Organizacional

D.C. – A capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, por meio da estratégia competitiva adotada, somado ao alcance dos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1997) e aspectos concorrenciais (MACHADO-DA-SILVA, BARBOSA, 2002) que permitam à organização ampliar e conservar, de maneira duradoura, uma posição sustentável no mercado, sendo mensurada pelo desempenho financeiro acima da média a longo prazo (PORTER, 1986).

D.O. – Foi operacionalizada a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação não-participante e pesquisa documental na primeira etapa da pesquisa, junto a administração de cada shopping e suas lojas integrantes e, na segunda etapa da pesquisa, a partir de entrevistas, com roteiro estruturado com as lojas integrantes dos shoppings. Com base nos seguintes indicadores:

Indicadores:

Quadro 13. Indicadores da Competitividade Organizacional

Competitividade	Indicadores
Fatores Organizacionais	Marketing: segmentação, divulgação, relacionamento com o clientes Operações: organização, adequação de vitrines e balcões, sistema informatizado de vendas Finanças: investimentos, controle de custo, financiamentos Recursos Humanos: treinamento e desenvolvimento
Aspectos concorrenciais	Variedade de produtos Produtos atualizados com as tendências Preços baixos Produtos de qualidade Formas de pagamento Marca reconhecida pelos clientes
Desempenho Financeiro	Faturamento acima da média da indústria

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Porter (1986), Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) e Machado-da-Silva e Barbosa (2002)

Conceitos de Termos Relevantes

Estratégia

A estratégia como um padrão em um fluxo de ações, sejam elas deliberadas ou emergentes (MINTZBERG, 2001).

Relacionamentos de Cooperação e Competição

Nos relacionamentos de cooperativos, as empresas trabalham juntas para realçar coletivamente o desempenho, compartilhando de recursos e se comprometendo aos objetivos comuns da tarefa em alguns domínios (exemplo produto-mercado). Ao mesmo tempo, os sócios competem também fazendo exame de ações independentes em outros domínios para melhorar seu próprio desempenho (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Resumidamente, o quadro a seguir revela as variáveis, suas dimensões e seus indicadores.

Quadro 14. Quadro de Análise da Pesquisa

Variável	Dimensões/Tipos	Indicadores
Estratégia Competitiva	Liderança no Custo Total	Controle de custo rígido Relatórios de controle Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas Preço final mais baixo Investimento em instalações ou equipamentos para minimizar custo Atividades primárias voltadas para custo
	Diferenciação	Habilidade de marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Diferenciação na imagem do serviço Diferenciação no suporte de prazo de pagamento Qualidade Diferenciação de <i>desing</i> do produto Identificação da marca por vias de publicidade Atividades primárias voltadas para diferenciação
	Enfoque no Custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas Preço final mais baixo Investimento em instalações ou equipamentos para minimizar custo Atividades primárias voltadas para custo
	Enfoque na Diferenciação	Habilidade de marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Diferenciação na imagem do serviço Diferenciação no suporte de prazo de pagamento Qualidade Diferenciação de <i>desing</i> do produto Identificação da marca por vias de publicidade Atividades primárias voltadas para diferenciação
Estratégia de Cooperação	Estratégia de Cooperação	Acordos a fim de combinar esforços entre empresas Colaboração em pesquisa e P&D Ações conjuntas de marketing (divulgação, promoção de eventos) Ações conjuntas de estrutura coletiva.
Competitividade Organizacional	Fatores Organizacionais	Marketing: segmentação, divulgação, relacionamento com o clientes Operações: organização, adequação de vitrines e balcões, sistema informatizado de vendas Finanças: investimentos, controle de custo, financiamentos Recursos Humanos: treinamento e desenvolvimento
	Aspectos concorrenciais	Variedade de produtos Produtos atualizados com as tendências Preços baixos Produtos de qualidade Formas de pagamento Marca reconhecida pelos clientes
	Desempenho Financeiro	Faturamento acima da média da indústria

Fonte: Elaborada pela autora a partir do referencial teórico

3.2 DELINEAMENTO E DESIGN DA PESQUISA

O presente estudo se apresenta como uma pesquisa exploratória e descritiva. Isso deve ao fato de que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema (TRIVIÑOS, 1987) e a abertura desse tipo de pesquisa serve para aprofundar estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maiores conhecimentos para, em seguida, planejar a próxima etapa da pesquisa: a descritiva. As pesquisas envolvendo redes como revela Oliver e Ebers (1998), não estão diretamente ligadas aos resultados que elas proporcionam. Sendo assim, aliando-se ao fato desta pesquisa somar os resultados das estratégias de cooperação e de competição para a competitividade organizacional, faz-se necessário explorar o tema inicialmente de forma qualitativa e aprofundada antes de uma etapa descritiva que englobe uma série maior de informações. Assim, segundo Triviños (1987), os estudos descritivos se denominam também como “estudos de casos”, pois têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Devido a complexidade do tema proposto, o presente trabalho adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso envolvendo dados quantitativos, devido ao tamanho da população de empresas que compõem a rede, e para tanto os dados coletados envolveram dados qualitativos e dados quantitativos. Nesse sentido a execução da pesquisa foi realizada em duas etapas tratadas separadamente devido a suas peculiaridades.

Os estudos de casos têm um lugar de destaque na pesquisa de avaliação (Yin, 2001). Como o objetivo principal da pesquisa foi definido como: verificar como as estratégias de competição e de cooperação presentes na Rede Maringá MODAMIX influenciam a competitividade organizacional dos seus participantes, a estratégia de pesquisa de estudo de caso demonstrou-se como mais adequada. Yin (2001) afirma nesse sentido que nesse tipo de pesquisa o estudo de caso em como função explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são

complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas por levantamento.

O autor discorre sobre dois pontos do estudo de caso que se relacionam diretamente a intenção dessa pesquisa:

1 – Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando, e os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

2 – A investigação de estudo de caso que enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado. Baseia-se em várias fontes de evidências, resultando na convergência dos dados em um formato de triângulo, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Segundo Yin (2001) uma distinção básica que deve ser feita ao projetar o estudo de caso, é entre o projeto de caso único e o de casos múltiplos. Neste trabalho devido ao objeto de estudo ser a Rede Maringá MODAMIX, o estudo de caso é classificado como um estudo de caso único, apropriado em várias circunstâncias, e é indicado para estudos exploratórios.

Em referência ao nível de análise de pesquisa, principalmente no campo dos estudos de relacionamentos interorganizacionais, a literatura revela uma ligação com o foco de pesquisa, podendo então ser este nível: a organização, as relações diáticas e também os grupos de organização (HALL, 2004; KLEIN; PALMER; CONN, 2000). Este estudo abrange: as organizações: os shoppings (enquanto as ações da administração de cada shopping) participantes da rede, as lojas integrantes de cada shopping e a própria rede.

Relacionando as variáveis de pesquisa e as organizações participantes, o quadro a seguir demonstra a classificação dos níveis de análise e a unidades de análise a serem pesquisadas, de forma mais clara:

Quadro 15. Nível e Unidade de Análise da Pesquisa

Análise	Classificação	Atores	Variável
Nível	1	Shoppings (administração) Loja (dos shoppings)	Estratégia competitiva Competitividade
	2	Rede MODAMIX	Estratégia de Cooperação
Unidade	1	Shoppings (administração) Loja (dos shoppings)	Estratégia competitiva Competitividade
	2	Rede MODAMIX	Estratégia de Cooperação

Fonte: elaborado pela autora

Em relação a perspectiva temporal, o estudo é um corte transversal, pois retrata a realidade em dado momento. Os dados coletados datam do ano de 2006 e de 2007. Mesmo identificando dados anteriores para a caracterização da rede a concentração da pesquisa está nos dados atuais.

3.2.1.1 Etapa qualitativa

A primeira etapa da pesquisa denominada como qualitativa tem por objetivos responder os primeiros objetivos específicos de: caracterizar a rede; caracterizar o processo de formação e desenvolvimento da rede. Já os objetivos de: identificar as principais estratégias competitivas das organizações participantes da Rede Maringá MODAMIX; identificar as estratégias de cooperação presentes na Rede Maringá MODAMIX; identificar os fatores de competitividade das organizações participantes da Rede Maringá MODAMIX são respondidos parcialmente nessa etapa. Pois, nessa etapa foram coletados os dados sobre as estratégias competitivas da administração dos shoppings, bem como sua competitividade e também as estratégias de cooperação, por meio de entrevistas, de documentos e da observação não-participante. Os dados que revelam informações referentes as estratégias competitivas e da competitividades das lojas integrantes dos shoppings nessa etapa da pesquisa possuíam apenas um caráter exploratório que foi utilizado para a elaboração da etapa posterior: a etapa quantitativa, principalmente pelo fato de existir uma grande população dessas organizações. Nesse sentido, a etapa qualitativa foi utilizada para a explorar as dimensões de cada variável, em termos de especificidades do setor e do campo pesquisado. Tal material forneceu também a base para a construção das escalas e dos indicadores de cada dimensão, que

fizeram parte do questionário utilizado na segunda etapa da pesquisa. Tal procedimento foi importante, pois as variáveis e suas relações propostas na pesquisa não possuem escalas quantitativas validadas que pudessem utilizadas.

Nessa etapa qualitativa da pesquisa foram utilizados como métodos de coleta de dados: entrevistas com roteiro semi-estruturado, a observação participante e a pesquisa documental. A entrevista pode ser utilizada como meio principal e complementar e nesta pesquisa, apesar de estar acompanhada de outras técnicas de levantamento de dados, as entrevistas foram o ponto principal para levantar a realidade a estudada. Haguette (1992, p.75) conceitua entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Com base nessa afirmação a entrevista utilizada possuía um roteiro semi-estruturado que parte de certos questionamentos básicos, apoiados na teoria levantada pela pesquisa, mas que, segundo (TRIVIÑOS,1987), oferecem campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo a medida que recebe-se as respostas do informante.

Como afirma Saunders (2000) a entrevista semi-estruturada revela o que, como e também o por quê, sendo esta a intenção da pesquisa, portanto, tornando a técnica indispensável. Indispensável também foi a observação, que foi restrita a observação não-participante e os documentos que foram disponibilizados pelos atores envolvidos na pesquisa.

3.2.1.2 Etapa quantitativa

Yin (2001) afirma que os estudos de caso podem incluir as evidências quantitativas e mesmo a elas ficar limitados. Dessa forma, a segunda etapa da pesquisa levanta as evidências de forma quantitativa.

Nessa etapa foram utilizados os indicadores elaborados pela primeira fase de pesquisa, aplicados na estratégia complementar de pesquisa *survey*, a qual é definida como “um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados” (MALHOTRA, 2001, p.179). Isto teve por finalidade a ampliação dos resultados alcançados pela primeira etapa da pesquisa, por meio de uma amostra não-probabilística expressiva

que representem a população em estudo. Dentre os métodos de *survey* de entrevista telefônica, entrevista pessoal, entrevista pelo correio e entrevista eletrônico (MALHOTRA, 2001), este estudo utilizou o método de entrevista pessoal nos casos possíveis e também a entrega e posterior recolhimento dos questionários, considerando os critérios positivos de taxa de resposta, quantidade de dados e a flexibilidade de coleta de dados. Esta etapa de pesquisa abrangeu como população todas as organizações integrantes dos shoppings e, por amostra, as organizações que aderiram a pesquisa.

A etapa quantitativa destina-se a apresentar os dados referentes as lojas participantes dos shoppings. Nesse nível de análise, sobre as organizações que constituem os shoppings pertencentes a rede MODAMIX, as variáveis pesquisadas são: estratégia competitiva e competitividade organizacional. Com a descrição dessas variáveis, buscou-se atingir os objetivos específicos de saber: quais são as principais estratégias competitivas das organizações participantes da Rede Maringá MODAMIX (nível de análise loja) e quais são os fatores de competitividade presentes nas organizações participantes da Rede Maringá MODAMIX (nível de análise loja).

Nesse sentido a descrição a seguir caracteriza a amostra pesquisada, revela a estratégia competitiva utilizada por estas lojas, bem como os fatores e aspectos de competitividade, além da percepção de desempenho financeiro.

O questionário utilizado foi estruturado de acordo com as variáveis envolvidas na pesquisa, possuindo questões nominais e intervalares. O tratamento das questões nominais envolveu a distribuição percentual dos respondentes ao que se refere ao shopping que as lojas pertenciam, cargo do respondente, grau de escolaridade, tempo de atuação da loja, quantidade de funcionários, fabricação própria e proveniência dos clientes. Outras questões nominais também foram utilizadas para configurar o mercado de atuação das lojas, concorrência participação na rede e fonte de informação estratégica. As demais questões foram elaboradas de forma intervalar, por meio dos dados secundários e dos dados da primeira etapa da pesquisa. Essas questões possuíam uma escala Likert de 5 pontos (de Discordo Completamente a Concordo Completamente).³

³ O questionário utilizado nessa etapa de pesquisa se encontra no anexo 01.

A pesquisa de levantamento (*survey*) envolveu todas as lojas de todos os shoppings participantes da rede. A quantidade de questionários entregue pessoalmente foi de 400 e via meio eletrônico de 198. Os questionários recebidos somaram 62 e após a verificação de *missing values* e *outliers* o número final de questionário foi de 35, contendo lojas de todos os shoppings.

Após a caracterização da amostra final os dados das escalas intervalares foram submetidos a uma avaliação de *missing values* e *outliers* e inspeção visual de normalidade. Na verificação de *missing values* as variáveis apresentaram 6 valores faltantes nos indicadores de fatores organizacionais e 5 para desempenho financeiro. Como esses valores faltantes pareceram ser aleatórios, a média da variável foi imputada em seu lugar.

3.2.2 População e Amostragem

O caso estudado é a Rede Maringá MODAMIX – Associação dos Shoppings do Vestuário de Maringá. A rede é formada por cinco shoppings de atacado de Confecções, sendo eles:

Tabela 01. População da Pesquisa

	Shoppings	Ano de criação	Empresas
01	A	1990	165
02	B	1994	175
03	C	1997	44
04	D	2003	140
05	E	2005	65
	Total		589

Fonte: Dados primários da pesquisa

3.2.3 Coleta de Dados

O estudo de caso, segundo Yin (2001), não precisa e não deve ficar limitado a uma única fonte de evidências. A indicação é que o estudo utiliza variadas fontes,

como a triangulação. O uso de várias fontes de evidências permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes.



Figura 14. Convergência de Várias Fontes de Evidências

Fonte: Adaptado de Yin (2001, p.122)

Das fontes de evidências comentadas por Yin (2001) para o estudo de caso: documentos, registro em arquivos, observações (direta e participante), entrevistas espontâneas, entrevistas focais e entrevistas e levantamentos estruturados, a pesquisa adotou na primeira etapa da pesquisa, de caráter qualitativo, as entrevistas com roteiro semi-estruturado, observação não-participante e pesquisa documental. A etapa posterior com caráter quantitativo utilizou-se de entrevistas com roteiro estruturado.

A seguir tem-se um quadro sintético da relação dos: objetivos específicos, variáveis com as fases de pesquisa e respectivos instrumentos de coleta de dados.

Quadro 16. Relação dos Objetivos, Variáveis e Instrumentos de Coleta de Dados

RELAÇÃO ENTRE: OBJETIVOS - VARIÁVEIS - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS								
Objetivo Geral: Verificar como as estratégias de competição e cooperação presentes na Rede MODAMIX influenciam a competitividade organizacional dos seus participantes.								
	Objetivos Específicos	Variável	Etapa 1 Qualitativa	Roteiro de Entrevistas			Fase 2 Quantitativa	Questões do Questionário
				1	2	3		
1	Caracterizar o processo de formação e desenvolvimento da rede		X	1 a 13	1 a 19	1 a 19	X	1 a 3 e 7
2	Identificar as principais estratégias competitivas das organizações integrantes da Rede MODAMIX	Estratégia Competitiva	X		20 a 22	20 a 31	X	4, 5 e 6
3	Identificar as estratégias de cooperação presentes na Rede MODAMIX	Estratégia de Cooperação	X	14 a 17	23 a 30	32 a 47	X	7
4	Identificar os fatores de competitividade das organizações participantes da Rede MODAMIX .	Competitividade	X	18 a 20	31 a 34	48 a 50 e 51	X	8 a), 8 b) e 8 c)
5	Verificar como as estratégias de competição e de cooperação presentes na Rede MODAMIX influenciam na competitividade organizacional dos seus participantes.		X	21 a 25	35 a 39	52 a 54	X	9

Por estratégias na Rede entenda-se: estratégias de cooperação da Rede MODAMIX, estratégias competitivas da administração dos shoppings participantes da Rede e as estratégias competitivas das organizações integrantes dos shoppings.

Roteiro 1 - Entrevistas com os diretores da MODAMIX
Roteiro 2 - Entrevista com os diretores da administração dos shoppings
Roteiro 3 - Entrevista com os empresários

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados levantados através da etapa qualitativa, fruto das entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e pesquisa documental foram primeiramente analisados de forma interpretativa, com a dupla função de fornecer indicadores das variáveis da pesquisa para a segunda etapa de caráter quantitativo e também para responder os objetivos específicos da pesquisa.

Os dados quantitativos da segunda etapa foram tratados por análise estatística não-probabilística com a utilização do Software SPSS 13.0, utilizando as técnicas de tratamentos de dados da análise estatística paramétrica. As técnicas estatísticas utilizadas compreenderam estatística univariada, bivariada e multivariada, e os testes utilizados compreendem basicamente: distribuição de frequência, medidas de tendência central, análise fatorial e testes de correlação. Testes estes que utilizaram indicadores de validade.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) segundo Hair et al (2005) pode ser utilizada para examinar os padrões ou relações para um grande número de variáveis e determinar se a informação pode ser condensada ou resumida. Sendo assim a utilização dessa análise foi direcionada aos indicadores das principais variáveis da pesquisa.

Para isso a tabela 17 revela o conceito de alguns testes que foram realizados a fim de corroborar a validade e a confiabilidade dos dados de acordo com Hair et al (2005).

Quadro 17. Testes Estatísticos Utilizados

Teste utilizado	Conceito
Alfa de Cronbach	Medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade
Assimetria	Medida de simetria de uma distribuição; na maioria dos casos, a comparação é feita com uma distribuição normal. Uma distribuição positivamente assimétrica tem relativamente poucos valores grandes e uma cauda mais alongada à direita, e uma distribuição negativamente assimétrica tem relativamente poucos valores pequenos e uma cauda mais alongada à esquerda. Valores assimétricos fora do intervalo - 1 a +1 indicam uma distribuição substancialmente assimétrica.
Curtose	Medida de elevação ou do achatamento de uma distribuição quando comparada com uma distribuição relativamente elevada e um valor negativo indica uma distribuição relativamente achatada.
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Revela valores altos (entre 0,5 e 1) indica que a análise fatorial é apropriada, sendo considerados aceitáveis os valores acima de 0,5.
Teste de esfericidade de Bartlett	Revela a probabilidade estatística de que a matriz de correlação possui correlações significantes ao menos entre algumas variáveis

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Malhotra (2001)

Ao final das etapas da pesquisa os dados levantados foram interpretados e analisados conjuntamente com o intuito de complementaridade entre ambos, e a comparação com as informações do referencial teórico utilizado desta pesquisa.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações da pesquisa se referem a três grades pontos: o primeiro ao que se refere a metodologia empregada. Apesar do rigor que a ciência exige das pesquisas, as limitações da pesquisa social são inerentes. Inicialmente pelo fato da metodologia empregada para a pesquisa, o estudo de caso, que apesar da complexidade e das ferramentas para uma análise profunda da realidade, exclui a possibilidade de generalizar os resultados obtidos pelo estudo, tornando as conclusões obtidas como peculiaridades a uma determinada realidade, com difícil replicação.

A metodologia empregada para a execução do projeto de pesquisa, foi embasada na utilização de multimétodos e da sistematização dos dados coletados na primeira etapa, por meio da análise de conteúdo, além da utilização de uma amostra não-probabilística com tratamento por meio de estatística paramétrica conduzem a minimização das limitações metodológicas existentes.

A segunda limitação se refere o corte teórico utilizado para a análise dos dados no que se refere a competitividade organizacional, em virtude da complexidade do tema que envolve tanto os fatores organizacionais, quanto fatores sistêmicos e estruturais, que foram apenas revelados em dados mais específicos, enfatizando os fatores organizacionais como principais indicadores da competitividade organizacional aliados aos aspectos concorrenciais e o próprio desempenho financeiro como meio de mensuração.

A última limitação da pesquisa reside no tamanho da amostra trabalhada que, não revelam um percentual expressivo da população, porém os testes realizados demonstram, por meio dos testes realizados, a confiabilidade dos dados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos dados coletados é revelada em relação aos objetivos específicos propostos pela pesquisa, que culminam na explicação do objetivo geral do estudo, partindo do primeiro objetivo que é a caracterização da rede e de seu processo de formação e desenvolvimento. Na seqüência aborda as estratégias competitivas presentes na rede, tanto no nível shoppings quanto no nível das lojas. O próximo objetivo trata das estratégias de cooperação presentes na rede, e a seguir, o quarto objetivo específico que revela competitividade organizacional, também nos dois níveis analisados: shoppings e lojas, e por fim a relação entre essas variáveis, no que tange a influência das estratégias de competição e de cooperação na competitividade organizacional. Os dados serão primeiramente descritos, tanto os dados coletados na etapa qualitativa e da etapa quantitativa da pesquisa, após essa descrição será realizada a análise e interpretação dos mesmos com base no referencial teórico apresentando.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE E DA AMOSTRA

A Associação dos Shoppings Atacadistas do Vestuário de Maringá – Maringá MODAMIX faz parte de um contexto maior, um Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções que compreende a região da cidade de Maringá e Cianorte, no nordeste do estado do Paraná.

O setor têxtil-confecções paranaense reúne 4.647 empresas que empregam 67.426 trabalhadores industriais, representando 14,0% da mão-de-obra industrial ocupada no estado. Esses números posicionam o setor em 2º lugar na quantidade de mão-de-obra empregada no estado, atrás somente da indústria moveleira. A produção chega a 216 milhões de peças por ano, faturando anualmente cerca de R\$ 3,5 bilhões, e ocupando o segundo maior pólo industrial de confecção do país ⁴.

⁴ Os dados são referenciados no Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local do Vestuário de Cianorte/Maringá- PR.

A região de Maringá e Cianorte é conhecida como o “Corredor da Moda”, sendo uma das principais aglomerações do setor têxtil-confecções do país formado pelo eixo Londrina-Apucarana-Maringá-Cianorte, que engloba o norte e nordeste do estado do Paraná. Nessa região se concentra boa parte de toda cadeia produtiva do vestuário, como beneficiamento, fiação, tecelagem, vestuário, lavanderias e serviços de acabamento.⁵

A cidade de Maringá possui 489 km quadrados e população de 288.653⁶. O pólo de confecção de Maringá ocupa 29 municípios e produz atualmente 4 milhões de peças/ano, chegando ao faturamento de R\$ 120 milhões/mês, o que representa mais de R\$ 1,0 bilhão por ano. A cidade de Maringá possui 573 estabelecimentos na área industrial do setor têxtil-confecções, empregando 7.550 trabalhadores de forma direta⁷, além dos outros elos da cadeia produtiva, como a comercialização para atacadistas de confecção de todo o país. Nesse elo da cadeia são 650 lojas, sendo 90% com fabricação própria e 65% delas, classificadas como micro e pequenas empresas. Já a cidade de Cianorte possui 809 km quadrados e uma população de 57.401⁸ sendo conhecida como a “Capital do Vestuário”. São 440 indústrias de confecções, empregando 5.539 e conta também com o elo da comercialização que envolve 350 lojas. Destas 90% possuem também fabricação própria.

Com base no Plano de Desenvolvimento do APL do Vestuário de Maringá e Cianorte a região de Maringá e de Sarandi possui atualmente 699 estabelecimentos do setor de Vestuário e que absorve 9.251 empregos, representando 24,0% dos empregos da região. O tabela a seguir demonstra os produtos e serviços envolvidos no setor na região.

Tabela 02. Produtos e Serviços Envolvidos no Setor

Moda Feminina, Masculina, e Infantil	Acessórios	Complementos	Assistência	Serviços
Jeans Wear Sport Wear Beach Wear Under Wear Casual Wear Office Wear Active Wear	Bonés Bolsas Outros	Aviamentos Metais Cartonagem Rotugalem	Instação Reparo Manutenção	Facção Lavanderia Estamparia Outros
58%	7%	6%	3%	26%

Fonte: RAIS/MTE e SEFA Elaboração das autoras

⁵ A tabela com os indicadores consta no Anexo 02.

⁶ Dados do IBGE de 2000.

⁷ Dados da RAIS de 2005.

⁸ Dados do IBGE de 2000

De acordo com a definição de Arranjo Produtivo Local utilizado pelo Sebrae, para quem um APL é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, pode-se constatar por meio dos dados apresentados a importância do setor para a região, tanto que o IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) emitiu o Relatório: Identificação, Caracterização, Construção de Tipologia e Apoio na Formulação de Políticas para os Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Estado do Paraná em 2005 que teve como principal propósito identificar estaticamente e mapear geograficamente os APLs no estado e também classificá-los a partir de tipologias permitindo racionalizar os critérios de administração de políticas públicas e ações privadas direcionados a esses APLs. Tal ação está direcionada a facilitar a coordenação, acompanhamento e controle dessas regiões.

E nesse contexto a região de Maringá foi classificada como um Vetor Avançado (VA) segundo os critérios de importância da atividade para a região (especialização pelo Quociente Locacional), o que significa que a atividade tem importância para o setor no estado pelo alto número de estabelecimentos e número de empregos formais. Essa classificação de Vetor Avançado pelo IPARDES caracteriza o APL como importante para o setor no estado, mas no contexto local não é predominantemente influenciador da economia, pois se encontra dentro de uma diversificação de setores que constituem a economia da região de Maringá.

Nessa configuração a noção de território se faz necessária para explicar que além da dimensão concreta e material está um território onde a dimensão ultrapassa a dimensão econômica, perpassando pela questão geográfica, mas que contém uma identificação coletiva, no caso com esse setor de confecções.

A tabela a seguir demonstra o número de estabelecimentos existentes na cidade no período de 2000 a 2004 e os respectivos números de empregados do setor.

Tabela 03. Influência do Setor na Cidade de Maringá

SEGMENTO	NUM. ESTABELECE- IMENTOS		EMPREGADOS				PART. NO VAF DA REGIÃO (%)	
	2000	2004	2000		2004		2000	2004
			ABS.	%	ABS.	%		
Têxtil de algodão	13	8	172	1,1	57	0,2	1,1	1,2
Têxtil de rami, seda e de outras fibras naturais	3	-	20	0,1	-	-	0,0	-
Malharia, linhas, tapeçaria e outros têxteis	29	24	466	3,1	375	1,4	0,5	0,2
Vestuário	426	712	5.539	36,5	9.562	35,0	14,4	13,4
Bonés, brindes e outros artefatos de tecidos	13	23	164	1,1	488	1,8	0,1	0,3
Estamparia, texturização e outros acabamentos em tecidos	2	15	-	-	131	0,5	0,9	1,2
Uniformes e vestuário de segurança	2	2	-	-	3	0,0	0,0	0,0
Total setor têxtil-confecções da região	488	784	6.361	41,9	10.616	38,9	17,1	16,2
Demais Segmentos da região	746	866	8.802	58,1	16.705	61,1	82,9	83,8
Total da região	1.234	1.650	15.163	100,0	27.321	100,0	100,0	100,0
Participação da região no total do Estado				4,3		5,7	1,3	1,7

Fonte: RAIS/MTE e SEFA Elaboração das autora

A tabela demonstra o grande crescimento de empregos durante o período de 2000 a 2004, de 5.855 para 7.550 representando 22,45% do total do município acompanhado pelo acréscimo no número de estabelecimentos, chegando em 2004 a representar 46% do total de estabelecimentos do município.

De acordo com Plano de Desenvolvimento do APL do Vestuário de Maringá e Cianorte, os agentes indutores da promoção do desenvolvimento do arranjo os são as seguintes instituições: SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), VESTPAR (Associação Paranaense da Indústria Têxtil e do Vestuário), SINVEST (Sindicato da Indústria do Vestuário de Cianorte), SINDVEST (Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá), ASCONVEST (Associação das Indústrias de Vestuário de Cianorte), ACIM (Associação Comercial e Industrial de Maringá), ASAMODA (Associação dos Lojistas Atacadistas de Moda de Cianorte), MODAMIX (Associação dos Lojistas Atacadistas de Maringá), CODEM (Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá), Prefeitura Municipal de Cianorte e Prefeitura Municipal de Maringá. A caracterização dessa governança para o desenvolvimento do APL demonstra a

integração de agentes representantes do poder público e também dos atores locais privados.

O Plano de Desenvolvimento do APL do Vestuário de Cianorte/Maringá tem como principal objetivo o aumento da competitividade por meio da cooperação das empresas participantes do setor na região circundante de Maringá e Cianorte, enfatizando principalmente a melhoria do processo produtivo, do produto e no aumento da participação do mercado nacional e internacional. Tem como propósitos para empresas constituintes desse APL, tornar as marcas e produtos conhecidos nacionalmente e internacionalmente, através da sua qualidade e atualidade de tendências; aumentar a comercialização dos produtos das indústrias do vestuário com ênfase na pronta entrega, elevando sua sustentabilidade, fortalecer a organização coletiva do APL e promover a capacitação das empresas com tecnologia e informações atualizadas⁹.

O Plano também prevê as fontes dos recursos necessários, sendo boa parte deles por meio de órgãos governamentais, explicitando a tendência apontada na literatura do apoio governamental, principalmente nas associações que envolvem pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local, como afirmado por Amato Neto (2000).

Nessa configuração de toda a cadeia têxtil o presente trabalho dedicou-se a estudar especificamente a Rede Maringá MODAMIX, ou seja, a etapa final de comercialização de toda a cadeia que envolve esse APL.

A Associação dos Shoppings Atacadistas do Vestuário de Maringá – Maringá MODAMIX foi fundada no ano de 1992. Surgiu dentro do Sindicato do Vestuário de Maringá – Sindvest – e é constituída de presidente (o mesmo presidente do Sindvest) e de diretores, que são os representantes de cada shopping associado, geralmente o próprio administrador do shopping.

A associação funciona como um conselho administrativo que tem como principal objetivo o aumento da competitividade dos seus associados e, conseqüentemente, das lojas que participam desses shoppings, tal objetivo tem como propósito a realização de ações por meio da cooperação. Atualmente, dos seis shoppings de atacado de vestuário da cidade de Maringá, cinco fazem parte da

⁹ Dados encontrados no Plano do APL.

Maringá MODAMIX, sendo constituídos de 589 lojas em funcionamento, as quais geram em torno de 1.200 empregos diretos.

A Maringá MODAMIX atua conjuntamente com o Sindvest e possui como funcionários uma diretora administrativa/financeira e alguns motoristas. Esses funcionários coordenam e executam os projetos propostos pela rede.

O processo de formação dessa rede teve início em 1990 pela iniciativa de 46 empresários da cidade e região que procuravam novas idéias que pudessem atrair novos clientes para os seus produtos. No primeiro momento, a ação desses empresários foi a criação de uma feira regular de exposição de seus produtos, e assim se instalaram no Parque de Exposições da cidade com o auxílio da Prefeitura Municipal. No mesmo ano esses empresários, mais 32 outros empresários convidados deram início a construção do primeiro shopping atacadista de confecções de Maringá.

As dificuldades iniciais desse shopping se concentraram nos investimentos necessários para a construção do shopping e, posteriormente, a dificuldade na captação de novos clientes. Os clientes que foram conquistados pelos próprios empresários, que foram os responsáveis por divulgarem o primeiro shopping.

Em um primeiro momento as vantagens visadas pelos empresários com a formação da rede seriam a redução de custos para a venda dos produtos e o significativo aumento das vendas, tendo em mente a quantidade de clientes em comum e a facilidade desses em comprarem em um centro atacadista que oferecesse diversidade, qualidade e preço com infra-estrutura e ambiente favorável.

De acordo com cenário inicial da formação do shopping as situações específicas que levam a existência de RIOs propostas por Hall (2004) podem ser descritas como a conscientização dos empresários de que suas empresas são interdependentes de outras organizações em seu campo de atuação, principalmente no nível que envolve elos interpessoais, uma vez que esses empresários possuíam laços de amizade. Dos demais fatores situacionais propostos pelo autor, pode-se verificar que a proximidade geográfica facilitou as interações, visto que os empresários participantes desse primeiro shopping possuíam suas empresas bem próximas umas das outras. Isso ocorreu também com os outros shoppings que se instalaram posteriormente.

Considerando os motivos iniciais do grupo de empresários que constituíram o primeiro shopping de atacado de confecções pode-se ressaltar a contingência que vem em resposta a incerteza ambiental: a estabilidade, apontada por Oliver (1990) como um dos motivadores de relacionamentos interorganizacionais. A estabilidade tratada principalmente da escassez de recursos, situação vivenciada pelos empresários que possuíam oferta, mas não havia demanda para seus produtos.

Em 1992 surgiu um novo shopping de atacado de confecções com características diferentes do primeiro. Esse, por sua vez, se constituiu como um empreendimento que visava a venda e a locação de lojas a empresários interessados. Da mesma forma, surgiram os demais shoppings que atualmente pertencem a associação Maringá MODAMIX.

Na seqüência estão as informações dos atores envolvidos na rede pesquisada, os shoppings que a constituem, no total de 06 shoppings e as lojas integrantes de cada shopping por meio da amostra de 35 participantes que fizeram parte da etapa quantitativa.

Shopping “A”

O shopping “A” nasceu da iniciativa de um grupo de empresários maringaenses, que idealizaram um projeto de concentração de lojas num mesmo local para facilitar a comercialização de seus produtos com tranqüilidade, comodidade e segurança no ano de 1990. Atualmente possui como principal objetivo a ampliação das suas vendas por meio da ampliação de sua base de clientes.

Possui uma área de 24.000 metros quadrados sendo 19.000 desses de área construída. Nesse espaço se concentram 165 lojas, praça de alimentação, uma pousada e salas dos agentes de moda. Destas 165 lojas, em média, 95% possuem fabricação própria, com indústrias instaladas na própria região. A ampliação do shopping aconteceu recentemente, quando praticamente houve a duplicação de sua capacidade física. A administração do shopping possui 35 funcionários e as lojas em média possuem dois funcionários cada, em um total de 320 pessoas empregadas diretamente.

Sendo o shopping mais antigo de toda a associação é um dos precursores da Maringá MODAMIX. Tem como característica a propriedade do mesmo, sendo

que os primeiros lojistas do shopping são os proprietários das lojas, mantendo um condomínio apenas para rateio de despesas. Hoje atuam em vários estados da região Sul, Sudeste, Centro-Oeste e até Norte do país. Em meses de alta temporada como lançamentos das coleções outono-inverno e primavera-verão chega a atender 15.000 clientes em um mês. Clientes esses que em sua maioria são pessoas jurídicas, geralmente pequenos lojistas de cidades pequenas do interior do próprio Paraná, de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso.

Seu mix de produtos engloba: Confecção masculina, feminina, infantil, calçados, acessórios, bolsas e bijouterias.

Quadro 18. Caracterização do Shopping A

Atividade	Comércio de confecção e acessórios no atacado
Ano de Fundação	1990
Produtos	Moda feminina, masculina, feminina, infantil, calçados, acessórios, bolsas e bijouterias
Características das lojas constituintes	95% das lojas possuem fabricação própria (indústrias da região)
Tamanho e dependências	24.000m de área total, 19.000m de construção, 165 lojas, praça de alimentação, pousadas, salas Vip
Funcionários	35
Funcionários das lojas	320
Clientes	60% Pessoa Jurídica, 40% Pessoa Física dos estados de PR, MT, MS, SP, MG, RS, SC, AC, RO e RJ
Participação MODAMIX	Desde a fundação da mesma em 1992

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Shopping “B”

O shopping “B” iniciou suas atividades em 1992 como um shopping de confecções no atacado e de pronta entrega. Possui 176 lojas que abrangem moda feminina (em maior percentual) e várias outras confecções, como: roupas masculinas, jeans, infantil, lingerie, moda praia, *sportwear*, acessórios, calçados, etc. A estrutura física do shopping é de 5.000 metros quadrados de área total e 4.000

metros quadrados de área construída que também conta com praça de alimentação.

Neste shopping, cerca de 70% das lojas possuem fabricação própria com indústrias instaladas na região noroeste do estado do Paraná. Os dados da administração apontam para um número de clientes diário em torno de 2.000 por dia, mas que pode alcançar 5.000 clientes/dia em determinados meses do ano, que são os meses de lançamento de coleções, por exemplos, outono-inverno e primavera-verão.

Os clientes estão limitados ao próprio estado, estendendo-se para o Mato Grosso do Sul, São Paulo e Minas Gerais, até alguns países do Mercosul, como Paraguai e Chile, por exemplo. Além de pessoas jurídicas, os clientes do shopping são pessoas físicas, denominadas no ramo de “sacoleiras” em menor número. O shopping possui ações voltadas para concentrar as vendas apenas em empresas do setor de confecções, em geral, pequenos lojistas de varejo de pequenas cidades do interior, evitando a venda à pessoas físicas.

Os funcionários do shopping somam 28 pessoas, enquanto as lojas integrantes do mesmo possuem no total cerca de 150 funcionários.

Quadro 19. Caracterização do Shopping B

Atividade	Comércio de calçados e confecção no atacado
Ano de Fundação	1992
Produtos	Moda feminina, jeans wear masculina, camisaria, roupas masculinas, infantil, infanto-juvenil, lingerie, praia, <i>sportwear</i> , malhas, acessórios, calçados, artesanal e tamanhos especiais.
Características das lojas constituintes	70% das lojas possuem fabricação própria (indústrias da região)
Tamanho e dependências	5.000m de área total, 4.000m área construída, 175 lojas, restaurante e lanchonetes
Funcionários	28
Funcionários das lojas	150
Clientes	20% Pessoa Jurídica e 80% de Pessoa Física
Participação MODAMIX	Desde 1992

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Shopping “C”

O Shopping “C”, diferente dos dois primeiros, é um shopping mais recente. Atua no mercado há apenas 4 anos como comércio de atacado de confecções e acessórios. Os produtos das suas lojas se concentram em moda feminina (modinha), infantil, jeans, masculino e gestante. Da mesma forma como os demais shoppings, a maioria das suas lojas também possui fabricação própria, e cerca de 60% mantêm indústrias na região. A área total é de 1.400 metros quadrados totalizando 44 lojas, porém uma ampliação em breve comportará 130 lojas no shopping. Além das lojas o shopping possui um restaurante.

Os clientes freqüentadores desse shopping são dos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e do próprio estado do Paraná, principalmente compradores que se descolam de suas cidades em excursões. Também são pequenos lojistas que compram no atacado e revendem esses produtos no varejo em cidades do interior de seus estados. O shopping “C” pretende concentrar suas vendas somente nos clientes pessoa jurídica também.

Atualmente a administração do shopping possui 13 funcionários, enquanto as lojas empregam cerca de 88 pessoas.

Quadro 20. Caracterização do Shopping C

Atividade	Comércio de confecção e acessórios no atacado
Ano de Fundação	2002
Produtos	Moda feminina (modinha), infantil, adulto, jeans, gestante, camiseta
Características das lojas constituintes	60% das lojas possuem fabricação própria (indústrias da região)
Tamanho e dependências	1.400m de área construída, 44 lojas, praça de alimentação (em ampliação para 130 lojas)
Funcionários	13
Funcionários das lojas	88
Clientes	Não disponível (a maioria é Pessoa Jurídica)
Participação MODAMIX	Desde 2002

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Shopping “D”

O shopping “D” também se caracteriza como um shopping de comércio de confecções, na sua maioria moda feminina (modinha), complementado por moda masculina, infantil e acessórios. Também é um dos shoppings mais recentes com apenas 3 anos. A maioria das 140 lojas, cerca de 90% possui fabricação própria, que também são indústrias da região. A infra-estrutura do shopping conta com restaurante, lanchonetes, centro comercial, com banco, farmácia e pousadas para os clientes, num total de 3.000 metros quadrados de área construída.

Em média são 300 clientes efetuando compras diariamente, e esse número pode ser elevado até a 1.000 clientes diários, em meses de maior movimento, como no lançamento de coleções. Esses clientes são de vários estados: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo, Rondônia, com ênfase no próprio estado, nos estados da região sul e Mato Grosso do Sul. Cerca de metade desses clientes, 50%, são pessoas jurídicas – empresas - o que faz o shopping trabalhar como os demais shoppings, direcionando suas vendas apenas para empresários e eliminando a figura da “sacoleira”, a pessoa física dos cadastros.

O shopping possui 50 funcionários incluindo a direção e mais de 300 pessoas empregadas nas lojas que fazem parte do mesmo.

Quadro 21. Caracterização do Shopping D

Atividade	Comércio de vestuário no atacado e varejo
Ano de Fundação	2003
Produtos	Moda feminina, masculina, moda infantil, acessórios.
Características das lojas constituintes	90% das lojas possuem fabricação própria (indústrias da região)
Tamanho e dependências	3.000m de área construída, 140 lojas, restaurante, lanchonetes, centro comercial, pousada.
Funcionários	50
Funcionários das lojas	300
Clientes	50% Pessoa Jurídica e 50% de Pessoa Física
Participação MODAMIX	Desde 2003

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Shopping “E”

O shopping “E”, diferente dos demais, se caracteriza como comércio de calçados (femininos, masculinos e infantil), tanto atacado quanto no varejo. São no total 65 empresas, 50 de comércio de calçados e o restante no comércio de confecções e de acessórios. É o shopping mais recente na cidade de Maringá, atuando apenas há um ano. A maioria das lojas possui fabricação própria, porém essas indústrias de calçados se localizam na região da cidade de Jaú, no estado de São Paulo, e as outras lojas são representações de marcas de outras regiões do país.

Apenas 20% dos clientes desse shopping são pessoas jurídicas, e a concentração de clientes está na pessoa física, cliente de varejo da região da cidade de Maringá, e em um raio de 100km, mas também clientes de outros estados como: São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. O shopping também possui restaurante e lanchonete, lojas comerciais, sendo o único shopping da associação com dois andares.

No total os funcionários da área administrativa são 22 pessoas e as lojas integrantes desse shopping somam 150 funcionários em dois turnos de funcionamento para atender principalmente os clientes de varejo.

Quadro 22. Caracterização do Shopping E

Atividade	Comércio de calçados e confecção no atacado e varejo
Ano de Fundação	2005
Produtos	Calçados, moda infantil, bijouterias e acessórios
Características das lojas constituintes	100% das lojas possuem fabricação própria (indústrias da cidade de Jáu – SP)
Tamanho e dependências	65 lojas
Funcionários	22
Funcionários das lojas	150
Clientes	20% Pessoa Jurídica e 80% de Pessoa Física
Participação MODAMIX	Desde 07/2005

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Todos os shoppings envolvidos na rede tiveram lojas participando da amostra da pesquisa, porém essa distribuição se deu de forma irregular, como demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 04. Lojas Envolvidas na Pesquisa

Shopping	%
A	31,4
B	22,8
C	3,0
D	34,2
E	8,6
Total	100,00

Fonte: Dados primários da pesquisa.

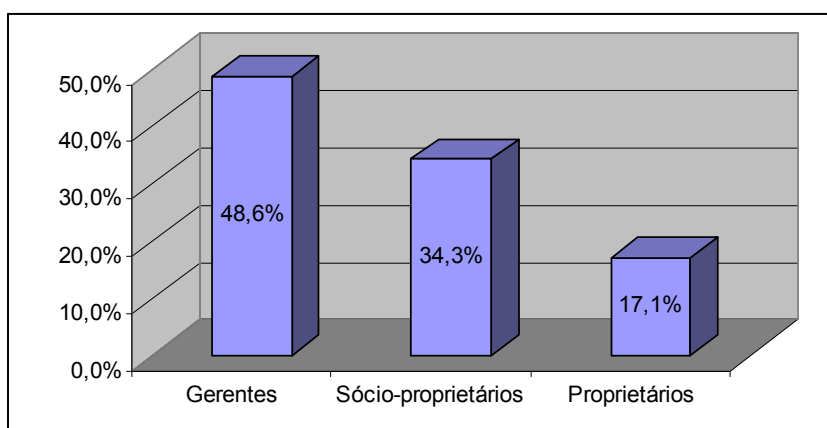
Salientando a diferença na quantidade de lojas de cada shopping foi percebido que o número de respondentes por shopping foi proporcional pela quantidade total de lojas de cada um, que varia de 44 a 175 lojas. No caso do shopping C, que possui apenas 44 lojas, sua amostra foi de 3,0% enquanto o shopping D com 140 lojas possui o maior número de respondentes, 34,2%.

Os respondentes correspondem ao seguintes percentuais: 48,6% exerce o cargo de gerência das lojas, 34,3% são sócio-proprietários e 17,1% de proprietários únicos. Isso demonstra um aspecto ressaltado pelos vendedores das lojas no momento da entrega dos questionários, que os proprietários dessas empresas em sua maioria se encontram na indústria, pois a maioria das lojas, cerca de 80% possuem fabricação própria. Como a Rede MODAMIX é o final da cadeia têxtil, em Maringá os empresários do setor também possuem outras atividades dos outros níveis da cadeia, principalmente a confecção.

Esse fato é encontrado no setor têxtil de acordo com acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) que afirmam que há uma maior interação entre empresas da cadeia produtiva desse setor, envolvendo inclusive os canais de comercialização. No entanto, a cooperação com fornecedores não foi identificada na pesquisa que visa a obtenção de reduções de custos e prazos e também ganhos de produtividade. Prochnik (2003) revela que a crescente difusão do *supply chain management* é uma consequência dos determinantes da competitividade, que

agora, podem ser encontrados nas formas de relacionamento entre empresas ao longo das cadeias, e não no nível das empresas consideradas individualmente. Mesmo sendo considerada pelo autor como atrasada no Brasil, essa configuração foi constada na rede MODAMIX, unindo os elos da cadeia produtiva de fabricação e comercialização.

Gráfico 01. Escolaridade dos Participantes da Pesquisa



Fonte: Dados primários da pesquisa.

A maior parte da amostra, em termos de escolaridade, revelou grau de escolaridade de ensino fundamental em 51,4% dos casos. Já 22,9% desses respondentes possuem o ensino médio, outros 22,9% possuem nível superior e, por fim apenas 2,9% possuem curso de pós-graduação.

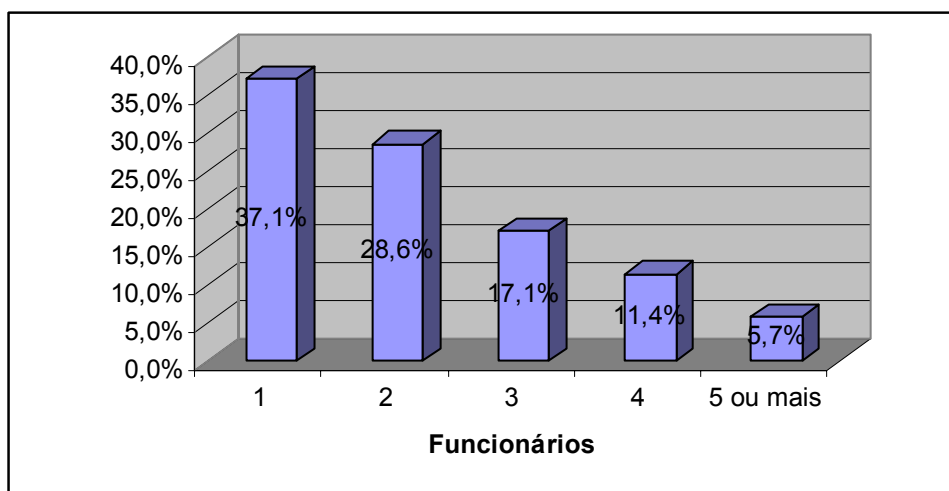
Em relação ao tempo de atuação das lojas nesses shoppings que compõem a rede, apenas 17,1% estão atuando a menos de um ano, 31,4% delas atuam há 2 anos, as lojas que de que possuem de 2 a 4 anos representam 22,9%, enquanto que aquelas atuam entre 4 e 6 anos representam apenas 5,7% da amostra, no entanto as lojas mais antigas que ultrapassam 6 anos de atuação representam 22,9% da amostra. Esse aspecto está relacionado também a fundação dos shoppings que estas lojas fazem parte, que varia de 2 a 17 anos.

Em termos de funcionários, 37,1% dessas lojas possuem 2 funcionários atuando, 28,6% possuem apenas 1 funcionário, 17,1% possuem 3 funcionários. As lojas que possuem 4 funcionários representam 11,4% da amostra e aquelas que possuem 5 ou mais funcionários representam 5,7%. O tamanho dessas lojas também possui alta variação, 26,3% são lojas de 15 a 200 metros quadrados, 52,6%

de 31 a 50 metros quadrados e de 50 a 200 metros quadrados 21,1%, apesar de que esse dado recebeu apenas 19 respostas na pesquisa quantitativa, alcançando o valor mais expressivo de *missing values*, 14 no total. Os respondentes afirmaram que este dado não era conhecido pelos mesmos.

Em relação ao número de funcionários, Prochnik (2003) afirma que o setor no contexto nacional é pouco competitivo e um acordo que abra as fronteiras à importação pode ter significativo impacto negativo sobre a atividade interna no mesmo, pois é um dos setores que geram muitos empregos. E de acordo com o Relatório da Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira (2000, p.127) elaborado pelo IEL, CNA e SEBRAE, então cabe analisar quais seriam as particularidades do mercado em que as empresas envolvidas são pequenas empresas que trabalham com produtos diversificados.

Gráfico 02. Quantidade de Funcionários por Loja



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em termos de faturamento apenas 49% da amostra revelou seus dados que ficaram distribuídos da seguinte forma: 70,6% das lojas possuem até R\$ 40.000 de faturamento e 29,4% de R\$ 41.000 a 500.000. As poucas respostas desse item do questionário impossibilitaram a criação de um ordenamento mais específico em termos de desempenho financeiro.

A maioria das lojas revelam a venda apenas de um tipo de produto. Em sua maioria, 51,4% dos respondentes, afirmam que o produto mais comercializado por eles é o vestuário feminino, conhecido como “modinha”, sendo que vestuário

masculino e jeans representam 20% cada, seguindo de roupas de tamanhos especiais e calçados com 11,4% cada. Bolsas e acessórios e vestuário de bebê representam 8,6% e 5,7% respectivamente, enquanto roupas *sportwear*, linhas e malhas apontam serem comercializados apenas por 2,9% das lojas cada. Os produtos de lingerie, moda praia, roupas artesanais e trajes finos que também são comercializados por outras lojas dos shoppings não foram encontrados nessa amostra.

Em termos de distribuição geográfica dos clientes das lojas, a maioria se concentra no próprio estado do Paraná, somando a região noroeste a qual se localiza a rede e as demais regiões do estado, o percentual é de 44,4%, porém a participação de outras regiões do Brasil que também é significativa, como o sul e o centro-oeste, que representam 27,1% e 25,0% respectivamente. A tabela a seguir revela essas informações.

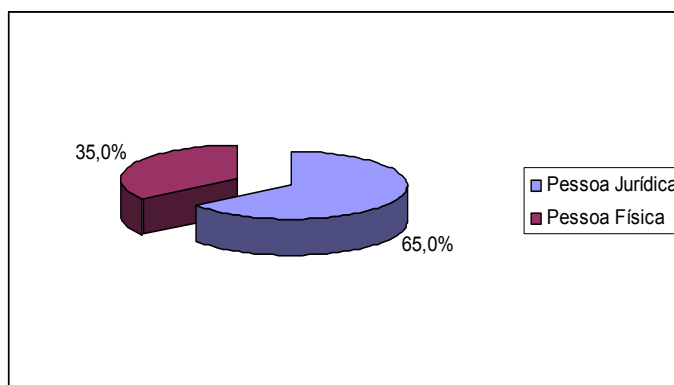
Tabela 05. Regiões Atendidas pelas Lojas

Região	%
Noroeste do PR	18,4
Outras regiões do PR	26,0
Sul do Brasil	27,1
Centro-Oeste do Brasil	25,0
Sudeste e Norte do Brasil	3,5

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Desses clientes atendidos, a maioria é composta de lojas, porém, lojas de varejo, como exposto na caracterização da rede. São pequenos lojistas de cidades do interior dos estados atendidos, que trabalham diretamente no varejo e representam 65,0% das vendas; o restante das vendas (cerca de 35%) são pessoas físicas, que em sua maioria são as “sacoleiras”. Esse índice de vendas para pessoa física é mais visível nas lojas pertencentes ao shopping de calçado que atende aos dois públicos.

Gráfico 03. Relação de vendas

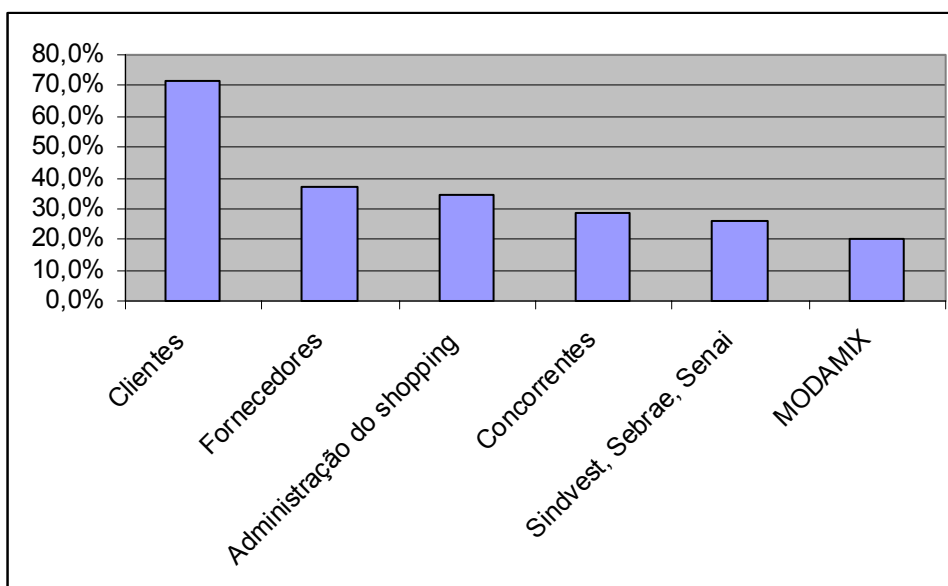


Fonte: Dados primários da pesquisa.

A percepção dos empresários em relação ao crescimento de vendas no setor, em sua maioria, apresentou visões em torno de estabilidade e crescimento. Quase metade, 48,6% dos respondentes afirmaram que as vendas estão estáveis, enquanto 31,4% apontaram para um crescimento de 6% a 10%. Apenas 11,4% dos empresários pesquisados revelaram um declínio ou forte declínio no segmento e um número pequeno de respondentes também apontou o oposto, ou seja, 8,6% assinalaram para um forte crescimento.

Nessas condições os lojistas afirmaram que as principais fontes de informações para suas estratégias são:

Gráfico 04. Fontes de Informação



Fonte: Dados primários da pesquisa.

O gráfico acima revela as fontes de informação utilizadas pelos lojistas, mas considerando que foram respostas múltiplas. Nesse sentido percebe-se que a Rede MODAMIX é a fonte de informação menos consultada, ou a que menos fornece informação para a formulação das estratégias dessas lojas, enquanto os próprios clientes são a fonte mais importante de informação.

Nesse contexto, a rede MODAMIX tem como principal objetivo a competitividade dos seus participantes, tanto os shoppings que a constituem diretamente, quanto as lojas que estão ligadas indiretamente a rede. Nesse sentido pode se perceber que a caracterização de rede pode ser denominado de acordo com Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) como: de direcionalidade horizontal, por agrupar organizações do mesmo setor (vestuário), mas do mesmo elo da cadeia têxtil, a comercialização; em relação a localização, a rede está aglomerada, os cinco shoppings que a compõem estão bem próximos uns dos outros em determinada região da cidade de Maringá; a rede também é de base contratual formal em termos de formalização e não orbital ao que se refere a distribuição do poder, pois sua diretoria é igualmente representada pelos diretores de cada shopping.

Nesse sentido, ao avaliar as principais características de redes de cooperação horizontal propostas por Balestrin e Vargas (2003) a rede MODAMIX pode receber essa denominação por apresentar: 1) formação por grupos de PMEs (as lojas que compõem o shopping em sua maioria), 2) situam-se geograficamente próximas, operam em um segmento específico (confecções), 3) as relações são horizontais e cooperativas (a cooperação se dá entre os shoppings, cabe a administração de cada shoppings a representação desses lojistas na rede). No entanto, o aspecto de confiança mútua não foi revelado nos dados coletados e será melhor explorado nas estratégias de cooperação promovidas pela rede. Já a 4) duração da rede por um período indeterminado de tempo, também foi encontrada, que também pode ser analisado na MODAMIX com sua existência de 15 anos e sem período para término, e que a coordenação da rede seja exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

Apesar de estar constituída desde 1992 e estar ultrapassando as etapas de criação e implementação, segundo as etapas de uma rede de cooperação de Boehe e Silva (2003), a rede ainda não está consolidada e ainda não alcançou todos os

shoppings de atacado de Maringá, pois um shopping da cidade não faz parte da associação.

Com relação as dimensões propostos por Hall (2004), que são divididas em: condições tecnológicas, que se refere as mudanças nas tecnologias do setor que de alguma maneira influenciam as organizações; as condições legais, que se tratam das normas que regem o setor; e as condições políticas, que diz respeito as pressões que a organização sofre, Nota-se que não foram identificadas como condições presentes na formação da Rede Maringá MODAMIX.

Porém, no que tange as condições econômicas das organizações envolvidas na rede, ou seja, elementos de mercado, concorrência, mudanças em políticas econômicas e outros fatores de competitividade, pode-se observar nos dados que são elas que levaram as organizações a optarem pela formação da rede.

Hoje o que o shopping busca é a captação de clientes, porque o setor expandiu muito e cresceu a oferta. Então todo shopping cresceu e quer crescer, mas o principal é estar buscando mais clientes.[...] agora o objetivo principal é busca de clientes... [Entrevistado]

A gente normalmente quando faz um evento de lançamento de moda verão, a gente faz uma ação em conjunto com a MODAMIX, para ficar mais acessível pra todo mundo até mesmo financeiramente, então fazemos uma divulgação, convite, etc. e isso é rateado pela associação, porque fica muito caro essas ações e sem a ajuda da rede ficaria inviável divulgar a nível nacional como é feito... a ação em conjunto é pra chamar clientes pra cidade, estando o cliente aqui na cidade, daí as ações são individuais, cada um faz a tua. [Entrevistado]

Ao que tange aos critérios contingências ligados a formação dos relacionamentos interorganizacionais, pode-se observar a relação de reciprocidade em busca de cooperação e coordenação entre as organizações, como propõe Oliver (1990), para alcançar os objetivos propostos da rede. A questão da eficiência tão enfatizada na literatura não foi percebida, principalmente pelo fato da rede se propor a questões do alcance da competitividade voltada para a captação de clientes e não para ações internas que visassem a melhoria de processos internos em relação aos produtos.

Os fatores que motivaram e levaram as organizações a constituírem a rede, primeiramente foi a incerteza que as organizações têm com relação ao ambiente. Neste ponto os dados apontam para algumas constatações: no que se refere a demanda, os dados coletados apontam para uma sazonalidade, que se apresenta com maior intensidade nos períodos de lançamentos de coleções como

primavera/verão e outono/inverno. Outro fator que se percebe como fator motivador para a formação da MODAMIX é a questão da concorrência. Primeiramente, os entrevistados colocam que seus concorrentes são os próprios shoppings participantes da rede, além dos shoppings localizados em Cianorte e, por fim, os concorrentes seriam de outras localidades como de algumas regiões de estado de São Paulo e Santa Catarina.

Ainda se tem outro fator que gera instabilidade no ambiente organizacional das organizações participantes da rede que é a relação com os fornecedores de acordo com Jones (1997), o que não foi verificado na Maringá MODAMIX, uma vez que os shoppings que compõem a rede não possuem uma grande variedade de fornecedores e as lojas que os compõem em sua maioria possuem fabricação própria.

Por fim, tem-se os fatores macro-ambientais que pressionam todos os tipos de organizações que são as questões governamentais (agências reguladoras, políticas econômicas, mercados financeiros). No Brasil, a incerteza sobre estabilidade e confiabilidade da economia nacional, bem como as altas tributações sobre produtos industrializados causam muito temor às organizações. Sobretudo no que diz respeito à política cambial, que pode prejudicar possibilidades de negociações internacionais no âmbito do Mercosul, além de poder afetar diretamente o custo do produto no fabricante e conseqüentemente para o consumidor final podendo causar uma perda de competitividade. Por fim, as questões ligadas aos mercados financeiros são evidenciadas nas características dos compradores, em sua maioria pequenos lojistas de cidades do interior dos estados atendidos, esses compradores recebem influência direta de outros setores da economia que estão enfrentando dificuldades, principalmente a agricultura.

Ainda percebe-se, como fator motivador para a formação da referida rede, questões inerentes ao desenvolvimento do mercado em que a mesma está inserida. Diante a atuação de outras regiões que são importantes pontos de comercialização de confecções, a localização dessa rede é ponto relevante, como afirma Amato Neto (2000) as alianças estratégicas com parceiros locais podem viabilizar uma barreira de entrada de novos participantes.

Um outro elemento que está relacionado é o desenvolvimento do mercado interno e externo que se revela na captação de clientes em regiões ainda não

explorados individualmente pelos shoppings, principalmente a região Norte e Nordeste do país, por meio de campanhas de divulgação e agentes de moda. Em relação ao mercado externo a Rede Maringá MODAMIX não possui nenhum projeto, nem para exportação nem para internacionalização. Esses processos ocorrem de forma isolada por algumas empresas instaladas na região.

Em relação aos fatores de economias de custos a pesquisa revela que alguns dos elementos abordados são encontrados na rede. Não existe uma transação de produtos dentro da rede o que a exime de ganhos com esse tipo de transação, pois a cooperação se dá em função de um objetivo comum, a captação de novos clientes e conseqüentemente a competitividade dessas organizações, característica de redes horizontais. O ganho com custos de transação é mais visível em redes de cooperação verticais onde o *output* de uma organização é o *input* de outra.

Os elementos identificados em relação ao indicador de economia de custo é o compartilhamento de informações de mercado que ocorre simultaneamente e a todo momento, diferente do compartilhamento de competências funcionais visto a existência de uma concorrência interna.

Eu acho que tem uma relação, e uma confusão também, o que acontece é que muitas pessoas se enganam ao pagar uma mensalidade, pois ela é paga pra manter o ônibus, funcionários, que são os motoristas. A associação pode ir melhor, se unir, mas isso já está começando. [Entrevistado]

Já o aspecto de acesso a recursos, onde a rede pode ser visualizada como facilitadora de novos mercados, principalmente na captação de novos clientes e também como acesso a recursos de financiamento como propostos no Plano do APL justificam a motivação para a mesma, da mesma forma que a possibilidade de geração de desempenho financeiro como afirmado por Human e Provan (1997).

No entanto, a afirmação de Gulati (1995) a respeito da escolha das organizações que devem fazer partes dos relacionamentos se evidenciou desde a formação de rede a partir de empresários que convidavam outros empresários, quanto em seu desenvolvimento, onde os shoppings que atualmente fazem parte da rede também foram convidados a participarem das ações colaborativas.

4.1.1 Mercado

De acordo com Porter (1986, p.24) a definição de uma indústria é dada como um “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” e as regras de concorrência de uma indústria estão englobadas nas cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Em relação a cinco forças os dados levantados apontam para as conclusões a seguir:

Entrada de novos concorrentes

Os shoppings que constituem a Maringá MODAMIX estão instalados na cidade de Maringá, mas seus clientes são de vários estados do país, são pessoas físicas e jurídicas dos estados de: de PR, SC, RS, MT, MS, SP, MG, AC, RO e RJ, além de alguns países do Mercosul como Paraguai e Chile. Nesse sentido a entrada de novos concorrentes não está diretamente ligada ao surgimento de uma nova empresa que queira concorrer neste mercado e sim uma região que destaque no setor, como São Paulo e Santa Catarina (Vale do Itajaí).

Cianorte tem muitas lojas que têm aqui, Maringá sai em vantagem por ser uma cidade maior, com melhores recursos, rodoviários, de restaurantes, hotéis. Cianorte têm ótimas indústrias, mas não a consideramos ela como nosso concorrente, passa por lá muito poucos acessórios dos que passam aqui, então isso nos ajuda a atrair clientes pra cá. Nosso concorrente mais diretamente é São Paulo, Vale do Itajaí em Santa Catarina, porque tem gente que vai pra lá e não compra aqui. [Entrevistado]

Nesse contexto a teoria de *cluster* explica essa competição entre regiões. De acordo com Porter (1999b) a existência de aglomerados produtivos, como no caso da Maringá MODAMIX e todas as indústrias e instituições ligadas a ela, proporciona *insight* sobre a natureza da competição e o papel da localização na vantagem competitiva. A empresa pode se beneficiar da presença desses competidores locais, e as associações comerciais nesse caso podem contribuir para a competição.

No caso das lojas que integram os shoppings os entrevistados revelaram que é de interesse do shopping estabelecer um *mix* de produtos, nesse sentido se a capacidade do shopping não estiver sendo aproveitada e em função de seu *mix* de produtos outras lojas podem se instalar e também concorrer com as lojas já existentes.

Quanto a entrada de novas lojas, principalmente nos shoppings em que estas lojas estão instaladas foi verificado que a maior parte, 45,4% não concordam que exista essa ameaça, apenas 21,2% afirmaram que existe essa ameaça, enquanto 33,3% nem concordam nem discordaram da situação. Em relação as barreiras de novos entrantes a resposta foi similar, enquanto 42,4 discordam com a afirmação, apenas 21,2% concordam, e 36,4% não se manifestaram de acordo ou desacorda com a situação.

A ameaça de substitutos

A comercialização dos produtos dos shoppings integrantes da Maringá MODAMIX é a pronta entrega e efetuada dentro das lojas do shopping. De acordo com os entrevistados, existem algumas peculiaridades que fazem dessa comercialização um ato presencial, como: a existência de vários tamanhos do produto, tecidos, cores e moldes, que os clientes preferem a compra somente após apreciação dos mesmos.

...mas ainda vejo que a pronta entrega se sobressai porque a pessoa sai com o produto na mão, ela tem a oportunidade de escolher o produto, ver a peça no ato da compra... [Entrevistado]

Porém, outra forma de comercialização começa a ser utilizada nesse setor, especificamente na Maringá MODAMIX, a comercialização por representante e pela Internet.

....a maioria dos shoppings está fazendo pra colocar as vendas pela Internet, mais isso para atingir clientes que estão muito longe e fica inviável a excursão para vir para cá, ai ele faz a compra pela Internet e a gente manda o produto. [Entrevistado]

A Internet está começando a ganhar força agora, mas para o atacado ainda há toda uma cultura de ter que “pegar” o produto, então tem que montar uma estrutura, retrainar e conversar bastante. Você tem qualidade, tem confiabilidade – porque na Internet você tem que confiar – entra na tela, escolhe os modelos fala com a industria diretamente, não precisa se desloca, então esse tipo de comercio vai ganhar força. [Entrevistado]

Na visão dos lojistas no que se refere a produtos substitutos, a maioria revelou que não há produtos que interfiram na comercialização de produtos via loja, um total de 58,8% dos respondentes. No entanto 41,2% afirmam que sim, distribuindo essa ameaça aos representantes dos produtos de vestuário e calçados que vão até os clientes e apenas 2,9% para a comercialização via Internet.

O poder de negociação dos compradores

Em relação ao poder de negociação com os compradores a relação dos shoppings não é direta. São as lojas que possuem o vínculo direto com os clientes, mas mesmo assim algumas estratégias são de responsabilidade desses shoppings. A administração é a responsável pelos cadastramentos dos clientes e a habilitação dos mesmos para compras no shopping. Apesar do grande número de clientes pessoas físicas - “sacoleiras” -, atualmente existe um grande percentual de clientes pessoas jurídicas do setor de vestuário. Em alguns shoppings o cadastramento de novos clientes é realizado apenas para pessoas jurídicas. Aspectos relacionados a preço, condições de pagamento e formas de pagamento são analisados e de responsabilidade das próprias lojas que negociam diretamente com o cliente.

Na questão específica das lojas, o poder de negociação do cliente está no fator prazo de pagamento e troca de produtos.

Ele vê a mercadoria, pergunta prazo, se troca mercadoria, pois em São Paulo não troca, e o prazo lá é bem curto, o produto pode estar muito bonito, mas quer saber se troca, se troca branco. Aqui no Paraná a qualidade é boa, a maioria das lojas trabalham com tecido de primeira, é muito difícil uma loja que trabalha com produto de R\$ 8,00 R\$ 9,00, então já sabe que o preço é mais alto que São Paulo, ele inspeciona o preço, mas compra, porque sabe que está levando qualidade, como não tem como comparar o preço com a qualidade, brigam pelo prazo. [Entrevistado]

Com o intuito de complementar os dados que se referem o poder de negociação dos compradores, a etapa quantitativa procurou indicar quais as principais exigências dos clientes que efetuam compras nas lojas dos shoppings.

Nesse sentido ao descrever a análise fatorial do constructo exigências dos clientes pode-se perceber um grupo homogêneo com a convergência de fatores, exceto o indicador c.1 que aponta como exigência dos clientes o preço final mais baixo, mas este indicador não atingiu o nível de significância necessário, sendo excluída do constructo. Com KMO de 0,744 e Teste de Esfericidade de Bartlett de 72,612 (sig. 0,000).

Tabela 06. Fatores Encontrados para a Variável Exigências dos Clientes

Indicadores	Exigências dos clientes
c.4	0,914
c.3	0,864
c.2	0,799
c.5	0,740
Variância Explicada	58,45 %
Variância Acumulada	58,45%
Alfa de Cronbach	0,805

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Para a análise também foram identificados a média, desvio padrão, assimetria e curtose do constructo, como segue na próxima tabela.

Tabela 07. Estatísticas Associadas – Exigências Dos Clientes

Exigências	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Exigências dos Clientes	3,90	0,142	-0,762	0,341

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O valor da média do escore do constructo das exigências dos clientes de 3,90 corresponde na escala Likert a uma aproximação com o ponto 4, que significa concordar com a situação exposta. O único indicador que não possui significância suficiente para a constituir o constructo foi o indicador de preço final do produto mais baixo, enquanto os indicadores de 3c.2) maior qualidade dos produtos, 3c.3) disponibilidade dos produtos a cada compra, 3c.4) variedade dos produtos (modelos, cores, tamanhos) e 3c.5) produtos sempre atualizados com as novas tendências da moda elevaram a média. Já o desvio padrão foi de 0,142 indicando uma maior concentração em torno da média.

Pode-se perceber que existe nesse setor uma grande dependência dos produtos às variações da moda, como também afirma Prochnik (2003), e revela um conjunto de exigências dos compradores que inclui tanto aspectos relacionados a qualidade do produto vendido e fatores ligados a moda como: disponibilidade dos produtos de acordo com a moda, variedade e atualização conforme as tendências,

ressaltando o aspecto de diferenciação. Esses aspectos também estão ligados ao lançamento contínuo de novas coleções nesse setor que envolve a moda, e exige uma flexibilidade das empresas, abrindo um espaço para atuação de pequenas empresas, o caso das lojas integrantes dos shoppings.

O poder de negociação dos fornecedores

A Maringá MODAMIX em si não possui muitos fornecedores, pois a manutenção de alguns projetos da rede e dos projetos lançados eventualmente se restringe a agências de publicidade e empresas do setor de mídia e divulgação.

Da mesma forma os shoppings participantes da rede também não possuem muitos fornecedores. Os fornecedores são apenas empresas de propaganda e divulgação, material administrativo e para manutenção de estruturação física.

Já no caso das lojas, a relação com os fornecedores na maioria dos casos não existe, pois as mesmas possuem fabricação própria, e fica para a indústria esse tipo de relação. E quanto as lojas que não se enquadram nesse perfil, a relação é de representação, e em poucos casos existe apenas um comércio sem uma parceria com os fornecedores.

A rivalidade entre os concorrentes

A última força competitiva na qual a rede Maringá MODAMIX foi avaliada pode ser descrita na fase de início de atividades, pois ainda possui poucos projetos que evidenciem uma competição com os demais concorrentes. As suas ações estão voltadas mais para uma abertura de mercado ainda não explorado e não uma rivalidade com seus concorrentes, que foram apontados pelos dados coletados como a capital São Paulo e a região do Vale do Itajaí em Santa Catarina.

O contexto de competição dentro da Maringá MODAMIX é avaliado pelos gerentes e diretores dos shoppings participantes de forma contraditória. Alguns gerentes revelam um relacionamento colaborativo com os outros shoppings privilegiando os objetivos gerais em detrimento dos objetivos individuais, afirmando que o relacionamento entre os shoppings é cooperativo.

[o relacionamento com o shopping se apresenta] De forma colaborativa colocar Maringá como pólo. Existe a concorrência normal porque é do mesmo ramo, mas a gente quer tentar fortalecer a cidade, porque existe Cianorte, Londrina, que são concorrentes nosso. Então de certa forma

tentamos estabelecer e fortalecer essas relações pra ter força pra conseguir recursos pra desfiles e eventos. [Entrevistado]

Porém, essa avaliação não é compartilhada por outros gerentes que destacam maior competição do que cooperação.

...é assim também entre os shoppings, tem que mostrar uma vantagem sobre os outros, de estrutura, promoções, tem que bater de frente. [Entrevistado]

Nesse mesmo sentido a descrição de quais são os concorrentes desses shoppings chegou a uma dupla percepção. A maioria dos entrevistados revela ser os shoppings da cidade próxima – Cianorte – e da região de São Paulo, como os principais concorrentes, pois as empresas dessas cidades também trabalham com a pronta entrega, além da região do Vale do Itajaí em Santa Catarina, mas também houve a indicação de serem os próprios participantes da rede os maiores concorrentes. De acordo com os entrevistados os posicionamentos em relação a concorrência foram:

1º os concorrentes são os próprios shoppings participantes da Maringá MODAMIX e os shoppings da cidade de Cianorte e São Paulo em um segundo momento e

2º os concorrentes são os shoppings de São Paulo e as empresas de Santa Catarina, enquanto os shoppings mais próximos de Maringá e Cianorte são mais parceiros na divulgação do pólo de vestuário do Paraná.

A avaliação do mercado de cada shopping é semelhante entre os gerentes. Segundo os entrevistados existe uma certa estabilidade em direção a um decréscimo de vendas, influenciado por diversos fatores; principalmente o decréscimo da economia, que nesse setor acompanha a agricultura. Como os clientes dos shoppings em sua maioria são pequenos lojistas de cidades do interior de alguns estados com a agricultura forte, como Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Paraná (principalmente grãos), os problemas desse setor nos últimos dois anos interferiram no comércio também. O segundo ponto salientado foi a instalação de novos shoppings (em quatro anos surgiram dois shoppings de vestuário e um de calçados) e a ampliação de dois mais antigos: para alguns o aumento de lojas não foi acompanhado pelo aumento do número de clientes.

No contexto em que a rede se encontra, de cooperação e competição, também foi pesquisado, a concorrência entre as lojas dos shoppings e pode ser

verificado que a rivalidade entre as mesmas é bem visível, principalmente em relação as lojas que possuem o produto mais comum nos shoppings, a moda feminina.

A concorrência dela é muito grande, o que mais tem é modinha.
[Entrevistado]

Em termos de concorrência a pesquisa aponta para o fato de que 58,8% dos empresários reconhecem a mesma como acirrada, 20,6% como muito acirrada, 17,6% como fraca e apenas 2,9% como muito fraca.

Ao que se refere aos concorrentes dessas lojas, pode-se observar uma heterogeneidade, o que impossibilitou o agrupamento dos principais concorrentes. A tabela a seguir revela como os lojistas descrevem quem são seus concorrentes utilizando uma escala de concordância de 05 pontos (Discordo Totalmente = 1, Discordo = 2, Nem concordo Nem discordo = 3, Concordo = 4, Concordo Totalmente = 5)

Tabela 08. Médias dos indicadores - Concorrentes

Concorrentes	1	2	3	4	5
Lojas do próprio shopping	11,4	17,1	17,1	40,0	14,3
Lojas dos outros shoppings	9,1	27,3	24,2	36,4	3,0
Lojas do comércio varejista	51,5	18,2	18,2	9,1	3,0
Lojas dos shoppings de Cianorte	17,6	14,7	35,3	29,4	2,9
Lojas da região Sul	27,3	21,2	30,3	21,2	0,0
Lojas dos shoppings de São Paulo	11,8	14,7	23,5	44,1	5,9
Lojas de outros países	44,1	17,6	32,4	5,9	0,0

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A tabela revela que em relação aos concorrentes, os lojistas concordam mais no seguinte aspecto: os concorrentes são as lojas do próprio shopping que estão instaladas as suas empresas, acumulando a concordância e a concordância total de 54,3% com essa opinião, mais que a metade; em segundo momento seriam as lojas dos shoppings da cidade de São Paulo, apontada na etapa 1 da pesquisa pelos administradores dos shoppings como um dos principais concorrentes que, somado a concordância e a concordância total alcança 50,0%. Significativo também são os 39,4% acumulados dos pontos 4 e 5 da afirmação dos concorrentes são as

lojas dos outros shoppings da cidade de Maringá. Por um outro lado a discordância em 51,5% de que o comércio varejista não é o concorrente dessas lojas, enfatiza a separação entre o comércio atacadista (foco dos shoppings da rede) com o comércio varejista. Já as lojas dos shoppings da cidade de Cianorte, foram identificadas em sua maior parte em 35,3% nem como concorrentes nem como não concorrentes, mas 32,3% concordam ou concordam totalmente que as lojas de Cianorte também são seus concorrentes.

Apesar das respostas não apontarem para uma percepção de concorrência a nível internacional é válido ressaltar, como afirma Prochnik (2003) que o cenário internacional de crescente liberalização comercial é de grande risco para a cadeia têxtil brasileira. Pois no mundo todo cresce o número de concorrentes que diversificam suas estratégias de competição, por exemplo, a forte competitividade dos países asiáticos.

4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO NÍVEL SHOPPING

Essa etapa da pesquisa destina-se a identificar apenas as estratégias competitivas dos shoppings participantes da rede Maringá MODAMIX, e as estratégias das lojas integrantes dos shoppings foram identificadas na segunda etapa da pesquisa e estão identificadas separadamente.

Seguindo a afirmação de que as estratégias são ações ofensivas ou defensivas para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um maior retorno sobre o investimento para a empresa. Baseadas nas estratégias genéricas de liderança em custo, diferenciação e enfoque que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada a fim de criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria (PORTER, 1986). Que “é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá” (PORTER, 1986, p.16), os shoppings da Rede Maringá MODAMIX possuem estratégias bem definidas e algumas ações já consolidadas. Todos os entrevistados enfatizaram a busca por novos clientes, principalmente nos seus objetivos a curto prazo.

Hoje o que o shopping busca é a captação de clientes, porque o setor expandiu muito e cresceu a oferta. Então todo shopping cresceu e quer

crescer, mas o principal é estar buscando mais clientes.[...] agora o objetivo principal é busca de clientes... [Entrevistado]

Outros aspectos são ressaltados como os objetivos a curto prazo que estão relacionados à consolidação e à fixação de cada shopping no mercado. Em relação ao longo prazo, os objetivos se relacionam a destaques individuais no mercado e o enfoque de clientes apenas de pessoa jurídica, ou seja, enfoque apenas no comércio de atacado.

Em relação às estratégias competitivas utilizadas pelos shoppings, os dados coletados revelam que a principal estratégia utilizada é de enfoque na diferenciação, que busca a diferenciação em seu segmento-alvo, e explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos (PORTER, 1989). Aproximadamente 60% dos clientes dos shoppings são clientes pessoas jurídicas, em sua grande maioria lojistas de cidade do interior, e esse número aumenta para 70% se não considerarmos o shopping de calçados que trabalha com alto percentual de pessoa física (80%); então o tipo de cliente que os shoppings possuem é um segmento mais específico, com características próprias. São clientes que buscam, por exemplo: qualidade, produtos de valor agregado, com preço compatível, que querem ser bem atendidos, de forma ágil, devido ao tempo restrito que possuem para o período de compras (em sua maioria são excursões de um dia), que tenham prazo de pagamento, variedade de produtos em termos de cores e tamanhos e também “novidades” semanais. O maior movimento nos shoppings se dá nos dias de terça, quarta e quinta, pois esses compradores expõem os seus produtos adquiridos nas suas lojas no final de semana.

Dos cinco shoppings envolvidos na pesquisa, três deles enfatizam a qualidade do produto, mas também aliada ao preço.

A questão de preço é questão de sobrevivência das lojas, eles têm que ter qualidade com melhor preço...mas nós buscamos o melhor produto sempre pelo preço que a gente pratica no nosso mercado.

Pois o nosso cliente está mais interessado em qualidade do que preço, pois este é básico, hoje em dia o mercado não trabalha mais com marca, pois sabe que as coisas estão difíceis. [Entrevistado]

O mix de produto oferecido pelos shoppings foi também citado como fonte de competitividade, da mesma forma como é o shopping de varejo. A composição das lojas em todos os shoppings de vestuário se faz de grande maioria de lojas de roupas femininas (modinha), complementado com lojas de outros produtos de

vestuário como: jeans, camisetas, moda masculina/camisaria, bebê/infantil/infanto, sportwear, lingerie, linhas e malhas, moda praia, indiana/artesanal, trajes finos, bolsas/acessórios/enxovais/bijouterias e tamanhos especiais (extras). Avalia-se assim uma grande diversidade de produtos, um mix diferenciado, porém não em proporção ao produto mais comum de todos os shoppings – a modinha - que é perceptível nas vitrines das lojas e na declaração dos gerentes entrevistados.

Dessa forma foi possível identificar algumas estratégias dos shoppings:

- Ações de marketing visando a captação de novos clientes;

As ações de marketing estão diretamente ligadas a publicidade realizada pelos shoppings na própria cidade de Maringá e em lugares específicos que sejam foco de possíveis novos clientes. A mídia utilizada é geralmente mala-direta de panfletos e *folders*, outdoor e a figura do “agente de moda”, que é o representante do shopping, profissional responsável pela veiculação do mesmo em cidades potenciais e de organizar as excursões de clientes.

- Organização das lojas dos shoppings em busca de manter um mix de produtos capazes de atender as necessidades dos clientes;

Apesar da grande maioria das lojas comercializarem moda feminina, exceto o shopping de calçados que trabalha na sua maioria com calçados femininos, todos os shoppings organizam suas lojas para um mix de produtos que atenda uma variedade de exigências dos clientes, passando por moda masculina, infantil, jeans e acessórios. Além do mix dos produtos, os shoppings em sua maioria possuem uma infra-estrutura de acomodação e conforto dos clientes como, por exemplo, pousadas com café-da-manhã, restaurantes e lanchonetes.

- Organização de eventos, lançamentos de coleções, promoções;

Os shoppings também organizam alguns eventos para o lançamento de novas coleções dentro dos mesmos, além de campanhas promocionais em datas comemorativas.

- Treinamentos;

Apenas um dos shoppings proporciona cursos e treinamentos aos funcionários e empresários de suas lojas, firmando parcerias com entidades da cidade principalmente. As lojas de outros shoppings também têm acesso a cursos e treinamentos que geralmente são oferecidos pelo Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá e outras entidades como Sebrae, Senai e Associação Comercial.

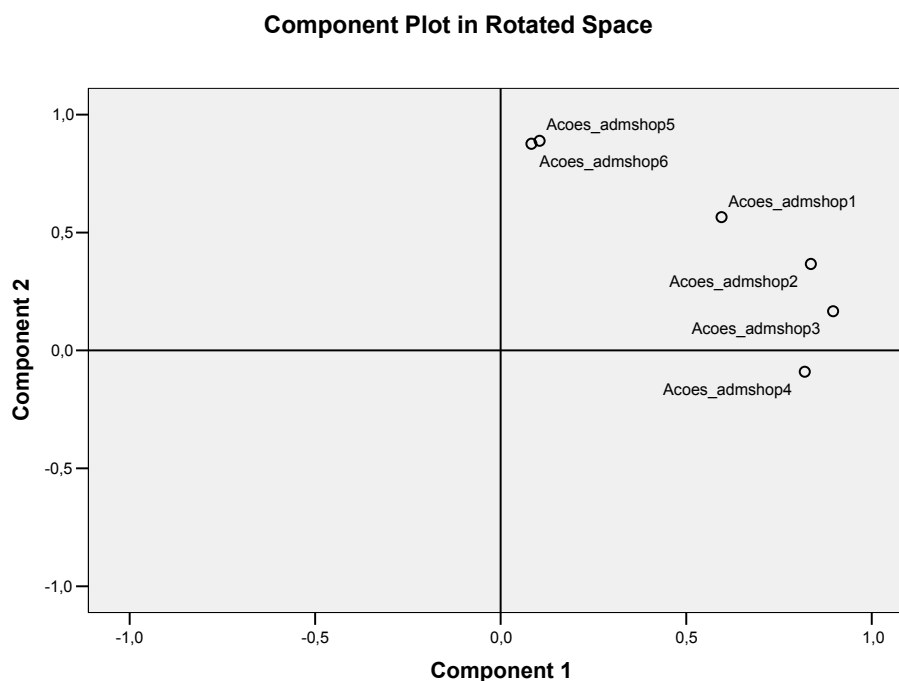
Para complementar os dados qualitativos referentes as estratégias competitivas dos shoppings foi questionado aos lojistas como os shoppings atuam em busca de competitividade dentro de algumas ações da administração referente ao seu shopping. Com utilização de escala Likert de 05 pontos (Discordo Totalmente = 1, Discordo = 2, Nem concordo Nem discordo = 3, Concordo = 4, Concordo Totalmente = 5) e de 06 ações dos shoppings elencadas na primeira etapa da pesquisa foram encontrados dois fatores com KMO de 0,659 e Teste de Esfericidade de Bartlett de 106,483. O primeiro fator agrupou os indicadores relativos a captação de novos clientes com ações direcionadas à divulgação e promoção do shopping, enquanto o segundo fator relacionou indicadores de treinamento e desenvolvimentos dos recursos humanos das empresas que constituem o shopping.

Tabela 09. Fatores Encontrados para a Variável - Ações Estratégias dos Shoppings

Indicadores	Captação de Clientes	Treinamento
6b.1	0,896	
6b.2	0,836	
6b.3	0,819	
6b.4	0,595	
6b.5		0,889
6b.6		0,876
Variância Explicada	42,43%	34,12%
Variância Acumulada	42,43%	76,55%
Alfa de Cronbach	0,842	0,811

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Gráfico 05. Ações Estratégicas da Administração dos Shoppings



Fonte: Dados primários da pesquisa.

O valor da média do escore do Fator Captação de Clientes enquanto ações da administração do shopping foi de 4,051 correspondente na escala Likert utilizada com Concordo, que significa que os lojistas concordam que a administração do shopping em que estão instaladas suas lojas, pratica ações voltadas a captação de novos clientes, por meio, principalmente, da divulgação do shopping e de campanhas promocionais e eventos. Esse fator também apresentou um desvio padrão de 0,131 que indica uma pequena variação em torno da média, enquanto a assimetria negativa de 0,670 revela a tendência de concentração dos dados um pouco mais do lado esquerdo da distribuição normal e a curtose de 0,274 informa que a distribuição dos dados possui um pico mais acentuado que a distribuição normal.

Em relação ao Fator 2 denominado Treinamento a média do escore foi de apenas 2,941, ficando próximo do ponto 3 da escala Likert utilizada que corresponde ao afirmação de que os lojistas nem concordam nem discordam com a ação. O desvio padrão desse fator foi de 0,184, também indicando pouca variação em torno da média. A assimetria analisada de -0,112 indica uma tendência de concentração

dos dados um pouco mais do lado esquerdo da distribuição e para a curtose o valor de -0,561 indica uma distribuição dos dados diferente do fator anterior, pois revela uma distribuição dos dados mais achatada.

Tabela 10. Estatísticas Associadas – Estratégias dos Shoppings

Estratégias da Administração dos Shoppings	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Captação de clientes	4,051	0,131	-0,670	0,274
Treinamento	2,941	0,184	-0,112	-0,561

Fonte: Dados primários da pesquisa.

4.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO NÍVEL LOJAS

A variável estratégia competitiva está sendo analisada nessa pesquisa no nível de análise organização, em seus dois componentes: shoppings e lojas. A sessão anterior apresentou os dados, referentes a estratégia competitiva utilizada pela administração dos shoppings, que foram coletados na fase qualitativa da pesquisa. No entanto, com as estratégias competitivas das lojas que participam dos shoppings foram levantadas na fase quantitativa, a fase qualitativa contribui apenas para a exploração da variável e para a base de informações utilizadas para a elaboração do questionário. Dessa forma, os dados seguintes expressam a pesquisa quantitativa com 35 organizações que compõem a amostra analisada.

No que se refere a estratégia competitiva dos lojistas, a pesquisa trabalhou com duas situações: a primeira como a percepção dos lojistas frente as estratégias competitivas mais condizentes ao setor que atuam em termos de competitividade e, segundo, como os próprios lojistas atuam revelando suas estratégias competitivas nesse setor.

Dessa forma pode-se constatar que: primeiramente, 77,4% dos respondentes afirmaram que uma loja competitiva no mercado deve optar pela estratégia de Enfoque em diferenciação, agregando valor ao seu produto e apenas 22,6% apontaram como sendo a estratégia Enfoque no custo, a mais condizente no setor.

O constructo de estratégia competitiva ideal possuía 06 indicadores mensurados por meio de uma escala Likert de 05 pontos (Discordo Totalmente = 1,

Discordo = 2, Nem concordo Nem discordo = 3, Concordo = 4, Concordo Totalmente = 5). Relatando o resultado desse constructo de estratégia competitiva ideal para o setor foram identificando duas dimensões principais: Fator 1: Enfoque no Custo e o Fator 2: Enfoque na Diferenciação (estratégia de enfoque baseada na análise do tipo de segmento que essas lojas atendem – em sua maioria pequenos lojistas de cidades do interior de vários estados). Para esse resultado foi aplicado a análise fatorial que revelou um KMO - Kaiser- Meyer-Olkin 0,587 e Teste de Esfericidade de Bartlett de 56,339 (sig. 0,000), indicadores que revelam adequada a aplicação de análise fatorial. Para a análise da confiabilidade dessas escalas foi verificado o Alfa de Cronbach dos dois fatores, onde o Fator 1 de Estratégia de Enfoque em Custo apresentou (α) de 0,740 e o Fator 2 de Estratégia de Enfoque em Diferenciação (α) de 0,761. Demonstrado a seguir, com a variância acumulada, médias e desvio padrão:

Tabela 11. Fatores Encontrados para a Estratégia Competitiva

Indicadores	Enfoque em custo	Enfoque em Diferenciação
4b.1	0,873	
4b.2	0,826	
4b.3	0,756	
4b.4		0,857
4b.5		0,794
4b.6		0,774
Variância Explicada	34,44%	33,51%
Variância Acumulada	34,44%	67,95%
Alfa de Cronbach	0,740	0,761

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O primeiro Fator denominado de Estratégia de Enfoque em Custo, revela 3 indicadores com média de 3,010 que, segundo a escala Likert de 5 pontos utilizada, indica uma afirmação dos lojistas de nem concordarem e nem discordarem com tal estratégia. Com um desvio padrão de 0,144 verifica-se pouca variação dos dados em torno da média, enquanto que a assimetria de 0,285 revela uma tendência de concentração dos dados do lado direito da distribuição normal e uma curtose de 0,567 indica um pico mais acentuado na distribuição.

No que se refere ao Fator 2, denominado de Enfoque em Diferenciação, em relação ao ideal de estratégia competitiva a ser utilizada pelas empresas desse setor, a média do escore foi de 3,852, valor na escala utilizada mais próxima a concordância da utilizada da estratégia de diferenciação de acordo com os indicadores utilizados. O desvio padrão de 0,132 demonstra a pouca variação dos dados em torno da média, enquanto a assimetria negativa revela que esses dados tendem a se concentrarem do lado esquerdo da distribuição normal, e diferente do Fator 1 a curtose negativa revela uma distribuição mais achata da distribuição dos dados.

Tabela 12. Estatísticas Associadas – Estratégias Competitivas

Ideal de Estratégia	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Enfoque em Custo	3,010	0,144	0,285	0,567
Enfoque em Diferenciação	3,852	0,132	-0,018	-0,979

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Nesse sentido os dados coletados revelam que a utilização da estratégia de enfoque em custo não seria a estratégia mais adequada ao setor. Já a estratégia de enfoque em diferenciação ao atingir a média de 3,852, revela a concordância da sua utilização, fato corroborado com a escolha em 77,4% dos respondentes quando escolheram a estratégia de enfoque na diferenciação como sendo a principal estratégia de uma loja competitiva no setor.

No entanto ao analisar a variável estratégia competitiva utilizada pelas lojas houve uma significativa diferença nos resultados. Com KMO de 0,611 e Teste de Esfericidade de Bartlett de 62,784 o indicador 4b.4 (busca por uma estrutura enxuta de custos) que pertencia ao Fator 1: Enfoque em Custo (agora denominado 4c.4) passou a constituir o Fator 2: Enfoque na Diferenciação.

Tabela 13. Fatores Encontrados para a Variável Estratégia Competitiva

Indicadores	Enfoque em custo	Enfoque em Diferenciação
4c.1	0,802	
4c.2	0,840	
4c.3		0,626
4c.4		0,858
4c.5		0,775
4c.6		0,691
Variância Explicada	43,39%	23,96%
Variância Acumulada	43,39%	67,34%
Alfa de Cronbach	0,703	0,722

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Nessa análise o Fator 1, agora constituído apenas dos indicadores b.1 e b.2 apresentou (α) de 0,703 e média de 2,621, que na escala Likert utilizada representa de estar entre Discordo (2) e Nem Concordo e Nem Discordo (3), com desvio padrão de 0,155 representando pouca variação em torno da média. Em termos de assimetria apresentada, o valor de 0,351 aponta para uma tendência de concentração dos dados do lado direito da distribuição e de curtose o valor negativo apresentado revela uma distribuição mais achatada do que a distribuição normal. Enquanto o Fator 2 denominado Estratégia Competitiva de Enfoque em Diferenciação passou a ser constituído dos indicadores 4c3, 4c.4, 4c.5 e 4c.6 com (α) de 0,722. A média obtida por esse fator de 3,557 revela a estratégia competitiva dessas lojas entre Nem concordo e Nem discordo (3) para Concordo (4) na escala Likert de 05 pontos utilizada, portanto, mais próxima à concordância. Já o desvio padrão apresentado de 0,139 aponta para pouca variação em torno da média. O Fator 2 também apresenta uma assimetria positiva, que revela uma tendência de concentração dos dados do lado direito da distribuição, enquanto a curtose positiva de 1,389 indica um pico mais acentuado na distribuição. O indicador que se deslocou para o segundo fator refere-se a busca de uma estrutura enxuta de custo, que revela que a utilização da estratégia competitiva de enfoque em custo não exclui necessariamente que a empresa mantenha uma estrutura enxuta de custos.

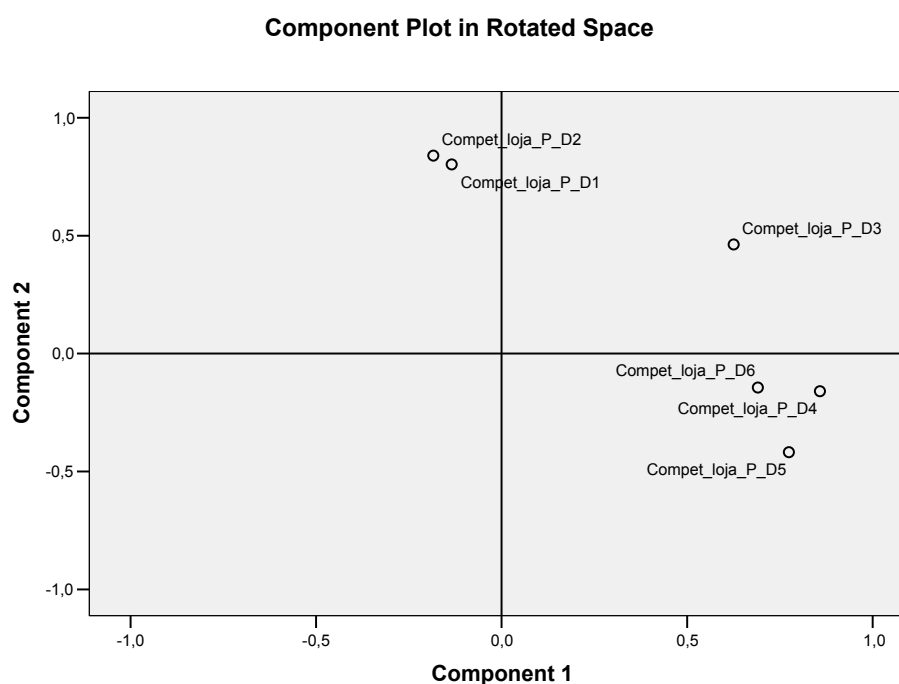
Tabela 14. Estatísticas Associadas – Estratégia Competitiva

Ideal de Estratégia	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Enfoque em Custo	2,621	0,155	0,351	0,276
Enfoque em Diferenciação	3,557	0,139	-0,849	1,389

Fonte: Coleta de dados

O quadro a seguir revela esse aspecto de agrupamentos dos indicadores nos fatores apresentados.

Gráfico 07. Estratégia Competitiva



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os dados referentes a estratégia competitiva utilizada pelos lojistas revelam a concordância na utilização da estratégia de diferenciação no segmento específico, fato que corrobora o ideal de utilização de estratégia competitiva também respondido pelos lojistas.

Análise das Estratégias Competitivas presentes na Rede MODAMIX

Partindo das especificidades da pesquisa, que está identificando as estratégias que estão presentes na rede MODAMIX sem acompanhamento ou por meio de planos, a definição de estratégia como padrão denominada por Mintzberg (2001) como um padrão, especificamente, um padrão em um fluxo de ações, foi utilizada para verificar as estratégias existentes na rede. E para melhor análise a divisão de estratégia empresariais e estratégias competitivas também foi necessária para melhor explicitar as ações das organizações participantes da rede.

No caso dos shoppings que constituem a rede MODAMIX, algumas estratégias estão voltadas a ações de marketing que visam a captação de novos clientes, ou seja, utilizando a definição de estratégia empresarial de Ansoff (1977), que as mesmas devem saber em que negócios a empresa deve competir e também o campo de atuação, sendo assim baseado na matriz dos componentes do vetor de crescimento, percebe-se que os shoppings possuem os mesmos produtos, mas em busca de penetração de mercado. Tal penetração está voltada a busca de participação da organização nas suas linhas correntes de produtos em novos mercados.

Em relação as estratégias competitivas que, segundo Porter (1986), revelam a busca de vantagem competitiva pelas organizações, os shoppings como foi demonstrado, atuam em um segmento específico de clientes, portanto, trabalhando com enfoque. E agem de acordo com as estratégias levantadas, que são: a organização das lojas dos shoppings em busca de manter um mix de produtos capaz de atender as necessidades dos clientes; a organização de eventos, lançamentos de coleções e promoções; e treinamentos. Tal atitude revela uma maior preocupação com a diferenciação do que com a questão de custo baixo. Pode-se explicitar então, que a principal estratégia competitiva dos shoppings que compõe a rede MODAMIX é a estratégia de Enfoque na diferenciação.

Essas estratégias reveladas pelos administradores dos shoppings também foram identificadas pelos lojistas na segunda etapa da pesquisa, ao revelarem que concordam com que a administração de cada shoppings possui como estratégia a captação de novos clientes, por meio da divulgação e promoção do shopping o que foi revelado no Fator 1 relacionado a Captação de Clientes com média de 4,051 na

escala Likert utilizada, que representa concordância. Já o Fator 2, ligado ao Treinamento oferecido pela administração dos shoppings aos lojistas e funcionários obteve apenas média de 2,941, aproximando-se da afirmação de indiferença com a ação, fato corroborado pela ação de apenas um shopping em relação a oferta de treinamentos.

Ao tratar das lojas que pertencem ao shopping e as estratégias competitivas das mesmas, também chegou-se a conclusão da utilização da estratégia de enfoque em diferenciação. Com a consideração de Porter (1989), de que a estratégia de enfoque na diferenciação busca a diferenciação no seu segmento-alvo e explora as necessidades especiais dos compradores desse segmento, a afirmação dos lojistas de que os compradores preferem a diferenciação em detrimento do preço final mais baixo dos produtos, revela que a estratégia de enfoque na diferenciação está condizente com o que se espera no mercado, apesar da pesquisa não abranger também os clientes e que poderia, nesse caso, creditar esse fato.

Ao responderem também sobre as estratégias realizadas em relação a custo e diferenciação os dados revelaram os dois fatores que foram analisados nessa variável: Fator 1: Enfoque em Custo e Fator 2: Enfoque em Diferenciação, o primeiro com média de 2,621 na escala Likert utilizada que fica entre a não concordância e o aspecto de “inerte” ao tema, no entanto, o Fator 2 com média de 3,557 já revela a proximidade com a utilização da estratégia de enfoque na diferenciação, acompanhando as exigências dos clientes. E como afirma Porter (1986), a estratégia de enfoque repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetivo ou eficientemente do que os concorrentes que estão agindo de forma mais ampla, o que se demonstra na utilização dessa estratégia pelos lojistas e também o alinhamento com as exigências dos clientes. E o indicador de estrutura enxuta de custo integrando esse fator revela que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico inicial, como afirma Porter (1986).

Porém a média de 3,557 do Fator 2 se comparada ao último ponto da escala utilizada de Concordo Totalmente não se mostra totalmente satisfatória, ao ponto de poder-se inferir que as lojas estão se posicionando no meio-termo que, de acordo com Porter (1986), uma empresa que se engaje em todas estratégias genéricas e não alcance nenhuma delas, levará a uma situação estratégica pobre

conseqüentemente a uma baixa rentabilidade. Essa empresa só terá lucros atrativos se a estrutura da indústria for altamente favorável, ou se os concorrentes também estejam no meio-termo. No entanto, essa pesquisa não está direcionado a entender os outros fatores que influenciam a competitividade, como fatores estruturais.

Esse contexto é explicado por Haguenaer (2001), ao afirmar que no Brasil existe uma grande segmentação do mercado, principalmente em face da forte disparidade de distribuição de renda, o que leva aos setores direcionados a segmentos de renda média a alta concorrem mais em qualidade que em preço, apresentando maior diferenciação de produto. Já setores direcionados a segmentos ditos como mais “populares” estão concorrendo mais em preço do que em qualidade, levando a maior padronização de produto. Apesar dos principais clientes das lojas serem pequenos lojistas de cidades do interior, a diferenciação foi a expoente em termos de estratégia, podendo inferir que a exigência por produtos de qualidade e diferenciados nesse setor não é mais exclusividade dos segmentos de renda média e alta, mas também acessível a um segmento como menor renda e mais voltado as tendências de moda.

Analisando a diferenciação, de acordo com Mintzberg (2001), as lojas apresentam quatro das seis maneiras de diferenciação;

- diferenciação por imagem: a diferenciação segundo o autor, pode ser desempenhada pelo papel do marketing e pelo posicionamento do produto de uma forma que pareça diferente dos demais. Nas lojas da rede, a questão de posicionamento desses produtos, de forma que se apresentem diferentes, atualizados com as novas tendências, é bem visível na observação não-participante e na fase qualitativa da pesquisa, principalmente por meio da exposição desses produtos nas vitrines e balcões.

- diferenciação de suporte: a principal diferenciação de suporte encontrada foi a questão de trocas de produtos e da venda com crédito especial com o pagamento facilitado.

- diferenciação de qualidade: esta diferenciação é a mais ressaltada pelos respondentes da pesquisa qualitativa, pois a diferenciação do produto em termos de qualidade de tecido, técnicas de customização e variedade de tamanhos e cores foram as aspectos evidenciados no que se refere a qualidade dos produtos vendidos.

- diferenciação de design: a inovação do produto não é especificamente realizada pelas lojas, mas pelas fábricas que alimentam esses pontos de vendas, na sua maioria 80% possuem fabricação própria e nesse contexto os produtos comercializados acompanham a inovação do setor.

Como revelado a diferenciação em preço segundo Mintzberg (2001), não foi encontrada na pesquisa, assim como a diferenciação de não-diferenciação.

Nesse contexto, a análise dos dados revela uma tendência na utilização da estratégia competitiva de enfoque na diferenciação no nível organizacional shoppings e também no nível organizacional lojas envolvidas na pesquisa, porém não totalmente definida enquanto posicionamento.

4.4 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO PRESENTES NA REDE MODAMIX

A variável estratégia de cooperação presente na rede foi levantada essencialmente na fase qualitativa da pesquisa, pois envolveu a diretoria da mesma. Tal diretoria é formada pelos diretores dos shoppings, uma diretoria administrativa/financeira e o presidente (o mesmo presidente do Sindvest). Todas as informações sobre as estratégias de cooperação presentes na rede foram reveladas pelos entrevistados e apenas os aspectos relacionados ao conhecimento da rede e das suas ações foram pesquisados na segunda etapa da pesquisa, que envolveu as lojas pertencentes aos shoppings que estão relatados ao fim dessa sessão.

Considerando a definição constitutiva da variável estratégia de cooperação levantada nessa pesquisa, que são ações que as organizações realizam em busca de alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, antes do que competir com elas, trabalhando em conjunto (CHILD; FAULKNER, 1998; BARNEY, 1997) e também como meio de alcançar competitividade (BALESTRIN; VARGAS, 2003), os dados levantados revelam que as estratégias de cooperação presentes na rede Maringá MODAMIX são relacionadas à promoção da cidade de Maringá como pólo atacadista de confecção.

Há também um projeto relacionado a manutenção da integração entre os shoppings. Assim, a cooperação pode ser identificada sob dois aspectos:

- traslado de clientes: o projeto conta com alguns veículos e funcionários

(motoristas) que são responsáveis pelo traslado dos clientes entre os shoppings. O serviço é conhecido como “Vai e Vem” e está disponível para os clientes que desejam ir de um shopping ao outro para fazer suas compras;

- ações de divulgação do pólo atacadista de Maringá: esse projeto conta com o apoio de todos os shoppings participantes e tem como principal função divulgar a cidade de Maringá como um centro atacadista de confecção em regiões ainda não atendidas pelos lojistas dos shoppings participantes da rede. Essa ação de divulgação geralmente engloba o lançamento de grandes coleções como outono-inverno e primavera-verão, integrando todos os shoppings que lançam essas coleções simultaneamente em seus espaços ou em um local único da cidade. São realizadas campanhas promocionais em conjunto, bem como toda a mídia utilizada para a divulgação, diminuindo custos e despesas, que seriam inviáveis se fossem mantidas pelos shoppings individualmente. Mídias, como a televisão, nesse momento são utilizadas visto o rateio de despesas. Geralmente essas ações incluem a participação de outras entidades como o próprio Sindicato – Sindinvest, Associação Comercial, Sebrae, Senai.

A gente normalmente quando faz um evento de lançamento de moda verão, a gente faz uma ação em conjunto com a MODAMIX, para ficar mais acessível pra todo mundo até mesmo financeiramente, então fazemos uma divulgação, convite, etc. e isso é rateado pela associação, porque fica muito caro essas ações e sem a ajuda da rede ficaria inviável divulgar a nível nacional como é feito....a ação em conjunto é pra chamar clientes pra cidade, estando o cliente aqui na cidade, daí as ações são individuais, cada um faz a tua. [Entrevistado]

Algumas outras ações são realizadas pelos shoppings sem a participação de todos os envolvidos na associação, sem o intermédio da Maringá MODAMIX. Por exemplo, a divulgação de 2 ou 3 shoppings em regiões ainda não atendidas; lançamentos simultâneos de coleções com dois shoppings, sendo assim uma forma de diminuição de custos e despesas e ampliação das regiões ainda não alcançadas. Uma outra ação utilizada pelos shoppings de forma coletiva é a utilização de agentes de moda que fazem a divulgação de mais de um shopping, ou seja, são como representantes que, ao mesmo tempo que divulgam um shopping, divulgam o pólo como um todo.

Os participantes da rede – os próprios gerentes e diretores de shoppings – revelam que a Maringá MODAMIX não está em pleno funcionamento. As ações que promove ainda são mínimas diante as necessidades da rede, alguns gerentes até

defendem uma total reformulação da entidade.

A MODAMIX tem que ser reestruturada, devido a falta de união e parceria entre os shoppings, ela deixa muito desejar. É muito difícil de fazer alguma coisa na associação MODAMIX, quando tem boa vontade de nossa parte algum **concorrente** desestimula. Ou também ocorre ao contrário. Enfim, falta parceria. Hoje a associação funciona bem apenas com relação ao transporte de nossos clientes e nas demais ações está parado. Necessita de uma reestruturação da parte administrativa e comercial da associação, que hoje está sendo feita de maneira individual por cada shopping. Não existe uma regra, cada um faz da maneira que melhor lhe convém. [Entrevistado]

Outras posições são mais tênues, mas também revelam que a associação poderia ser mais efetiva e realizar mais ações de forma cooperativa.

Eu acho que tem uma relação, e uma confusão também, o que acontece é que muitas pessoas se enganam ao pagar uma mensalidade, pois ela é paga pra manter o ônibus, funcionários, que são os motoristas. A associação pode ir melhor, se unir, mas isso já está começando. [Entrevistado]

Os aspectos levantados na etapa quantitativa da pesquisa com os lojistas apontam para um desconhecimento efetivo da rede MODAMIX.

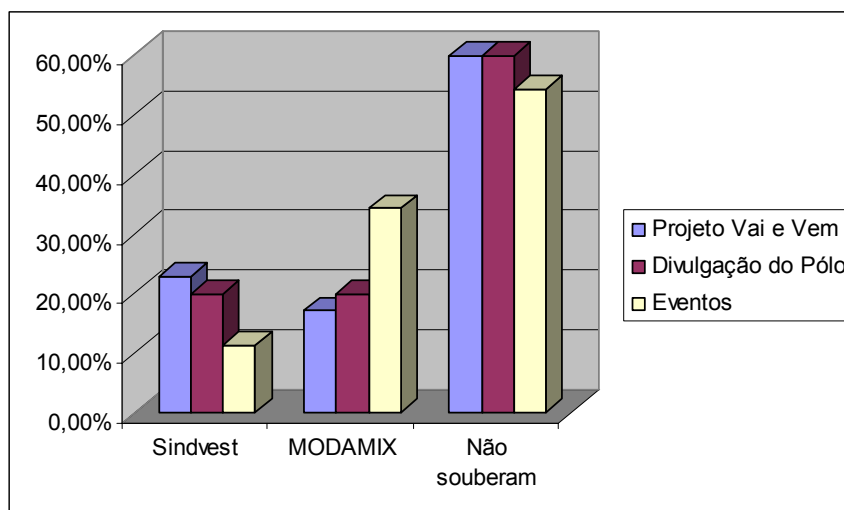
Em relação aos lojistas o aspecto da cooperação não está diretamente ligado a sua tomada de decisão, ou seja, os lojistas não participam diretamente da rede MODAMIX, a participação dessas lojas é de forma indireta por meio da administração dos shoppings que constituem a rede. No entanto, na fase quantitativa da pesquisa foi possível identificar alguns aspectos do envolvimento dos lojistas com a rede, principalmente em questões direcionadas ao conhecimento da rede e suas ações.

Utilizando de uma questão nominal simples foi revelado que a maioria dos lojistas respondentes (todos os 35 casos da amostra), que representa 65,7% não conhece a rede na qual estão inseridos indiretamente, apenas 34,3% afirmaram conhecer a MODAMIX. Porém desses respondentes, 80%, não conhecem as ações da rede, não sabem o que a rede está realizando. Também foram listadas algumas ações que a rede realiza que foram levantadas na primeira etapa da pesquisa como: traslado dos clientes, divulgação do pólo atacadista de Maringá e os eventos ligados aos lançamentos de coleções. Nesse momento foi requerido que os respondentes identificassem a ação como sendo da MODAMIX ou do Sindinvest: também foi sinalizado o não conhecimento da ação ou do seu realizador.

Para a ação de traslado entre clientes: Projeto Vai e Vem, 17,1% apontaram para a MODAMIX como provedora da ação, enquanto 22,9% apontaram

o Sindvest, mas a grande maioria, 60%, não soube identificar ou não tinha conhecimento dessa ação. A segunda ação: divulgação do pólo atacadista de Maringá foi identificada por 20% dos lojistas como sendo a responsável a MODAMIX, da mesma forma 20% dos respondentes afirmaram ser o Sindvest, e mais uma vez 60% não soube informar. A última ação levantada, os eventos que envolvem os lançamentos das grandes coleções foi identificado por 34,3% da amostra como sendo realizados pela MODAMIX, um percentual de 11,4% aponta para o Sindvest e 54,3% não souberam identificar ou não tinham conhecimento sobre a ação.

Gráfico 08. Ações da MODAMIX



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Análise das Estratégias de Cooperação Presentes na Rede MODAMIX

Para Child e Faulkner (1998) uma estratégia de cooperação pode oferecer vantagens significativas para as organizações, por meio da ligação das competências ou recursos de cada com as habilidades complementares ou os recursos das outras organizações, podendo ser um acesso mais fácil a novos mercados e oportunidade para a sinergia e a aprendizagem mútua. No caso da rede estudada, as estratégias de cooperação evidenciadas estão claramente relacionadas ao objetivo de captação de novos clientes. Da mesma forma, Barney (1997) também aponta esse aspecto, pois as organizações têm um incentivo para cooperar em alianças estratégicas quando o valor dos seus recursos e bens em uma

aliança são maiores que os recursos separadamente. E o objetivo ressaltado para essa cooperação ficou bem evidente em relação aos dados levantados: a captação de novos clientes, principalmente pela divulgação do pólo atacadista de confecções de Maringá. Gomes-Casseres (2003) afirma que esse é um dos principais objetivos, porém ainda sem uma exploração de outros objetivos como: ganhos em escala, redução de custos (quanto à produção) e compartilhamento de riscos, o enfoque é na geração de demanda para a oferta possuída.

Nesse sentido a realização das ações envolvem as características de alianças propostas por Gomes-Casseres (2003), no que tange a contribuições de recursos para a criação de um valor comum, principalmente a equipe de funcionários, capital e equipamento, mas também o sentido de contrato incompleto, pois as ações de divulgação externa se estenderam para a realização de eventos e a possibilidade de outros projetos em comum, além do aspecto de tomada de decisão comum, realizada pelos representantes de todos os shoppings participantes da rede.

A rede também é base para a combinação de esforços que evitam a entrada de novos entrantes, por exemplo, outras regiões do Brasil que também se destacam na produção de confecções. Esse aspecto é ressaltado por Lorange e Ross (1996), sobre as características de alianças estratégicas.

No que se refere aos aspectos internos da rede a questão de concorrência se faz presente, como demonstrado nas estratégias competitivas e na configuração das forças competitivas. Gomes-Casseres (2000) afirma que essa concorrência dependerá de composição da rede em termos de heterogeneidade de empresas e do tamanho da rede, mas também da estrutura de governança em vigência. O autor defende que a cooperação não é automática e necessita de incentivo e controle para gerar tal desempenho. Com os dados encontrados, pode-se verificar que há uma sobreposição da competição em detrimento a cooperação na rede, sendo que a cooperação está estritamente restrita a objetivos que individualmente não seriam alcançados individualmente, mas que também estão direcionados à busca de clientes que ainda não são atendidos por nenhum dos atores. E a relação dos participantes, principalmente dos gerentes, como afirma Gomes-Casseres (2000), foi analisada como até intensa, mas respeitando os interesses individuais antes aos interesses coletivos.

Sendo assim, pode-se concluir que a principal estratégia de cooperação presente na rede é a atividade de divulgação do pólo atacadista de confecções de Maringá com o objetivo de captar novos clientes.

4.5 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL NO NÍVEL SHOPPING

Esta fase da pesquisa contemplou apenas a competitividade organizacional dos shoppings participantes da rede. A competitividade organizacional das lojas integrantes dos shoppings foi identificada na segunda etapa da pesquisa, a etapa quantitativa descrita a seguir.

A pesquisa considerou a definição constitutiva de competitividade organizacional como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, por meio da estratégia competitiva adotada, somado ao alcance dos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1997) e aspectos concorrenciais (MACHADO-DA-SILVA, BARBOSA, 2002) que permitam à organização ampliar e conservar, de maneira duradoura, uma posição sustentável no mercado, sendo mensurada pelo desempenho financeiro acima da média a longo prazo (PORTER, 1986).

Baseado nessa definição e nos indicadores levantados, aliado aos dados coletados, pode-se afirmar que os fatores que diferenciaram um shopping competitivo podem ser destacados como: qualidade dos produtos ofertados, mix de produto, variedade (modelos e tamanhos) dos produtos ofertados, preço, prazo de pagamento e agilidade. Esses aspectos podem ser descritos da seguinte forma:

- qualidade dos produtos: de acordo com os dados coletados a qualidade do produto de vestuário fabricado na região já é reconhecido pelos clientes. A qualidade está aliada ao valor agregado dos produtos que apesar de não serem de marcas reconhecidas nacionalmente possuem qualidade tanto no tecido como nos seus complementos: apliques, rendas, enfeites que diferenciam o produto.

Mas o que mais se procura é a qualidade do produto. Eles vem para o Paraná pela qualidade que tem os nossos produtos, podemos dizer que hoje fazemos moda e não apenas roupas como fazíamos algum tempo atrás. [Entrevistado]

Hoje o Paraná é reconhecido pelos outros estados como tendo produtos de qualidade, hoje tem grifes de outros estados querendo montar loja aqui, porque está passando essa imagem de produto de qualidade. Hoje só perdemos para São Paulo em questão de preço... [Entrevistado]

O cliente vai pela qualidade, algo bem feito, que quer um valor agregado na peça, peça exclusiva, com bordado, aplique, e não o que é importado e padronizado. [Entrevistado]

- mix de produtos: os shoppings de atacado de confecções buscam trabalhar com um mix de produtos que atenda todas as necessidades dos clientes que, como mencionado, são pequenos lojistas de cidades do interior, principalmente do próprio estado do Paraná e do Mato Grosso do Sul. Esses clientes geralmente revendem vários produtos de vestuário: moda feminina, masculina e infantil; por isso, a composição do mix desses shoppings é formada procurando atender essa necessidade de diversidade de produtos. Porém, é visível que a maioria das lojas trabalham, com maior intensidade com moda feminina.

- variedade: esse aspecto é mais visível nas lojas participantes de cada shopping e não no shopping em si, porém a composição do mix de produtos com lojas que possuem variedade torna-se característica do shopping como um todo. No entanto, no único shopping de calçados da rede, esse fator de competitividade é mais explícito, segundo os dados coletados, visto que o enfoque é dado a um único tipo de produto – o calçado – aliado ao enfoque inicial do shopping em clientes pessoa física, atuando no varejo. Sobrepondo o aspecto qualidade também está nesse sentido o aspecto preço.

[questão sobre fatores de competitividade] A principal é a variedade, são mais de 100.000 pares de calçados. O preço, clientes levam dois pares pelo valor de um, procuram trabalhar com um preço bem acessível. [Entrevistado]

- prazo de pagamento: o prazo de pagamento oferecido pelas lojas participantes dos shoppings aparece como um aspecto competitivo: apesar de estar mais relacionado as lojas e não ao shopping em si, esse aspecto torna-se característica do shopping também. Alinhado com as exigências do cliente final desse produto, os clientes dos lojistas que compram no atacado revelam que o prazo de pagamento é aspecto fundamental na hora da compra.

- agilidade: o aspecto de agilidade também foi ressaltado nos dados coletados. A agilidade nos shoppings de atacado se referem, principalmente, à estrutura, localização, estacionamento, corredores internos. A administração do atendimento, ou seja, a habilitação do cartão do cliente que existe em alguns shoppings é realizada pela administração, cadastro e regularização de cadastro (que é independente da rede, cada shopping tem o seu cadastro).

Os compradores exigem agilidade, pois eles tem um dia, no máximo dois pra fazer as compras, assim precisam de agilidade... [Entrevistado]

- preço final baixo.

Quanto as ações organizacionais, os shopping trabalham direcionados à área de marketing, pois as outras áreas funcionais estão mais voltadas a manutenção do shopping.

A competitividade como *ex post* – como desempenho - no caso dos shoppings envolvidos na pesquisa poderia ser avaliada como desempenho financeiro – faturamento total das lojas e também pela movimentação de clientes, por exemplo, pela habilitação de cartões durante determinado período.

O faturamento das lojas em alguns shoppings é desconhecido, em outros o valor não é divulgado, sendo considerado informação estratégica e de conhecimento apenas da administração. No caso da movimentação de clientes que efetuam compras nos shopping em determinado período existe uma sazonalidade em termos de meses do ano e de dias da semana.

Hoje temos três dias fortes (terça-feira, quarta-feira e quinta-feira), um dia médio (segunda-feira) e a sexta-feira que é um dia fraco. A gente entende que esse é um dia fraco, pois se os compradores vierem na sexta, provavelmente vão chegar em casa no sábado ou no domingo, e o objetivo é que saia com a mercadoria na prateleira para no domingo estarem no shopping de varejo. É por isso que temos um fluxo grande até quinta-feira. [Entrevistado]

Como os shoppings possuem quantidades diferentes de lojas a quantidade de clientes também varia consideravelmente, por exemplo;

- Shopping A - 165 lojas – em média de 12.000 a 15.000 mês.

- Shopping B – 176 lojas – 8 meses de alta movimentação – em média de 2.000 clientes ao mês, em meses de maior movimentação podendo chegar a 5.000 clientes mês.

- Shopping C – 44 lojas – dados não disponibilizados

- Shopping D – 140 lojas – média de 200 a 300 clientes por dia, podendo alcançar 500 até 1.000, com média mensal de 5.000 clientes mês.

- Shopping E – 65 lojas – média de clientes de atacado 1.200 mês, clientes pessoa física que efetuam compras no varejo não há informações.

Os dados coletados apontam para uma capacidade de atendimento bem maior dos shoppings, em alguns casos até o dobro da quantidade atual. O que está ligado aos objetivos a curto prazo e longo prazo dos shoppings que pretendem

aumentar as vendas principalmente por meio da captação de novos clientes.

Hoje o que o shopping busca é a captação de clientes, porque o setor expandiu muito e cresceu a oferta. Então todo shopping cresceu e quer crescer, mas o principal é estar buscando mais clientes...agora o objetivo principal é a busca de clientes. [Entrevistado]

Como foi revelado na caracterização dos shoppings, alguns deles ainda são recentes, 3 anos por exemplo, e muitos deles aumentaram sua capacidade, alguns até dobraram a quantidade de lojas que possuíam. Porém, o número de clientes não aumentou proporcionalmente, levando a uma divisão da mesma base de clientes aos novos lojistas e conseqüentemente uma redução das vendas para os lojistas e uma certa estabilidade, considerando nesse caso o shopping e a rede como um todo.

Na verdade, a gente gosta de dizer, por causa que as pessoas acham que estamos em um período de retração, assim dizemos que estamos em um período de acomodação, o que aconteceu foi o que nós não mudamos do Shopping, os outros sabem que os shopping ampliaram, dobraram o seu tamanho, a oferta de lojas, o que aconteceu foi que teve muita oferta e não tanta procura, isso pra loja e conseqüentemente para o cliente, o que acontece é que o número continua estável, ainda que sua compra tenha aumentado, então é uma acomodação, pois vendemos mais que o ano passado, até 30% a mais, assim não podemos chamar de um período de retração, e nem de crescimento, porque temos lojas fechadas no outro shopping. Então chamamos de acomodação, enquanto ficamos sabendo quais são as lojas que vão ficar, e as que vão sair, os produtos que vão sobressair, e a captação de nossos clientes, para poder se acomodar, temos no geram muitas lojas desocupadas. [Entrevistado]

4.6 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL NO NÍVEL LOJAS

A variável competitividade organizacional, analisada nas lojas participantes dos shoppings, possui como elementos as ações organizacionais como fatores influenciadores na competitividade, os aspectos que o setor reconhece como competitivos e o desempenho financeiro. Essas dimensões foram tratadas separadamente e apresentadas a seguir.

Fatores organizacionais

Os fatores organizacionais, que são as determinantes da competitividade de acordo com Ferraz, Kupfer Haguenaeur (1997), estão ligadas às áreas funcionais e à capacidade de gestão. A pesquisa elegeu 4 áreas funcionais a serem pesquisadas

que revelam a situação atual da organização, sendo: área de marketing, operações, financeira e recursos humanos. Os indicadores trabalhados nessas áreas que envolvem as principais funções de cada uma não alcançaram indicadores estatísticos mínimos para uma análise fatorial, impossibilitando a construção de fatores. Nesse sentido cada área foi analisada individualmente.

A área de marketing foi evidenciada em relação ao relacionamento da loja com seus clientes, por meio de algumas formas de contatos, onde a maior parte dos respondentes, 79,4%, afirmaram a realização dessa prática, enquanto questões relativas a segmentação desses clientes e a ação de divulgação da loja não alcançaram índices expressivos. No que tange a promoções houve certa concordância de 35,3% dos respondentes em realização dessas práticas.

Na área de operações, a maioria das práticas foram identificadas nas lojas, ações como organização interna, adequação das vitrines às tendências da moda e sistema informatizado de vendas. Como é demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 15. Estratégias Associadas - Ações Organizacionais

Área de Produção	Praticam (%)	Entre Praticam e Não Praticam (%)	Não Praticam (%)
Organização de layout	44,1	14,7	41,2
Adequação de vitrines	85,3	5,9	8,8
Sistema informatizado	85,4	2,9	11,7

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Pode-se perceber a ênfase na adequação das vitrines das lojas, aspecto considerando no setor, como o “chamariz” dos clientes, o que também foi observado nas visitas realizadas nos shoppings como observação não-participante.

Em relação às práticas na área financeira, obteve-se os seguintes resultados: as ações voltadas ao controle foram confirmadas, a maioria cerca de 59,4% dos respondentes, (em relação a ações voltadas para o financiamento a maior parte da amostra não concordou com a realização da prática 37,9%), aqueles que concordam com a utilização dessa prática representaram 24,1% apenas. Mais especificamente com o financiamento para capital de giro a maioria 41,3 não concordou, mas uma parcela significativa, 37,9% afirmou que realizam essa prática. Ao que se refere ao investimento com capital próprio, a grande maioria concordou

com a ação 73,4% e em relação ao reinvestimento dos lucros na própria empresa também foi comprovado pelos respondentes, 79,3%.

Sobre a última ação organizacional pesquisada, a área de recursos humanos, comparativamente com as outras áreas, foi a área que obteve os menores resultados quanto a realização das práticas. Em relação ao treinamento dos funcionários, 55,9% dos respondentes não concordam com a realização de tal prática, apenas 20,5% realizam treinamentos em períodos semestrais. A capacitação gerencial também não foi constatada na pesquisa, apenas 21,2% confirmaram a prática de tal ação, enquanto 45,5% afirmaram que não realizam ações voltadas a capacitação gerencial. Por fim, em relação a capacitação dos empresários os índices foram melhores, cerca de 48,4% afirmaram que buscam sua capacitação por meio de cursos, treinamentos e palestras, mas 25,8% dos respondentes também afirmaram que não realizam nenhuma ação voltada para sua capacitação enquanto empresários.

Aspectos concorrenciais

Em termos de aspectos concorrenciais foram elaborados os seguintes indicadores de acordo com a primeira etapa da pesquisa: variedade de produtos (dentro da linha de produtos da loja, como cores, tamanhos, etc), produtos atualizados com as tendências da moda, disponibilidade dos produtos adequada à exigências dos clientes, produtos de preço final baixo, produtos de qualidade, formas de pagamento facilitadas, produtos de marca reconhecida pelos clientes.

Primeiramente esses dados foram pesquisados em termos de percepção quanto ao ideal de uma loja competitiva. Para tanto, a escala Likert utilizada possuía 05 pontos (Discordo Totalmente = 1, Discordo = 2, Nem concordo Nem discordo = 3, Concordo = 4, Concordo Totalmente = 5). O KMO nessa análise foi de 0,781 e Teste de Esfericidade de Bartlett de 109,377 (sig. 0,000).

A tabela a seguir demonstra os dados coletados que foram agrupados em dois fatores:

Tabela 16. Fatores Encontrados para a Variável – Aspectos Concorrenciais

Indicadores	Diferenciação	Preço
8a.2	0,869	
8a.1	0,836	
8a.6	0,833	
8a.5	0,787	
8a.3	0,735	
8a.7		0,930
8a.4		0,581
Variância Explicada	51,09%	18,79%
Variância Acumulada	51,09%	69,88%

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O Fator 1 possui os indicadores que relatam mais a diferenciação dos produtos oferecidos pela loja e do serviço, por isso esse fator foi denominado como Diferenciação com (α) de 0,807. A média desse fator foi 4,434, acima do ponto 4 da escala utilizada que revela a concordância com a afirmação dos indicadores desse constructo e também próximo do ponto 5 que afirma concordaram totalmente, e o desvio padrão apresentado de 0,095 aponta para pouca variação em torno da média. O valor negativo da assimetria revela uma tendência de concentração dos dados do lado esquerdo da distribuição enquanto a curtose de 1,487 aponta para um pico acentuado na distribuição dos dados.

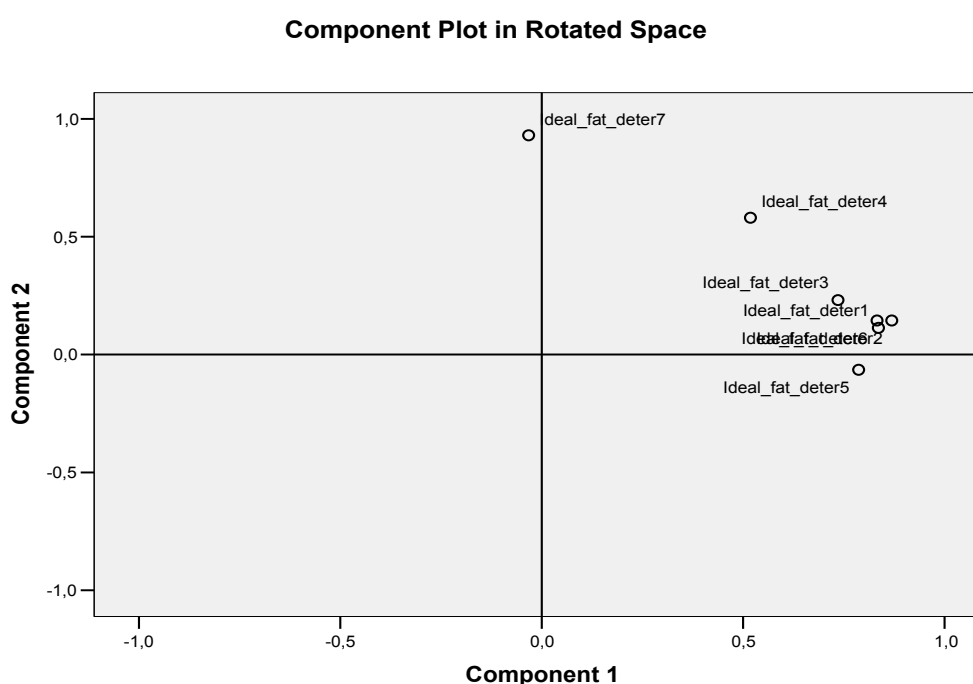
O Fator 2 denominado Preço, por incluir os indicadores de preço final mais baixo e de marca reconhecida pelos clientes, revela uma média do escore de 3,600, dentro da escala utilizada de 05 pontos, onde a média alcançada apresenta a indicação de Nem concordo nem discordo (3) para mais próxima de (4) Concordo, portanto menor que a média do Fator 1. O desvio padrão encontrado de 0,136 revela pouca variação em torno da média, diferente dos demais fatores analisados. A assimetria positiva aponta para uma tendência de concentração dos dados do lado esquerdo da distribuição, enquanto a curtose negativa de -0,886 demonstra uma curva de distribuição mais achatada dos dados.

Tabela 17. Estatísticas Associadas – Aspectos Concorrenciais

Fatores Concorrenciais Ideais	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Diferenciação	4,434	0,095	-1,019	1,487
Preço	3,600	0,136	0,062	-0,866

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Gráfico 09. Aspectos Concorrenciais



Fonte: Dados primários da pesquisa.

No entanto, o gráfico revela que os dois pontos distantes do grupo principal, o indicador 8a.4 e 8a.7, não estão muito próximos entre si e também não possuem necessariamente uma semelhança de significados: o indicador 8a.4 estar relacionado ao aspecto preço final baixo, enquanto o indicador 8a.7 está relacionada ao aspecto de marca reconhecida pelos clientes.

Sendo conhecido o “ideal” dos aspectos concorrenciais do setor, tratou-se de levantar os aspectos concorrenciais possuídos pelas lojas que também considerou os mesmos indicadores, porém com a eliminação do indicador 8a.7 que não alcançou a significância necessária para integrar o constructo. Com KMO de 0,739 e Teste de Esfericidade de Bartlett de 120,763.

Nessa análise, o indicador 8a.4 e 8a.6 , nesse momento denominados 8b.4 e 8b.6 respectivamente, passaram a constituir um segundo fator, que está intimamente ligado a questões relativas a preço do produto e condições de pagamento, assim denominado Fator Preço. O Fator 1 por possui indicadores que representam o aspecto da qualidade do produto e do serviço oferecido, foi denominado como a análise anterior de Fator Diferenciação, sendo constituído dos indicadores: 8b.1, 8b.2, 8b.3 e 8b.5. O indicador 8b.7 não apresentou significância necessária para ser incluído nos fatores elaborados.

Tabela 18. Fatores Encontrados para a Variável – Aspectos Concorrenciais das Lojas

Indicadores	Fator 1	Fator 2
8b.1	0,919	
8b.2	0,911	
8b.3	0,891	
8b.5	0,663	
8b.7		
8b.4		0,857
8b.6		0,762
Variância Explicada	45,54	21,09
Variância Acumulada	45,54	66,63
Alfa de Cronbach	0,807	0,570

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A média alcançada do escore do Fator 1 de 4,229 revela, na escala Likert utilizada, a aproximação do ponto (4) Concordo e do ponto (5) Concordo Totalmente com a afirmação da posse dos indicadores de Diferenciação, apresentando um desvio padrão de 0,137 que demonstra pouca variação em torno da média. O valor negativo da assimetria aponta para uma tendência da distribuição dos dados do lado esquerdo da distribuição, e a curtose positiva revela um pico mais acentuado dos dados da distribuição. Já o Fator 2 revela uma média de 3,919 que revela uma aproximação ao ponto (4) Concordo na escala utilizada, com desvio padrão de 0,130 que indica pouca variação em torno da média. A assimetria também negativa aponta para uma tendência de concentração dos dados do lado esquerdo da distribuição,

enquanto a curtose positiva aponta também para um pico acentuado na distribuição dos dados.

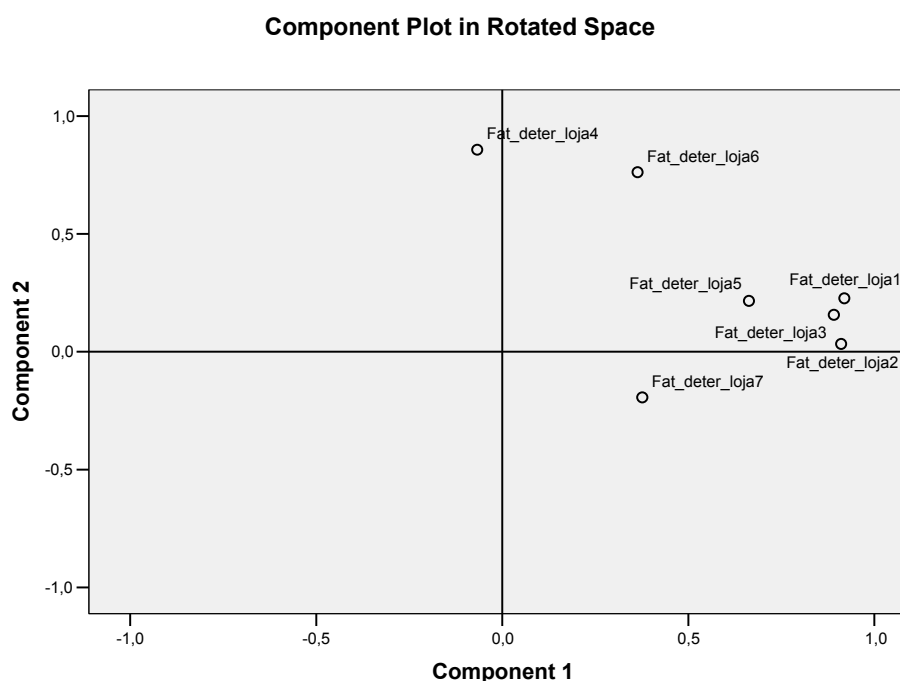
Tabela 19. Estatísticas Associadas – Aspectos Concorrenciais das Lojas

Fatores Concorrenciais Utilizados	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Diferenciação	4,229	0,137	-0,891	0,047
Preço	3,919	0,130	-0,784	1,617

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O gráfico a seguir revela a distribuição dos indicadores e seu agrupamento.

Gráfico 10. Aspectos Concorrenciais das Lojas



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os dados aqui revelam uma tendência para a diferenciação, mas que envolve a questão preço.

Desempenho financeiro

No que se refere ao desempenho financeiro das lojas envolvidas na pesquisa foram identificados dois fatores. O Fator 1, que se refere essencialmente

as questões de Desempenho Financeiro e o Fator 2, que se refere ao Crescimento das atividades da loja nos últimos anos. O KMO desse constructo foi de 0,858 e Teste de Esfericidade de Bartlett de 213,121 (sig. 0,000), como demonstrado a seguir:

Tabela 20. Fatores Encontrados para a Variável Desempenho Financeiro

Indicadores	Desempenho Financeiro	Crescimento Financeiro
8c.7	0,877	
8c.1	0,862	
8c.2	0,797	
8c.6	0,733	
8c.3	0,715	
8c.8		0,814
8c.5		0,800
8c.4		0,659
Variância Explicada	46,42	32,05
Variância Acumulada	46,42	78,47
Alfa de Cronbach	0,912	0,748

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O Fator 1, denominado Desempenho Financeiro, obteve média de 3,163 que analisada dentro da escala Likert de 05 pontos utilizada (Discordo Totalmente = 1, Discordo = 2, Nem concordo Nem discordo = 3, Concordo = 4, Concordo Totalmente = 5) está próximo ao (3) Nem Concordo Nem Discordo encaminhando-se para o ponto (4) Concordo, tendo como desvio padrão o valor de 0,133 revelando pouca variação dos dados em torno da média. A assimetria negativa desse fator aponta para uma tendência de concentração dos dados do lado esquerdo da distribuição, enquanto a curtose de 1,294 aponta para um pico acentuado na curva de distribuição. Já o fator que se refere ao crescimento financeiro dessas lojas obteve média maior de 3,490, mais próximo ao ponto (4) Concordo na escala utilizada, e apresentou desvio padrão de 0,123, também revelando pouca variação dos dados em relação a média. A assimetria positiva desse fator aponta para uma tendência de concentração dos dados do lado direito da distribuição, enquanto a curtose negativa revela uma curva de distribuição dos dados mais achatada.

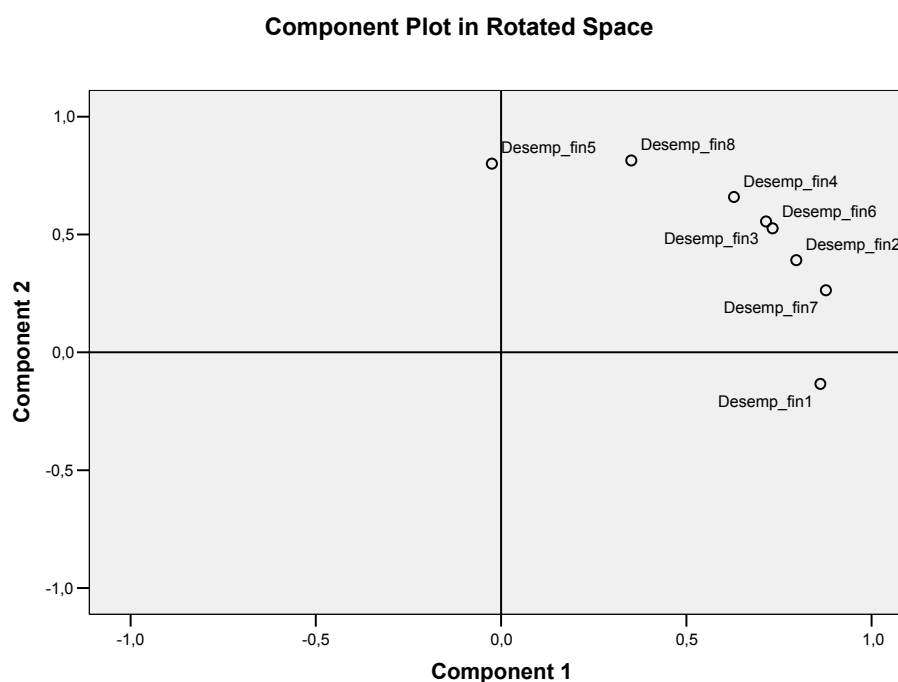
Tabela 21. Estatísticas Associadas – Desempenho Financeiro

Desempenho	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Financeiro	3,163	0,133	-0,404	1,294
Crescimento	3,490	0,123	0,150	-0,651

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O gráfico a seguir demonstra o agrupamento desses dados nos dois fatores encontrados.

Gráfico 11. Desempenho Financeiro



Fonte: Dados primários da pesquisa.

Análise da Competitividade das Organizações Participantes da Rede

De acordo com o referencial teórico abordado na pesquisa, a competitividade, apesar da grande discussão acadêmica, é um aspecto de difícil conceituação de mensuração. Os autores revelam a complexidade envolvida na denominação de competitividade e os fatores que a influenciam. Este trabalho considera as influências dos fatores estruturais como a indústria, o próprio complexo

industrial e os fatores sistêmicos envolvidos na competitividade, como proposto por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), ou dos fatores externos propostos por Lapolli et al, e trabalha parcialmente com a percepção dos lojistas sobre alguns pontos específicos, como os aspectos concorrenciais valorizados pelo setor, mas para fins analíticos se dedica apenas a competitividade advinda de fatores internos, da capacidade organizacional como salienta Buckley, Pass e Prescott (1990) em termos de capacidade e o desempenho, no caso financeiro.

E mesmo com a afirmação de Barbosa (1999), ao revelar que a competitividade pode ser analisada em níveis diferentes, e a noção dos fatores sistêmicos, estruturais e organizacionais propostos por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) a pesquisa concentrou os seus esforços nos fatores influenciadores da competitividade no nível organizacional, empresarial, mas também abarcou os aspectos concorrenciais do setor, porém, sem a possibilidade de avançar ao nível sistêmico e ao nível estrutural.

Os pontos analisados da competitividade organizacional, de acordo com a definição constitutiva da variável se limitam aos fatores empresariais, pesquisados nas quatro áreas funcionais, marketing, operações, finanças e recursos humanos, bem como os aspectos concorrenciais, alinhados à questão da escolha estratégica mais condizente com o setor na visão dos próprios lojistas, que corresponde ao nível da empresa proposto por Whipp, Rosenfeld e Petigrew (1989) e por fim o desempenho financeiro alcançado por estas organizações.

No que se refere aos fatores empresariais, que segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) são os fatores sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados por meio de condutas organizacionais. Esses fatores foram pesquisados nas áreas funcionais da organização, e não puderam ser avaliados por meio da análise fatorial. No entanto, os dados coletados revelam que, no caso dos shoppings, as ações estão mais voltadas para a área de marketing, enquanto as outras áreas se destinam simplesmente a manutenção dos mesmos, fato que demonstra também que os principais resultados são encontrados no nível das lojas que os constituem.

Na área de marketing as ações mais representativas foram as apenas as ações que revelavam o relacionamento com os clientes, enquanto os aspectos de segmentação e promoção não alcançaram média expressiva. Já na área de

operações, a maioria dos aspectos analisados possuíram média representativa, como por exemplo, a organização de balcões, adequação das vitrines em relação às tendências da moda e o sistema informatizado de vendas.

Com relação à área financeira, os dados revelados não dão base a uma análise profunda da questão, mas informam que a questão de controle financeiro é exercida, enquanto que as ações de financiamento não representam a maioria das ações dos lojistas. Porém, os investimentos realizados em grande parte possuem como fonte o capital dos empresários. A última ação analisada, revela que as ações voltadas a treinamento são pouco valorizadas e praticadas, com apenas 20,5% afirmando possuir tal prática; o mesmo é constatado no aspecto da capacitação gerencial. As médias são significativas apenas ao desenvolvimento dos próprios empresários.

Essa análise dos fatores empresariais influenciadores da competitividade é corroborada pela afirmação de Haguenaer (2001), que enfatiza as principais deficiências do setor: a gestão empresarial. Os outros aspectos de atualização de equipamento e qualidade não foram encontrados, principalmente porque a análise se referiu a comercialização. No entanto, a ênfase dada à qualidade do produto pelos entrevistados, revela uma melhoria desse aspecto atualmente, contrastando com análise desse setor dado como de baixa qualidade. Mas pode se inferir que a capacidade de gestão empresarial sofre determinada carência, como as demais pequenas empresas.

Em relação aos aspectos concorrenciais, também analisados nos dois níveis organizacionais da pesquisa: shoppings e lojas, como demonstrado, foram enfatizados dois aspectos, a visão dos entrevistados e dos respondentes ao que se refere ao “ideal” considerando o setor em que estão atuando e a avaliação de suas organizações.

Esses aspectos concorrenciais se fundamentam na afirmação de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) de que os princípios de uma gestão competitiva no nível organizacional de suas condutas deve utilizar as estratégias que sejam aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa, ou seja, a questão dos padrões concorrenciais encontrados no setor influenciam a formulação das estratégias organizacionais. Machado-da-Silva e Barbosa (2002) também enfatizam a capacidade da organização de entender e gerir seus recursos simbólicos,

mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que corresponde às expectativas dos atores no contexto em que atuam. Nesse sentido tanto os shoppings quanto as lojas evidenciaram um padrão de aspectos apontados como concorrenciais.

No caso dos shoppings os aspectos valorizados pelos clientes enfatizam: mix de produtos, variedade, prazo de pagamento, agilidade e preço. A maioria desses aspectos também foram avaliados como praticados pelos shoppings segundo os entrevistados, porém o único aspecto que foi revelado e não encontrado de forma expressiva nos shoppings em seus produtos foi a questão preço. Pois para compreender o desempenho de uma empresa de acordo com, Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) deve incluir as especificidades dos mercados que elas operam e também a estrutura do setor e da macroeconomia.

Nas lojas, os aspectos concorrenciais identificados como de variedade, produtos atualizados com a moda, disponibilidade dos produtos, preço final baixo, qualidade, formas de pagamento facilitadas e marca reconhecida pelos clientes foram os aspectos ditos como “essenciais” a lojas competitivas do setor. Essa análise gerou dois fatores, um direcionado essencialmente a questões de diferenciação, e o outro a questão relativa a preço; no entanto, o de marca reconhecida pelos clientes ficou atrelado ao preço, mesmo não fazendo parte desse fator em termos de ligação teórica.

Ao se analisar as próprias condições dos aspectos concorrenciais, estes tiveram alterada a composição dos seus fatores. O indicador de marca reconhecida pelos clientes não alcançou significância, enquanto o indicador relativo a prazo de pagamento passou a compor o Fator Preço. Mas as médias alcançadas pelos fatores de 4,229 e 3,919 revelam que os mesmos são encontrados nas lojas, revelando um alinhamento com os aspectos reconhecidos no setor. Porém, o Fator Preço, com uma indicação menor do que o Fator Diferenciação. No entanto tal configuração está alinhada a estratégia competitiva utilizada pelas lojas. Esses fatores foram encontrados comprovando a afirmação de Contador (1995) ao revelar que os atributos mais visíveis que interessam ao comprador: preço, qualidade do produto e variedade de modelos.

Percebe-se, nos dados analisados, o seguinte alinhamento entre a estratégia utilizada aos aspectos concorrenciais pertencentes a essas lojas, essas

duas dimensões também alinhadas à visão dessas lojas quanto a estratégia a ser utilizada e aos aspectos concorrenciais mais valorizados pelo setor. Tal alinhamento corresponde a análise da competitividade como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, mas de forma sustentável de duradoura, como apresentado por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997).

Nesse sentido, o desempenho financeiro também identificado na pesquisa fecha a variável de competitividade. No entanto a não disponibilização dos dados financeiros em termos de faturamento pelas lojas prejudicou tal análise, apenas a questão subjetiva de desempenho pode ser avaliado. Os respondentes afirmaram na média de 3,163 que significa que não concordam e nem discordam, ou seja, nem diminuíram nem aumentaram seu desempenho financeiro nos últimos dois anos, porém em relação ao crescimento, o valor foi um pouco mais significativo em direção a um crescimento da loja, o que correspondeu a 3,490 na média da escala Likert de cinco pontos utilizada. Porém, não garante que os lojistas estejam totalmente satisfeitos com o desempenho financeiro demonstrado nos últimos anos.

Nesse contexto, as lojas e os shoppings afirmaram que não possuem uma ação organizacional em termos de áreas funcionais direcionada a questões de treinamento e marketing, mas possuem os aspectos concorrenciais necessários ao setor. No entanto, em termos de mensuração, não percebem um desempenho financeiro satisfatório.

Quando se analisa essa questão, é relevante apontar para o fato de que nos últimos anos os shoppings expandiram suas capacidades em termos de acomodação de lojas, enquanto surgiram dois novos shoppings. Esse fato foi levantado na fase qualitativa da pesquisa e apontou para uma certa “acomodação” do número de clientes que não aumentou, com o surgimento de novas lojas, como é revelado na afirmação a seguir

Na verdade a gente gosta de dizer, por causa que as pessoas acham que estamos em um período de retração, assim dizemos que estamos em um período de acomodação, o que aconteceu foi o que nós não mudamos do Shopping, os outros sabem que os shopping ampliaram, dobraram o seu tamanho, a oferta de lojas, o que aconteceu foi que teve muita oferta e não tanta procura, isso pra loja e conseqüentemente para o cliente, o que acontece é que o número continua estável, ainda que sua compra tenha aumentado, então é uma acomodação. [Entrevistado]

A influência das estratégias de competição e de cooperação na competitividade organizacional

Como evidenciado, a competitividade organizacional ainda é um tema amplamente discutido na literatura organizacional e também na econômica. Os vários aspectos que a englobam e sua difícil mensuração tornam o campo alvo de novas pesquisas que possam esclarecer suas relações e influenciadores. Porém, boa parte da literatura que envolve estratégia revela a busca pela competitividade das organizações. A literatura demonstra que a estratégia competitiva dá um grande enfoque na busca da competitividade, mas atualmente não se revela mais como a única responsável por este cenário. Como Child e Faulkner (1998) apontam, atualmente as estratégias competitivas e as estratégias de cooperação coexistem no mesmo cenário na busca de vantagem, revelando uma dinâmica de cooperação. Ou seja, a utilização da estratégia de competição não é mais suficiente para o alcance de vantagem competitiva, as organizações estão buscando fora de suas fronteiras outras ações cooperativas com outras organizações em face das pressões ambientais que estão sofrendo.

Esse contexto se explicita também no caso das pequenas e médias empresas, que vêm nas estratégias de cooperação um meio de alcançar competitividade, compartilhando recursos principalmente (AMATO NETO, 2002; BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo pesquisar como as estratégias competitivas e as estratégias de cooperação podem influenciar a competitividade das organizações que constituem uma rede de empresas. Para tanto o referencial teórico utilizado abarcou esses temas de forma a aprofundar os aspectos mais pertinentes a esse objetivo.

A pesquisa realizada necessitou que alguns objetivos específicos fossem respondidos antes da explicação desse objetivo final, como um meio de obtenção de informações pertinentes ao estudo. O capítulo anterior teve como função descrever e analisar os dados da pesquisa de forma a responder os objetivos específicos propostos que se propunham a caracterizar o objetivo de estudo dessa pesquisa: a Associação Maringá MODAMIX, bem como seu desenvolvimento, a seguir levantar as principais estratégias competitivas presentes nessa rede que englobaram duas

dimensões de um mesmo nível de análise, o nível organizacional, composto pelos shoppings (nas ações de suas administração) e as lojas (integrantes desses shoppings). A partir desse primeiro objetivo, o trabalho tratou de levantar as estratégias de cooperação presentes na rede que são ações realizadas pelos shoppings e para as lojas recebendo seus resultados e por fim, também foi levantado a situação atual de competitividade dessas organizações que participam da rede.

No que se refere as estratégias competitivas na busca da competitividade pelas organização participantes da rede, temos dois componentes do nível de análise organização: shoppings e lojas. As estratégias competitivas utilizadas pelos shoppings estão baseadas na diferenciação, porém as estratégias mais visíveis estão voltadas à captação de novos clientes, fato demonstrado pelas ações envolvendo a divulgação de cada shoppings em regiões que ainda não possuem clientes e pelos eventos realizados. Quanto aos treinamentos e as ações voltadas ao desenvolvimento das lojas que os constituem e a competitividade das mesmas a relação encontrada não se mostrou significativa.

Já em relação as estratégias competitivas das lojas que integram esses shoppings pode-se perceber uma inclinação para a estratégia competitiva de enfoque na diferenciação. A diferenciação foi também apontada como a estratégia mais adequada a ser utilizada no setor; no entanto, os escores das médias obtidas revelam um posicionamento de meio-termo, o que segundo Porter (1986) só levará a organização a ter lucros atrativos se a estrutura da indústria for favorável, ou se os concorrentes também estejam no meio-termo. E os concorrentes são apontados pelos participantes da pesquisa como sendo as lojas do próprio shopping em que estão instalados e dos outros shoppings da rede.

...é assim também entre os shoppings, tem que mostrar uma vantagem sobre os outros, de estrutura, promoções, tem que bater de frente.
[Entrevistado]

Em segundo lugar foram apontadas como concorrentes as lojas de outra cidade da região e da cidade de São Paulo. As lojas da cidade de São Paulo, segundo a afirmação abaixo possuem um posicionamento mais voltado a preço, porém a diferenciação é exigida pelo setor.

Hoje o Paraná é reconhecido pelos outros estados como tendo produtos de qualidade, hoje tem grifes de outros estados querendo montar loja aqui, porque está passando essa imagem de produto de qualidade. Hoje só perdemos para São Paulo em questão de preço... [Entrevistado]

Tal estratégia segundo Porter (1986) leva apenas a uma baixa rentabilidade, o que pode ser um dos fatores que levam a insatisfação dos lojistas quanto ao seu desempenho financeiro.

Este aspecto também pode ser explicado quando Haguenuer (2001) afirma que no Brasil existe uma grande segmentação do mercado de confecções, devido as diferenças de distribuição de renda do país, levando os setores destinados a atuarem para a classe renda média a alta a concorrerem mais em qualidade que em preço, apresentando maior diferenciação de produto e os setores direcionados a segmentos ditos como mais “populares” estariam concorrendo mais em preço do que em qualidade, levando a maior padronização de produto.

Os principais clientes das lojas desses shoppings, segundo os dados levantados, são pequenos lojistas de cidades do interior, mas que não estão necessariamente agrupados em revendedores para os segmentos mais populares. Nesse sentido, mostra-se necessário identificar as reais necessidades desses clientes, afim de possibilitar um alinhamento estratégico entre a estratégia competitiva adotada e as reais exigências desses clientes.

A literatura aponta a estratégia de cooperação como um meio de gerenciar as variações resultantes da dependência interorganizacional, principalmente pela incerteza ambiental (ASLLEY; FOMBRUN 1983). No que se refere às estratégias de cooperação presentes na rede e sua influência na competitividade, pode-se verificar que as estratégias realizadas cooperativamente possuem um objetivo mais específico, a captação de novos clientes.

Essa estratégia está mais relacionado à estratégia empresarial, definindo os novos mercados e forma de atuação. Não existem ações da Rede MODAMIX que estejam voltadas a competitividade organizacional, em relação aos fatores organizacionais ou os aspectos concorrenciais, mas que podem interferir no desempenho financeiro das organizações, pelo aumento do número de clientes que está buscando. Nesse sentido, pode-se comprovar que a competitividade possui outros fatores influenciadores, como citado nessa pesquisa como os fatores sistêmicos e estruturais, os quais não são o alvo da pesquisa, mas se mostram importantes para a análise da competitividade organizacional, como apontado por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997).

Hoje o que o shopping busca é a captação de clientes, porque o setor

expandiu muito e cresceu a oferta. Então todo shopping cresceu e quer crescer, mas o principal é estar buscando mais clientes...agora o objetivo principal é a busca de clientes. [Entrevistado]

Sendo assim, pode-se concluir que a principal estratégia de cooperação presente na rede é a atividade de divulgação do pólo atacadista de confecções de Maringá com o objetivo de captar novos clientes.

E na dinâmica de cooperação, a rede MODAMIX se mostra internamente mais voltada a competição do que para a cooperação. De acordo com os dados levantados, a cooperação se volta para os objetivos coletivos que não interferem necessariamente em questões específicas de cada shopping. Cooperar para que se obtenha um número maior de clientes por meio de uma divulgação que necessita de maiores recursos, é diferente de cooperar em ações que podem envolver informações estratégicas, no caso de uma central de compras única que possua dados cadastrais de todos os clientes. Pode-se inferir que há uma sobreposição de interesses individuais sobre os interesses coletivos, pois diferentemente de redes verticais, a rede MODAMIX é uma rede horizontal, ou seja, são organizações que atuam no mesmo segmento, nesse momento não prevalecendo uma prerrogativa que compõem as redes de cooperação: a confiança mútua.

Outros aspectos da rede devem ser ressaltados, pois podem influenciar no êxito da mesma, como por exemplo, a institucionalização da mesma. O fato das lojas não saberem necessariamente quem realiza as ações que a MODAMIX promove ou não saberem também sobre a realização dessas ações pode ocasionar ou já ocasiona um enfraquecimento da associação, que necessita do apoio de todas as organizações que a constituem, para continuar atuando nos projetos que já possui e criando novos projetos que se relacionam o aumento da competitividade dessas mesmas organizações, o seu objetivo inicial. De acordo com Boehe e Silva (2003), deve ocorrer a consolidação da rede em si para que se possam propagar seus resultados e demonstrar a necessidade de se organizar em rede.

Gomes-Casseres (2003) afirma que as redes podem ser usadas para cumprir todo o número de objetivos incorporados pelas organizações, tais como: ganhos em escala, redução de custos, habilidades para acesso a novos produtos ou mercados e também compartilhamento de risco. Como a rede MODAMIX está especificamente ligada a ações que buscam novos mercados, ou seja, outros objetivos poderiam ser traçados, como a melhoria da competitividade das

organizações que fazem parte da mesma. Nesse sentido Gomes-Casseres (2002) afirma que a aliança entre organizações é uma estrutura organizacional que permite o controle sobre as decisões futuras de ser compartilhada e que governa negociações contínuas, reafirmando que o acordo inicial é incompleto, pois o sucesso das alianças depende em muito das estruturas de governança e dos relacionamentos entre seus participantes, incluindo relacionamentos pessoais entre os gerentes (GOMES-CASSERES, 2000).

Os outros fatores de competitividade trabalhados na pesquisa, como fatores organizacionais e os aspectos concorrenciais, evidenciaram uma questão voltada a gestão empresarial. As ações das lojas participantes da pesquisa estão voltadas mais para a garantia de produtos de qualidade e os aspectos mais voltados a gestão não obtiveram uma análise fatorial e também apresentaram poucas práticas, principalmente na área de recursos humanos. Como o elo da cadeia estudado é a comercialização, fatores importantes como aspectos relacionados a marketing, finanças e a própria área de recursos humanos podem ser classificados como mais deficitários, como acontece na maioria das pequenas empresas.

Percebeu-se também que as capacidades organizacionais estão sendo subtutilizadas em relação ao número de clientes que existe. Os shoppings possuem capacidade ociosa que varia entre os dias da semana e as estações do ano. Tal fato reflete nas lojas: resumidamente, as lojas possuem capacidade competitiva, mas esta não está sendo totalmente aproveitada pelo número de clientes, uma vez que a rede cresceu em termos de novas lojas e das ações de captação de novos clientes em novos mercados ainda não surgiram resultados que sanassem essa dificuldade.

No entanto, os aspectos concorrenciais foram melhor evidenciados e representam maior concordância entre a percepção do que é esperado pelo setor e posse dos mesmos pelas lojas participantes. A ênfase dada pela pesquisa, em considerar tantos os fatores organizacionais e os aspectos concorrenciais, confirmar o que Buckley, Pass e Prescott (1990) também enfatizam: a mensuração de apenas um aspecto não é suficiente para explicar a complexidade envolvida no conceito de competitividade, principalmente pela dinamicidade dos aspectos envolvidos no fenômeno.

Entre os fatores influenciadores da competitividade como internos e externos propostos por Lapolli, *et al.* (1995) destacaram-se tanto o fator preço, quanto o fator

qualidade, porém sem a definição clara de posicionamento e, portanto, uma estratégia de meio-termo. Infelizmente uma das limitações da pesquisa (que se prende ao fato da impossibilidade de uma pesquisa que abarcasse também os clientes dessas lojas) dificulta a confirmação de qual deveria ser realmente a estratégia a ser adotada, pois a afirmação dos lojistas da sobreposição da diferenciação ao preço final mais baixo dos produtos contrasta como a afirmação de que um dos concorrentes (lojas da cidade de São Paulo) são mais competitivos em virtude do preço final mais baixo de seus produtos.

Por fim, foi questionado aos participantes da pesquisa qual seria a influência das estratégias competitivas individuais, das estratégias dos shoppings em que estão inseridos e as estratégias de cooperação da rede MODAMIX na competitividade das mesmas. Nas respostas, as ações da MODAMIX apenas representam 10% na influência da competitividade dessas lojas, enquanto a influência do da ações do shopping em que a lojas está instalado representou 37% e as estratégias individuais dessas lojas representou a maior parte dessa influência, 53%.

Concluindo, em resposta ao objetivo final desse trabalho, pode-se verificar que as estratégias competitivas utilizadas pelas organizações que fazem parte da rede MODAMIX, principalmente as lojas integrantes dos shoppings, apesar de se inclinarem à estratégia de enfoque na diferenciação, possuíam uma característica de meio-termo, como os demais concorrentes que também participam da rede, o que poderia garantir certa rentabilidade para essas empresas. No entanto, o fato de outro concorrente visto como mais competitivo estar direcionado ao enfoque em custo, poderá levar a uma baixa rentabilidade das mesmas. Já as estratégias de cooperação presentes na rede não estão voltadas a competitividade das organizações inseridas na rede, em termos de fatores organizacionais e aspectos concorrenciais, mas voltada à estratégia empresarial, visando novos mercados e a captação de novos clientes. Ou seja, a competitividade dessas empresas está mais voltada a estratégia competitiva das organizações que compõem a rede, mas também possui outros fatores influenciadores, como fatores sistêmicos e estruturais que não foram abordados na pesquisa.

O quadro 23 aponta as definições das variáveis estudadas, suas dimensões e níveis de análise e logo na seqüência é apresentado o quadro 24 que

sinteticamente aborda os principais resultados encontrados em virtude dos objetivos específicos descritos.

Quadro 23. Variáveis e Dimensões Pesquisadas

Características da Rede	Estratégia Competitiva	Estratégia de Cooperação	Competitividade Organizacional
<p>Relacionamentos de Cooperação e Competição. Nos relacionamentos de cooperativos as empresas trabalham juntas para realçar coletivamente o desempenho, compartilhando de recursos e se comprometendo aos objetivos comuns da tarefa em alguns domínios (exemplo produto-mercado). Ao mesmo tempo, os sócios competem também fazendo exame de ações independentes em outros domínios para melhorar seu próprio desempenho. (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).</p> <p>Fundação Atores Objetivos</p>	<p>Ações ofensivas ou defensivas para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um maior retorno sobre o investimento para a empresa. Baseadas nas estratégias genéricas de liderança em custo, diferenciação e enfoque que podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada a fim de criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria (PORTER, 1986).</p> <p>Tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderança em custo total - Diferenciação - Enfoque: - no custo - na diferenciação <p>Nível: - Shopping - Loja</p>	<p>Ações que as organizações realizam em busca de alcançar seus objetivos por meio da cooperação com outras organizações, antes do que competir com elas, trabalhando em conjunto (CHILD; FAULKNER, 1998; BARNEY, 1997) e também como meio de alcançar competitividade (BALESTRIN; VARGAS, 2003).</p> <p>Indicadores: acordos a fim de combinar esforços entre empresas, colaboração em pesquisa e P&D, ações conjuntas de marketing (divulgação, promoção de eventos), ações conjuntas de estrutura coletiva.</p> <p>Nível: Rede</p>	<p>A capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, por meio da estratégia competitiva adotada, somado ao alcance dos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1997) e aspectos concorrenciais (MACHADO-DA-SILVA, BARBOSA, 2002) que permitam à organização ampliar e conservar, de maneira duradoura, uma posição sustentável no mercado, sendo mensurada pelo desempenho financeiro acima da média a longo prazo (PORTER, 1986).</p> <p>Dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fatores organizacionais - Aspectos concorrenciais - Desempenho financeiro <p>Nível: - Shopping - Loja</p>

Fonte: dados da metodologia aplicada na pesquisa

Quadro 24. Principais Resultados Encontrados na Pesquisa

Características da Rede	Estratégia Competitiva	Estratégia de Cooperação	Competitividade Organizacional
<p>A Associação dos Shoppings Atacadistas do Vestuário de Maringá fundada em 1992 possui cinco shoppings participantes e 589 lojas integrantes desses shoppings.</p> <p>Caracteriza-se como uma rede de cooperação horizontal e é parte integrante de um APL – Arranjo Produto Local que compreende a região de Nordeste do Estado do Paraná.</p> <p>Possui uma diretoria que compreende os gerentes dos shoppings, presidente (o mesmo presidente do Sindvest, Sindicato o qual a rede está ancorada) e funcionários administrativos e operacionais.</p> <p>Tem como principal objetivo a busca de competitividade de seus participantes diretos (shoppings) e indiretos (lojas).</p>	<p>Shoppings A estratégia competitiva utilizada pelo shopping é a estratégia de enfoque na diferenciação. Além de estratégias voltadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ações de marketing visando a captação de novos clientes; - Organização das lojas dos shoppings em busca de manter um mix de produtos capazes de atender as necessidades dos clientes; - Organização de eventos, lançamentos de coleções, promoções. <p>Loja A estratégia competitiva utilizada pelas lojas integrantes dos shoppings está mais voltada à estratégia de enfoque na diferenciação, porém não é possível afirmar tal direcionamento. Pode-se inferir que as lojas praticam o meio-termo enquanto estratégia competitiva.</p>	<p>A estratégia de cooperação está voltada ao acesso a novos mercados e a captação de novos clientes. As ações realizadas de forma cooperativa entre os shoppings podem ser descritas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - traslado entre clientes (manutenção) e - divulgação do pólo atacadista de confecções de Maringá. <p>Não foram encontradas ações cooperativas voltadas a competitividade organizacional nos aspectos de fatores organizacionais e aspectos concorrenciais. No entanto, tal ação pode influenciar o desempenho financeiro das organizações visto a capacidade ociosa das mesmas.</p>	<p>Shoppings O shopping em termos de fatores organizacionais apresenta uma gestão adequada dos recursos, e possui enfoque mais na área de marketing a qual possui uma estrutura adequada. Ao que se refere aos aspectos concorrenciais os shoppings possuem: qualidade dos produtos, mix de produtos, variedade, prazo de pagamento, agilidade. Em detrimento do desempenho financeiro foi analisada a movimentação dos clientes nos shoppings que representa capacidade de atendimento ociosa.</p> <p>Loja Em termos de fatores organizacionais as lojas apresentaram maior desenvolvimento nas áreas de marketing e operações, enquanto a área de recursos humanos é a menos desenvolvida e a área financeira não obteve respostas significativas para análise. Ao que se refere aos aspectos concorrenciais as lojas apresentam uma ligação à diferenciação do que ao preço, como variedade de produtos, atualização com as tendências, disponibilidade de produtos, qualidade dos produtos. No entanto, o desempenho financeiro alcançado atualmente pelas lojas não se demonstra como satisfatório.</p>

Fonte: dados analisados da pesquisa

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho se propôs a verificar como as estratégias de competição e as estratégias de cooperação influenciam a competitividade organizacional de empresas inseridas em rede. Tal objetivo se revela na importância do estudo da estratégia de forma mais complexa, que ultrapassa as fronteiras da organização. Mas também na ênfase dos estudos de redes de organizações, especificamente redes de cooperação de pequenas e médias empresas que demonstram a preocupação com outros temas circundantes como: a competitividade dessas empresas e a sua contribuição para o desenvolvimento local, na forma dos Arranjos Produtivos Locais (AMATO NETO, 2002; ANDION, 2003, CASSAROTO FILHO; PIRES, 1998).

Nesse contexto a principal pergunta de pesquisa do trabalho obteve como resposta alguns aspectos mais específicos, que contribuíram para a compreensão do problema proposto. A iniciar pela estratégia de competição no nível organizacional em suas dimensões - shopping e loja - pode-se resumidamente apontar para uma tendência de estratégia de enfoque na diferenciação, porém com médias pouco satisfatórias, que induzem a existência em uma estratégia de meio-termo, aspecto relacionado ao desempenho financeiro dessas empresas, que não é satisfatório, principalmente na dimensão loja, como apontado por Porter (1986).

A própria situação de meio-termo se torna interessante nessa pesquisa. Pois, as organizações atuam com uma estratégia competitiva mais voltada ao enfoque na diferenciação, sem se despreocupar com o fator preço. Porém não alcança nenhuma das duas estratégias, o que segundo Porter (1986) levaria a uma situação de baixa rentabilidade. Porém os dados coletados apontam para uma concorrência forte em preço e fraca na diferenciação em termos de qualidade. Uma ação voltada a diminuição de custos dessas organizações mantendo a diferenciação atual não levaria a um melhor posicionamento frente a concorrência? Seria impossível atualmente escolher apenas uma das estratégias competitivas para alcançar a rentabilidade acima da média da indústria?

As estratégias de cooperação puderam ser descritas como estratégias de acesso a novos mercados. Nesse caso em particular, diferentemente do que aponta a maior parte da literatura sobre redes de cooperação (BALESTRIN; VARGAS, 2003; BOEHE; SILVA, 2003, HUMAN; PROVAN, 1997), as estratégias não estão voltadas para a competitividade de seus participantes diretamente, mas principalmente para a ampliação do mercado e para a busca por novos mercados, uma característica de alianças estratégicas como aponta Gomes-Casseres (2000).

Em relação a competitividade organizacional, a pesquisa utilizou um corte nesse tema tão amplo, ação necessária para a possibilidade de mensuração. Foram utilizados os fatores organizacionais como os principais influenciadores da competitividade, somado aos aspectos concorrenciais valorizados no setor e por fim o desempenho financeiro.

A pesquisa demonstrou que os fatores organizacionais e também os aspectos concorrenciais pesquisados apontaram para uma situação que envolve a gestão empresarial, com certas deficiências em algumas áreas funcionais. Tal fato pode ser indício das mesmas dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras, ao que tange principalmente as dificuldades de desenvolvimento em suas áreas funcionais. Ao que tange ao desempenho financeiro alcançado constatou-se aspectos de insatisfação, principalmente em função da capacidade ociosa quando comparado com a capacidade total, tanto dos shoppings quanto das lojas. Nesse aspecto, é relevante considerar também, em estudos futuros, a influencia da sazonalidade enquanto característica do setor.

Ao analisar a relação entre as variáveis propostas pela pesquisa é interessante ressaltar que a rede MODAMIX, apesar de seus 15 anos de existência, ainda não é conhecida por alguns de seus participantes indiretos, ou seja, pelas lojas que constituem o shopping. A falta de caracterização do agente promotor das ações estratégicas da rede MODAMIX confunde os participantes dificultando a identificação do agente difusor na promoção de algumas ações quando essas são estabelecidas em conjunto com o sindicato em que está apoiada. A análise dos dados coletados deixa transparecer que a rede MODAMIX ainda não possui destaque suficiente para demonstrar suas ações. A falta de legitimidade influencia no processo de novas ações que reforcem o trabalho coletivo dessas organizações. Chega-se a esta conclusão pelo fato da maioria dos lojistas apontarem para sua

ação individual (em termos de estratégias de competição) como a principal influência na sua competitividade, seguido das ações promovidas pelos shoppings em que estão inseridos e apenas uma influência de 10% das ações da rede MODAMIX em sua capacidade competitiva.

Nesse sentido pode-se verificar que a estratégia competitiva não lastreada pela rede, ou seja, com origem nos participantes unitários, ainda é a principal responsável pela competitividade das organizações. A estratégia de cooperação é utilizada pelas organizações, mas apenas em objetivos que não são possíveis de serem realizados individualmente e que não exigem trocas de informações estratégicas e, preferencialmente, sejam consideradas como promotoras de resultados imediatos.

Ao analisar a estratégia competitiva dessas organizações pode-se observar então que a estratégia competitiva proposta por Porter (1986) como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa” é a principal responsável pela competitividade das organizações, nesse caso também pelas pequenas e médias empresas. A cooperação apontada como um dos principais meios de obtenção de competitividade pelas pequenas e médias empresas desprovidas de recursos ainda não se tornou o meio mais utilizado, ao menos no caso estudado.

Resumidamente, tal verificação nesse caso não altera as formas de competição das organizações e nem se assemelha a cooperação evidenciada nos estudos dos distritos italianos que realçam a confiança mútua nas relações sociais, com objetivos também em longo prazo e possuindo relação intensa com o território. Nesse contexto, o principal questionamento se refere ao seguinte ponto: quais são os fatores motivadores da estratégia de cooperação entre as organizações? Apenas a situação de necessidade frente a incertezas ambientais e dificuldades na obtenção de recursos pode levar a situação de cooperação entre as organizações? Ou, é necessário à análise de outros aspectos como: características culturais, históricas, sociais dos atores envolvidos?

Assim, a finalização desta pesquisa propõe outros questionamentos oriundos da própria proposta metodológica de caráter exploratório. Revelando apenas alguns pontos mais específicos dentro da complexidade, que é o estudo das

redes de cooperação e da estratégia organizacional. A coexistência da estratégia de competição e de cooperação em uma rede de organizações demonstra a busca pela competitividade de duas formas totalmente diferentes: uma como ação individual e a outra como ação coletiva. Ambas remetendo a interesses comuns e, em alguns momentos, divergentes. Nesse ponto, surgem questões como, por exemplo, os fundamentos da governança da rede e seus efeitos sobre a competitividade dos participantes e os resultados obtidos da efetividade das ações coletivas, destacando as características, os papéis e as ações dos stakeholders.

Nesse sentido, seria interessante explorar a relação da estrutura de governança da rede, bem como, como os resultados obtidos por meio desse modelo organizacional, como também a maneira como a dinâmica da cooperação e da competição envolvem a confiança entre os participantes. E, de que forma, surge a colaboração para a manutenção da rede. Na rede estudada especificamente, os dados obtidos revelam que esta ainda não está institucionalizada. Revelam também que a maioria dos participantes indiretos, as lojas, não conhecem a rede e nem sabem identificar suas ações. Tal situação remete ao principal questionamento proposto por este trabalho: Quais são os fatores que interferem na elaboração e nas ações das estratégias de cooperação nas redes de empresas concorrentes e quais são os resultados auferidos por essas estratégias tanto para a rede como para as empresas participantes?

Destaca-se, nesta questão, a importância da concorrência dentro da própria rede, onde foram identificadas dúvidas relevantes entre os participantes na identificação e na caracterização de seus concorrentes. Enquanto alguns revelam serem as lojas instaladas no mesmo shopping, outros apontam para as lojas de outros shoppings e de outras cidades. Seria esse um ponto que revela ainda mais a falta de pertencimento a uma rede de cooperação? Ou ainda, a falta de definição da relação organização e ambiente?

A cooperação existente na rede em apenas projetos específicos com propostas de retorno em curto prazo é suficiente para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local como as entidades envolvidas no Plano de Desenvolvimento desejam? Ou a competição interna é necessária e pode ajudar na competitividade dessas empresas que estão inseridas em Arranjo Produtivo Local?

Por fim, uma discussão teórica se faz necessária em termos de competitividade organizacional: seriam as estratégias de competição e as estratégias de cooperação as principais responsáveis pelas capacidades competitivas das organizações, ou como demonstra o caso, as estratégias de cooperação estariam mais voltadas ao acesso de novos mercados quando se trata de redes de cooperação horizontal? O trabalho de Almeida, Silva e Almeida Jr. (2001) demonstra que a cooperação é de importância fundamental no caso dos Bancos Comerciais, Múltiplos e de Investimento. Mas também aponta para a dificuldade na construção de uma metodologia de avaliação. Este mesmo aspecto foi observado no caso estudado por este trabalho. A necessidade de se utilizar métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa e as dificuldades na coleta dos dados, sem a possibilidade de construção de um modelo quantitativo com amostra representativa. Somado ao fato dos modelos teóricos existentes abordarem mais questões relacionadas a grandes empresas em cooperação do tipo *joint-ventures*, diferentemente das ações coletivas de uma rede de cooperação de pequenas e médias empresas, limitou significativamente as pretensões iniciais do trabalho. Entretanto, revelam algumas poucas contribuições teóricas deste trabalho.

Destaca-se que a competitividade se revela como fenômeno complexo e merecedor de novas pesquisas que evidenciem suas principais características e indicadores, a fim de possibilitar uma teoria de competitividade capaz de dar suporte em termos de mensuração desse fenômeno, tão salientando teoricamente e importante para as organizações que direcionam a maioria de suas ações em sua busca.

No caso estudado a estratégia de competição se revela como a principal responsável na busca da competitividade, seja em termos de fatores organizacionais, concorrenciais ou, referentes ao próprio desempenho financeiro. Entretanto, questiona-se, a estratégia de cooperação, como evidenciada pela literatura poderia obter ainda mais destaque? Até que pontos as pequenas e médias empresas podem cooperar com outras empresas em rede que alcance resultados expressivos para todas, porém sem perder sua autonomia competitiva?

Reunindo tais temas como a estratégia de competição e de cooperação, competitividade e redes de empresas pode-se salientar a importância social do resultado desses elementos. O desenvolvimento local está pautado também nos

resultados que as organizações proporcionam ao território em que estão inseridas, sejam eles de ordem econômica, social ou ecológico (AMATO NETO, 2000, ANDION, 2003).

Tais questionamentos dão suporte para sugestões de estudos futuros que englobem os aspectos que não foram trabalhados nessa pesquisa e também os aspectos que foram detalhados nesse momento como limitações e poderiam ser analisados em trabalhos posteriores, como:

a) a estrutura de governança da rede: como a estrutura de governança da rede contribui para a competitividade dos participantes?

b) a dinâmica de competição e cooperação: como os diferentes participantes da rede percebem a competição e a cooperação para o alcance dos objetivos coletivos em face da divergência dos objetivos individuais e dos motivadores da rede?

c) as estratégias presentes nas redes de cooperação: principalmente em perspectiva longitudinal que possam acompanhar o processo de formação das estratégias coletivas dentro de abordagem de estratégia como prática.

d) uma pesquisa que envolva a mesma rede: no entanto, envolvendo os motivadores iniciais e motivadores de manutenção da rede e os resultados alcançados pela rede.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. Ruralidade e desenvolvimento territorial. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 mar. 2001. Disponível em: <[http:// /Rural idade_e_desenvolvimento.pdf](http://Ruralidade_e_desenvolvimento.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2003.

ALMEIDA, L. C.; SILVA, J. F.; ALMEIDA JR. Alianças estratégicas e a indústria financeira brasileira: impactos das estratégias colaborativas e competitivas no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de investimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMORIM, M. A.; IPIRANGA, A. S. R.; MOREIRA, M. V. C. **A construção de uma metodologia de atuação nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança**, 2004. Disponível em:< <http://www.desenvolvimentolocal.org.br/busca/busca.php?letra=m>>. Acesso em 06 mar. 2006.

ANDION, C. Análise de redes de desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 17, n. 5, p. 1033-1052, set./out. 2003.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 58-64.

ANSOFF, H. I. **A Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, vol. 8, n. 4, p. 576-587, 1983.

BALESTRIN, A., VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME'S. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba: **Anais...** Curitiba: 3Es, 2003. 1 CD-ROM.

BARBOSA, Francisco V. Competitividade: Conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-40.

BARNEY, J. B. Strategic factor market: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, oct. 1986.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro : DP&A, p. 45-58,1999.

BOEHE, D.; SILVA, K. M. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PMEs. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba: **Anais...** Curitiba: 3Es, 2003. 1 CD-ROM.

BUCKELY, P. J.; PASS, C.L.; PRESCOTT, K. Measures of International Competitiveness --Empirical Findings from British Manufacturing Industry. **Journal of Marketing Management**, v.6: p. 1-14, 1990.

CASAROTTO FILHO, N. **Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitiva, 2004**. Disponível em: <<http://ucde.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>>. Acesso em 06 mar. 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo : McGraw Hill, 1978.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation**: managing, alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

COCCO, G.; GALVÃO A. P.; SILVA, M. C. P. Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro : DP&A, , p. 13-32, 1999.

CONTADOR, J. C. Campos da competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 1, jan./mar., p. 32-45,1995.

COOMBS, R.; KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. C. Culture, Control and Competition: Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations. **Organization Studies**, v. 13. 51-72, 1992.

CUNHA, C. R.; CARRIERI, A. P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, p. 3-21, 1998.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. *In.* _____. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. São Paulo: Campus, 1997.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 1987.

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, jul. 2001.

GOMES-CASSERES, B. Strategy must lie at the heart of alliances. **Financial Times, Mastering Management**, v.16, p.14-15, 2000.

GOMES-CASSERES, B. Competitive advantage in alliance constellations. **Strategic Organization**, v. 1, n. 3, p.327-335, 2003.

GRANOVERTER, M. Economic action and social structure: the problems of embeddedness. **American Journal Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.40, n.4, p. 619-652, 1995.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v.104, n.5, p.1439-1493, 1999.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATAHAN, R.; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: Conceitos e Medidas**. Rio de Janeiro: D IEI/UFRJ 1989.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Ed. Petrópolis, 1992.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63 – 76, 1989.

HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance, **Strategic Management Journal**, v.18, p. 5-14, 1997

HOFFMANN, V. E. ; MOLINA-MORALES, F. X ; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. . Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, apr. 1997.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. General theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n.4, p. 911-945, 1997.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Perfil e Dimensões do Setor Têxtil no Brasil. São Paulo: **IEMI**, 2001

IEL, CNA e SEBRAE, Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira / IEL, CNA e SEBRAE - Brasília, D.F.: IEL, 2000. 480p.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em 10 mar 2006.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KLEIN, K. J.; PALMER, S. L.; CONN, A. B. **Interorganizational relationships: A multilevel perspective**. In K. J. Klein; S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. **Texto para Discussão 265-2 - IE/UFRJ**, 1991.

LAPOLLI, J. N., et al. A competitividade da vitivinicultura brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o RioGrande do Sul. Porto Alegre: **Banrisul/Embrapa-CNPUV/Sebrae/RS**, 1995.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional: Conciliando Padrões Concorrenciais e Padrões Institucionais.. In: VIEIRA, M. M. F.; BARSOSA, L. (Orgs.). **Administração Contemporânea: Perspectivas Analíticas**. 1 ed. São Paulo, v. 1, p. 27-39, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência: uma análise arquetípica. **RAC**, v.6, n. 3, set./dez., p.7-32, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, Porto Alegre, 2001.

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresa**, v. 31, n. 2, p.37-52, abr./jun., 1991.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **Califórnia Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.(Orgs). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 26-32.

MÜLLER, Gisela Regina. **Proposição de um modelo de análise da competitividade organizacional com base no valor** – verificação do modelo na análise da organização alfa do setor de cerâmica para revestimento. Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1996.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G.(Orgs). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. p. 1-22.

PROCHNIK, V. A cadeia têxtil-confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia. **Economia**, v. 4, n.1. 2003

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: Analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, vol. 19, n. 4, p. 459-583, 1998.

OSBORN, R. N. e HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E.. Clusters e Competitividade. **HSM Management**, v. 3, n. 15, jul./ago., 1999a.

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

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J. R.; SWEDBERG, R. (Orgs). **Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Russell Jage Foundation, 1994. p. 367-402.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 1-33, 1995.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 20-26.

RELATÓRIO DA ANÁLISE DA EFICIÊNCIA ECONÔMICA E DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA. Elaborado por IEL, CNA e SEBRAE, 2000, p.127.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v.19, n.1, p.90-118, 1994.

SALANCIK, G. R. Theory WANTED: A good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 2, p.345-349, 1995.

SCHERMERHORN JR, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**,v. 18, n. 4, p.846-856, 1975.

SCHERMERHORN JR, J. R. Inter-firm cooperation as a resource for small business development. **Journal of Small Business Management**, v. 18, n. 2, p. 48-54, 1980.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE

SILVA, C. M.; SCHROEDER, L. e HOFFMANN, V. E. **As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_09.pdf>. Acesso em 10 out. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba: **Anais...** Curitiba: 3Es, 2003. 1 CD-ROM.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, v. 26, n.6, p. 561-585, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7 ANEXOS

ANEXO 01

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

DIRETORIA DA REDE MODAMIX

Nome:

Cargo:

Formação:

Telefone:

Email:

Data de fundação da Associação:

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

- 1) Qual a principal atividade da rede?
- 2) Quantos funcionários a rede possui?
- 3) Qual a estrutura da rede? Organograma?
- 4) Qual o mercado que a associação atua (municipal, regional, estadual, região sul, Brasil ou exterior)?
- 5) Quais foram as razões que levaram a formação da Associação?
- 6) Quais os objetivos que a associação busca a curto e a longo prazo?

PARTE II - CARACTERIZAÇÃO DA REDE

CONFIGURAÇÃO DO MERCADO (DAS ORGANIZAÇÕES E SHOOPINGS)

- 7) Como é o mercado em que a associação atua?
- 8) Como é a concorrência no mercado em que a associação atua?
- 9) Como é a relação com os fornecedores desse mercado?
- 10) Quais são as exigências dos compradores?
- 11) Quais são as exigências do consumidor final desse mercado?
- 12) Existem produtos substitutos nesse mercado (outras formas de comercialização)?
- 13) Existe ameaça de novos entrantes nesse mercado?

PARTE III – ESTRATÉGIAS DE COLABORAÇÃO

- 14) Quais são as principais estratégias da rede?
- 15) O que visam essas estratégias?
- 16) Como os associados (shoppings) percebem essas estratégias?
- 17) Como os associados (lojistas) percebem essas estratégias?

PARTE III – COMPETITIVIDADE

- 18) Quais são os fatores de competitividade no mercado em que os shoppings constituintes da associação atuam?
- 19) Quais são os fatores de competitividade no mercado em que as organizações constituintes desses shoppings atuam?
- 20) Existe fatores que caracterizam a Associação ModaMix como competitiva?

PARTE IV - ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

- 21) Qual a influência das estratégias do shopping na situação atual de competitividade das lojas que constituem o shopping? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 22) Qual a influência das estratégias das lojas na situação atual de competitividade das mesmas? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 23) Qual a influência das estratégias das organizações na situação atual de competitividade da associação? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 24) Qual a influência das estratégias dos shoppings na situação atual de competitividade da associação? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 25) Qual a influência das estratégias da associação ModaMix na situação atual de competitividade da associação? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 26) Comentários finais

ANEXO 02**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA****GERENTES DOS SHOPPINGS**

Nome:

Cargo:

Telefone:

Email:

Shopping:

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DO SHOPPING

- 1) Qual a principal atividade do shopping?
- 2) Há quanto tempo o shopping atua?
- 3) Quais os produtos que as lojas do shopping comercializam?
- 4) As organizações constituintes do shopping possuem fabricação própria?
- 5) Qual o tamanho do shopping?
- 6) Qual o faturamento do shopping?
- 7) Quantos funcionários o shopping possui?
- 8) Quantos funcionários todas as organizações que compõem o shopping possuem?
- 9) Qual o mercado que o shopping atua (municipal, regional, estadual, região sul, Brasil ou exterior)?
- 10) Como se caracterizam as vendas das lojas dos shopping?
 - a. Pessoa física
 - b. Pessoa jurídica
- 11) Há quanto tempo o shopping participa da Associação ModaMix?
- 12) Quais os objetivos que o shopping bus a curto e a longo prazo?

PARTE II – ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO**CONFIGURAÇÃO DO MERCADO**

- 13) Como é o mercado em que o shopping atua?
- 14) Como é a concorrência no mercado em o shopping atua?
- 15) Como é a relação com os fornecedores desse mercado?
- 16) Quais são as exigências dos compradores?
- 17) Quais são as exigências do consumidor final desse mercado?
- 18) Existem produtos substitutos nesse mercado (outras formas de comercialização)?
- 19) Existe ameaça de novos entrantes nesse mercado?

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

- 20) O que o mercado em que o shopping atua avalia como fatores de sucesso para os shopping?

21)Quais são as estratégias do shopping para se posicionar nesse mercado?

PARTE II – ESTRATÉGIAS DE COLABORAÇÃO

ORGANIZAÇÕES

- 22) Quais as estratégias que o shopping possui de forma colaborativa com as organizações que o compõem?
- 23) Quais as estratégias que estão voltadas a competitividade dessas organizações?
- 24)Como essas estratégias são avaliadas pelas organizações que constituem o shopping?

ASSOCIAÇÃO

- 25)Como é o relacionamento com a Associação ModaMix?
- 26)Como é o relacionamento do shopping com os outros shoppings?
- 27)Quais as estratégias que o shopping possui de forma colaborativa com os outros shoppings por meio da Associação ModaMix?
- 28)O que predomina na relação com os outros shoppings, competição ou colaboração?
- 29)Existem outras estratégias em conjunto com os outros shoppings independente da associação ModaMix?

PARTE III – COMPETITIVIDADE

- 30) Quais são os fatores que o mercado em que o shopping atua avalia como sendo fatores de competitividade?
- 31) Quais desses fatores de competitividade o shopping possui?
- 32) Qual o desempenho financeiro de um shopping competitivo alcança nesse mercado?
- 33) Qual o desempenho do shopping por meio das organizações que o constituem?

PARTE IV - ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

- 34)Qual a influência das estratégias do shopping na situação atual de competitividade das organizações que constituem o shopping? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 35)Qual a influência das estratégias do shopping na situação atual de competitividade da Associação ModaMix? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 36)Qual a influência das estratégias da associação ModaMix na situação atual de competitividade do shopping? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 37) Qual a influência das estratégias das organizações na situação atual de competitividade do shopping? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 38)Qual a influência das estratégias do próprio shopping na situação atual de competitividade da do shopping? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 39)Comentários finais

ANEXO 03**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA****EMPRESÁRIOS DAS ORGANIZAÇÕES CONSTITUINTES DOS SHOPPINGS**

Nome:

Cargo:

Formação:

Telefone:

Email:

Shopping:

PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- 1) Qual a principal atividade da organização?
- 2) Há quanto tempo a organização atua?
- 3) Quais os produtos que a organização comercializa?
- 4) Qual é a estrutura da organização? Organograma?
- 5) A organização possui fabricação própria?
- 6) Qual a área da organização?
- 7) Qual o faturamento da organização?
- 8) Quantos funcionários a organização possui?
- 9) Qual o mercado que a organização atua (municipal, regional, estadual, região sul, Brasil ou exterior)?
- 10) Como se caracteriza a venda da organização?
 - c. Pessoa física
 - d. Pessoa jurídica
- 11) Há quanto tempo a organização participa da Associação ModaMix?
- 12) Quais os objetivos que a organização busca a curto e a longo prazo?

PARTE II – ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO**CONFIGURAÇÃO DO MERCADO**

- 13) Como está o mercado em que a organização atua?
- 14) Como é a concorrência no mercado em que a organização atua?
- 15) Como é a relação com os fornecedores desse mercado?
- 16) Quais são as exigências dos compradores?
- 17) Quais são as exigências do consumidor final desse mercado?
- 18) Existem produtos substitutos nesse mercado (outras formas de comercialização)?
- 19) Existe ameaça de novos entrantes nesse mercado?

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

- 20) O que o mercado em que a organização atua avalia como fatores desse sucesso?
- 21) Quais são as estratégias da organização para se posicionar nesse mercado?
 - Custo

- Diferenciação
- Enfoque

ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

Marketing

- 22)Quais são as práticas de marketing adotadas pela organização?
- Segmentação
 - Linhas de produtos
 - Marca
 - Precificação
 - Distribuição
 - Promoção/comunicação
 - Foco nos clientes
 - Relacionamentos com os clientes
- 23)Quais são as estratégias de crescimento do produto no mercado?

Compras/ materiais

- 24)Quais são as práticas de compras da organização?
- Preço
 - Qualidade
 - Formas de pagamento
 - Entrega
- 25)Como é a negociação da organização com seus fornecedores?
- 26)Como a organização gerencia seus estoques?

Produção/operação

- 27)Quais são as práticas de produção/operação da organização?
- Processos (layout, organização dos produtos, vitrine)
 - Qualidade

Finanças

- 28)Quais são as práticas financeiras da organização?
- Controle de custos
 - Financiamento
 - Investimento
 - Distribuição dos lucros

Recursos Humanos

- 29)Quais são as práticas de Recursos Humanos da organização?
- Recrutamento (seleção, qualificação exigida, benefícios oferecidos)
 - Desenvolvimento/ treinamento
 - Remuneração (comissão)

- 30)O que o empresário faz para se capacitar (participação em cursos, treinamentos)?

PARTE II – ESTRATÉGIAS DE COLABORAÇÃO

COM O SHOPPING

- 31)Quais foram as razões que levaram a organização a participar do shopping?
 32)Quais as estratégias do shopping a qual pertence a organização?
 33)As estratégias do shopping influenciam nas suas estratégias? Como?
 34)Na sua opinião quais as estratégias o shopping deveria fazer? Por que?
 35)Como é o relacionamento com a direção do shopping?
 36)Existe algum tipo de relacionamento com as outras lojas do shopping? Qual?
 37)Existe cooperação com essas lojas?
 38)Qual o nível de cooperação e de competição com as outras lojas do shopping?

COM A ASSOCIAÇÃO

- 39)Quais foram as razões que levaram à sua organização a participar da Associação ModaMix?
 40)Quais as estratégias da Associação ModaMix?
 41)Essas estratégias influenciam nas suas estratégias da organização? Como?
 42)Na sua opinião quais as estratégias a associação deveria fazer?
 43)Como é o relacionamento com a direção da associação?
 44)Existe algum tipo de relacionamento da organização com as outras lojas de outros shoppings? Qual?
 45)Existe cooperação com essas lojas de outros shoppings?
 46)Qual o nível de cooperação e de competição com as outras lojas de outros shoppings?

PARTE III - COMPETITIVIDADE

EX-ANTE

- 47)Quais são os fatores que o mercado em que a organização atua avalia como sendo fatores de competitividade?
 48)Quais desses fatores de competitividade a organização possui?
- Eficiência
 - Modernidade
 - Inovação
 - Qualidade
 - Flexibilidade
 - Responsabilidade Ecológica
 - Cooperação
 - Inserção Internacional
 - Apoio Institucional
 - Relacionamento com clientes

- Preço final baixo

EX-POST

- 49)Qual o desempenho de uma organização competitiva nesse mercado?
- Lucro
 - Faturamento
 - Volume de peças
- 50)Qual o desempenho da organização?
- Lucro
 - Faturamento
 - Volume de peças

PART IV - ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

- 51)Qual a influência das estratégias da associação ModaMix na situação atual de competitividade da organização? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 52)Qual a influência das estratégias do shopping em que a organização faz parte na situação atual de competitividade da organização? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 53)Qual a influência das estratégias da própria organização na situação atual de competitividade da organização? Em termos percentuais quanto isso representa?
- 54)Comentários finais

ANEXO 04

Prezado Senhor (a):

Gostaria de contar com sua colaboração para o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado cujo tema centra-se em estratégia e competitividade. Este estudo está vinculado ao Curso de Mestrado em Administração do CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da UFPR - Universidade Federal do Paraná.

Para isso, solicito sua colaboração no preenchimento do questionário que se segue. Responda-o da forma que melhor represente sua opinião sobre cada item apresentando.

Observação: deve-se responder ao questionário de forma conivente com a realidade, e não de forma como se desejaria que fosse.

A administração do shopping também faz parte dessa pesquisa, assim como a MODAMIX.

Cordialmente,

Vandete Cardoso Mendonça

Questionário de Pesquisa

Qual a loja escolhida: _____ (opcional)

De qual shopping a loja faz parte?

Avenida Fashion Maringá Shopping de Calçados Mercosul Portal da Moda VestSul

Pensando nessa loja nesse determinado shopping, responda por favor as seguintes questões:

1. Caracterização do Empresário

- a) Nome _____ (opcional)
- b) Cargo Proprietário Único Sócio-Proprietário Gerente
- c) Formação: Primário Completo Ens. Fundamental Completo Ens. Superior Completo Pós Graduação Completa

2. Caracterização da Loja Selecionada

- a) Há quanto tempo a loja atua no shopping selecionado?
- até 1 ano até 2 anos de 2 a 4 anos de 4 a 6 anos mais que 6 anos
- b) Quais os principais produtos que a loja comercializa? (selecione todas as respostas que forem adequadas)
- vestuário feminino (modinha) lingerie
- vestuário bebê/infantil/infante sportwear/ roupas de esporte
- vestuário masculino/camisaria linhas e malhas
- tamanhos especiais (extras) moda praia
- jeans indiana/artesanal
- bolsas/ acessórios/enxovais/bijouterias trajes finos
- calçados
- c) Quantos pessoas trabalham na loja (exceto você e serviços gerais, faxineira, office-boy, etc)?
- 1 funcionário 2 funcionários 3 funcionários 4 funcionários 5 ou mais
- d) A loja possui fabricação própria?
- Sim Não
- e) Qual é aproximadamente a área da loja, incluindo estoques?
- _____ metros quadrados
- f) Qual é aproximadamente o faturamento mensal da loja?
- _____ mil reais
- g) Qual seria aproximadamente o percentual de vendas para seus clientes da região:
- | | | |
|------|--------------------------|--|
| % | Noroeste do Paraná | |
| % | Outras regiões do Paraná | |
| % | Sul do Brasil | |
| % | Centro-Oeste do Brasil | |
| % | Outra. Qual? _____ | |
| 100% | | |

h) Como se caracterizam as vendas da loja em percentuais?

% Pessoa Física
 % Pessoa Jurídica
 100 % Total

3. Configuração do Mercado

a) Como está o mercado em que a loja atua?

Forte Crescimento (mais de 10%) Crescimento (de 6% a 10%) Estável (de 2% a 6%) Declínio (de 2% a -2%) Forte Declínio (mais de -2%)

Para responder as questões seguintes escolha o número que for mais adequado, conforme a escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Quanto mais próximo da DIREITA você se posicionar, MAIOR será a sua concordância com o que a frase descreve.

Quanto mais próximo da ESQUERDA você se posicionar, MENOR será a sua concordância com o conteúdo da frase.

b) Os meus principais concorrentes são:		DT				CT
b.1)	As lojas do próprio shopping que minha loja faz parte.	1	2	3	4	5
b.2)	As lojas dos outros shoppings da cidade de Maringá.	1	2	3	4	5
b.3)	As lojas do comércio varejista de Maringá.	1	2	3	4	5
b.4)	As lojas dos shopping da cidade de Cianorte.	1	2	3	4	5
b.5)	As lojas de outras cidades da região sul do Brasil.	1	2	3	4	5
b.6)	As lojas dos shoppings de São Paulo.	1	2	3	4	5
b.7)	As lojas de outras países que exportam para o Brasil.	1	2	3	4	5
c) As exigências dos meus clientes são:		DT				CT
c.1)	Preço final do produto mais baixo.	1	2	3	4	5
c.2)	Maior qualidade dos produtos.	1	2	3	4	5
c.3)	A disponibilidade dos produtos a cada compra.	1	2	3	4	5
c.4)	A variedade dos produtos (modelos, cores, tamanhos, etc).	1	2	3	4	5
c.5)	Produtos sempre atualizados com as novas tendências da moda.	1	2	3	4	5
d) Sobre as novas lojas:		DT				CT
d.1)	Existem ameaça de novas lojas entrantes no shopping.	1	2	3	4	5
d.2)	Existem barreiras para entrada de novas lojas no shopping.	1	2	3	4	5

e) Como é a intensidade da concorrência no mercado em que a loja atua?

Muito acirrada Acirrada Fraca Muito fraca Não há concorrência

f) Existem outros meios de comercialização nesse setor?

Sim Não (siga para a questão h)

g) Quais desses meios se mostra como uma ameaça a sua loja?

Vendas pela internet Representantes Distribuidores Outros. Qual? _____

h) Onde a empresa busca informações para desenvolver suas estratégias? (selecione todas as fontes usadas)

Sindicato, Sebrae Administração do Shopping ModaMix Fornecedores Clientes

Concorrentes

4. Estratégias Competitivas

a) Para ser uma loja competitiva no mercado, essa empresa deve optar em:(escolha apenas uma opção)

Ser líder em preço baixo Oferecer diferenciação, valor agregado

Para responder as questões seguintes escolha o número que for mais adequado, conforme a escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Quanto mais próximo da DIREITA você se posicionar, MAIOR será a sua concordância com o que a frase descreve.

Quanto mais próximo da ESQUERDA você se posicionar, MENOR será a sua concordância com o conteúdo da frase.

b) Na sua opinião uma loja competitiva no mercado						DT				CT
b.1)	Busca sempre oferecer os produtos/serviços de menor preço do que mais diferenciados.	1	2	3	4	5				
b.2)	Zela muito mais pelo custo dos seus produtos do que pela diferenciação para o cliente.	1	2	3	4	5				
b.3)	Busca uma estrutura enxuta de custos.	1	2	3	4	5				
b.4)	Busca sempre oferecer os produtos/serviços mais diferenciados do que de menor preço.	1	2	3	4	5				
b.5)	Zela muito mais pela diferenciação para o cliente do que pelo custo dos seus produtos.	1	2	3	4	5				
b.6)	Busca ter produtos/serviços mais diferentes.	1	2	3	4	5				
c) Agora, de acordo com sua opinião, responda as perguntas abaixo em relação a sua loja						DT				CT
c.1)	Busca sempre oferecer os produtos/serviços de menor preço do que mais diferenciados.	1	2	3	4	5				
c.2)	Zela muito mais pelo custo dos seus produtos do que pela diferenciação para o cliente.	1	2	3	4	5				
c.3)	Busca uma estrutura enxuta de custos.	1	2	3	4	5				
c.4)	Busca sempre oferecer os produtos/serviços mais diferenciados do que de menor preço.	1	2	3	4	5				
c.5)	Zela muito mais pela diferenciação para o cliente do que pelo custo dos seus produtos.	1	2	3	4	5				
c.6)	Busca ter produtos/serviços mais diferentes.	1	2	3	4	5				
5. Estratégias Funcionais										
a) Ações de marketing:						DT				CT
a.1)	Minha loja classifica seus clientes de acordo com seus preferências.	1	2	3	4	5				
a.2)	Minha loja faz propaganda de sua marca mensalmente.	1	2	3	4	5				
a.3)	Minha loja mantém relacionamento com o cliente por telefone, mala-direta, etc.	1	2	3	4	5				
a.4)	Minha loja faz sorteios, campanhas entre seus clientes.	1	2	3	4	5				
b) Ações de produção/operações:						DT				CT
b.1)	Minha loja organiza o layout (balcões) e produtos de acordo com as tendências semanalmente.	1	2	3	4	5				
b.2)	Minha loja organiza sua vitrine de acordo com as tendências	1	2	3	4	5				
c.3)	Minha loja possui sistema informatizado de venda.	1	2	3	4	5				
d.4)	Minha loja trabalha com código de barras.	1	2	3	4	5				
c) Ações na área de finanças:						1	2	3	4	5
c.1)	Minha loja controla seus custos por meio de planilhas.	1	2	3	4	5				
c.2)	Minha loja busca financiamentos para investimento na própria loja.	1	2	3	4	5				
c.3)	Minha loja busca financiamento para capital de giro.	1	2	3	4	5				
c.4)	Minha loja busca fazer investimentos com capital próprio.	1	2	3	4	5				
c.5)	Minha loja busca reenvestir o lucro na própria loja.	1	2	3	4	5				
d) Ações na área de recursos humanos:						1	2	3	4	5
d.1)	Minha loja realiza semestralmente treinamentos para os funcionários.	1	2	3	4	5				
d.2)	Minha loja oferece capacitação gerencial para seu gerente semestralmente.	1	2	3	4	5				
d.3)	Como empresário estou sempre em busca de capacitação gerencial por meio de cursos, palestras, etc.	1	2	3	4	5				
6. Ligação com o Shopping em que a empresa está instalada										
a) Refrente as ações da diretoria do shopping/associação dos lojistas						DT				CT
a.1)	Eu participo ativamente das associação dos lojistas.	1	2	3	4	5				
b) A administração do shopping a qual pertencço realiza ações visando a						DT				CT
b.1)	Busca novos clientes.	1	2	3	4	5				
b.2)	Divulgação/comunicação do shopping e as lojas.	1	2	3	4	5				
b.3)	Realização de campanhas promocionais.	1	2	3	4	5				
b.4)	Realização de eventos de lançamento de coleções.	1	2	3	4	5				
b.5)	Oferecer treinamentos para os funcionários das lojas.	1	2	3	4	5				
b.6)	Oferencer capacitação gerencial para os gerentes e empresários das lojas.	1	2	3	4	5				
7. Estratégia de Cooperação										
a) Conhece a Associação ModaMix?										
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não										
b) Conhece as ações da Associação ModaMix?										
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não										
c) Marque 1) se a ação abaixo é realizada pela ModaMix ou 2) se for realizada pelo Sindvest										
<input type="checkbox"/> Translado dos clientes entre os Shoppings <input type="checkbox"/> Divulgação do pólo atacadista de Maringá <input type="checkbox"/> Eventos para lançamentos de coleções das estações										

8. Competitividade

Para responder as questões seguintes escolha o número que for mais adequado, conforme a escala:

Discordo		Nem concordo		Concordo
Totalmente	Discordo	Nem discordo	Concordo	Totalmente
1	2	3	4	5

Quanto mais próximo da DIREITA você se posicionar, MAIOR será a sua concordância com o que a frase descreve.
Quanto mais próximo da ESQUERDA você se posicionar, MENOR será a sua concordância com o conteúdo da frase.

Fatores Determinantes

a) Na sua opinião uma loja competitiva no mercado:

	DT				CT
a.1) Possui variedade de produtos (dentro da sua linha em termos de tamanho, cor, etc).	1	2	3	4	5
a.2) Comercializa produtos atualizados com as tendências da moda.	1	2	3	4	5
a.3) Possui disponibilidade de produtos adequada as exigências dos clientes.	1	2	3	4	5
a.4) Possui produtos de preços baixos.	1	2	3	4	5
a.5) Comercializa produtos de qualidade.	1	2	3	4	5
a.6) Trabalha com formas de pagamento facilitadas.	1	2	3	4	5
a.7) Trabalha com produtos de marca reconhecida pelos clientes.	1	2	3	4	5

b) Agora, de acordo com sua opinião, responda as perguntas abaixo em relação a sua loja:

	DT				CT
b.1) Minha loja possui variedade de produtos (dentro da sua linha em termos de tamanho, cor).	1	2	3	4	5
b.2) Minha loja comercializa produtos atualizada com as tendências da moda.	1	2	3	4	5
b.3) Minha loja disponibiliza produtos de acordo com as exigências dos clientes.	1	2	3	4	5
b.4) Minha loja possui preços baixos.	1	2	3	4	5
b.5) Minha loja comercializa produtos de qualidade.	1	2	3	4	5
b.6) Minha loja trabalha com formas de pagamento facilitadas.	1	2	3	4	5
b.7) Minha loja trabalha com produtos de marca reconhecida pelos clientes.	1	2	3	4	5

Desempenho

c) Comparando o desempenho da sua loja com o desempenho financeiro de seus concorrentes.

	DT				CT
c.1) O desempenho da minha empresa nos últimos 2 anos é melhor que dos concorrentes.	1	2	3	4	5
c.2) Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa.	1	2	3	4	5
c.3) O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos.	1	2	3	4	5
c.4) Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos.	1	2	3	4	5
c.5) Minha empresa vem apresentando redução em suas atividades nos últimos 2 anos.	1	2	3	4	5
c.6) Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos.	1	2	3	4	5
c.7) Minha empresa vem apresentando bom retorno financeiro nos últimos 2 anos.	1	2	3	4	5
c.8) Existe grande probabilidade de a minha empresa continuar existindo no longo prazo.	1	2	3	4	5

9. ESTRATÉGIA COMPETITIVA X ESTRATÉGIA COOPERAÇÃO X COMPETITIVIDADE

a) Considerando os resultados de competitividade da sua loja, qual a contribuição de cada um dos seguintes itens nesses resultados

- % Rede ModaMix
- % Shopping em que minha loja está instalada
- % A sua ação individual

b) Baseado na resposta a) da questão 9 (logo acima) explique como esse três itens - Rede ModaMix, Shopping em que sua loja está instalada e sua ação individual - influencia na competitividade da sua loja em relação aos percentuais que você descreveu.

Muito obrigado pela sua atenção e disponibilidade!
Vandete Cardoso Mendonça
Mestrado em Administração - UFPR
(41) 3362-8257 (41) 9666-6037 / vandete.mendonca@gmail.com

ANEXO 05

Tabela de Indicadores do Setor Têxtil/Confecções na Região de Maringá

SEGMENTO	REGIÃO	N. ESTABELECIMENTOS	EMPREGADOS			VALOR ADICIONADO		QUOCIENTES DE LOCALIZAÇÕES	
			ABS.	REGIÃO %	ESTADO %	REGIÃO %	ESTADO %	QLE	QLV
Têxtil de algodão	Cornélio Procópio-Bandeirantes	10	361	5,7	0,1	8,6	0,1	7,0	15,1
Têxtil de algodão	Campo Mourão-Goioerê	15	347	3,6	0,1	18,3	0,1	4,5	32,2
Total especializado		25	708		0,1		0,2		
Total não especializado		51	3.188		0,7		0,4		
Têxtil de algodão Total		76	3.896		0,8		0,6		
Têxtil de rami, seda e de outras fibras naturais	Cornélio Procópio-Bandeirantes	3	855	13,4	0,2	6,1	0,0	35,5	57,8
Têxtil de rami, seda e de outras fibras naturais	Londrina-Cambé	13	647	1,1	0,1	0,7	0,0	3,0	6,9
Total Especializado		16	1.502		0,3		0,1		
Total não especializado		29	320		0,1		0,0		
Têxtil de rami, seda e de outras fibras naturais		45	1.822		0,4		0,1		
Têxtil de fibras artificiais	Metropolitana Sul-Curitiba	4	473	0,3	0,1	0,3	0,2	3,1	1,7
Total especializado		4	473		0,1		0,2		
Total não especializado		0	0		0,0		0,0		
Total de fibras artificiais		4	473		0,1		0,2		
Malharia, linhas, tapeçaria e outros têxteis	Londrina-Cambé	60	839	1,5	0,2	0,2	0,0	1,2	0,7
Malharia, linhas, tapeçaria e outros têxteis	Apucarana-Ivaiporã	48	501	3,0	0,1	2,2	0,0	2,4	10,4
Malharia, linhas, tapeçaria e outros têxteis	Maringá-Sarandi	59	590	1,5	0,1	0,3	0,0	1,2	1,6
Total especializado		167	1.930		0,4		0,0		
Total não especializado		369	4.064		0,8		0,2		
Total malharia, linhas, tapeçaria e outros têxteis		536	5.994		1,2		0,2		
Vestuário	Londrina-Cambé	362	6.920	12,2	1,4	3,2	0,2	1,3	2,8
Vestuário	Apucarana-Ivaiporã	219	2.870	17,2	0,6	4,4	0,1	1,8	3,8
Vestuário	Maringá-Sarandi	699	9.251	24,0	1,9	7,3	0,2	2,5	6,4
Vestuário	Umuarama-Cianorte	712	9.562	35,0	2,0	13,4	0,2	3,6	11,8
Vestuário	Toledo-Marechal Cândido Rondon	178	2.969	11,5	0,6	2,8	0,1	1,2	2,5
Vestuário	Francisco Beltrão-Pato Branco	169	5.292	24,6	1,1	8,0	0,1	2,5	7,0
Total especializado		2.339	36.864		7,6		0,9		
Total não especializado		913	9.840		2,0		0,2		
Total vestuário		3.252	46.704		9,7		1,1		
Bonés, brindes e outros artefatos de tecidos	Apucarana-Ivaiporã	141	2.125	12,7	0,4	6,8	0,1	14,6	34,4
Total especializado		141	2.125		0,4		0,1		
Total não especializado		236	2.063		0,4		0,1		

Total bonés, brindes e		377	4.188			0,9		0,2	
Estamparia, texturização e outros acabamentos em tecidos	Maringá-Sarandi	21	258	0,7	0,1	0,4	0,0	2,6	1,1
Total especializado		21	258			0,1		0,0	
Total não especializado		175	992			0,2		0,4	
Total estamparia, texturização e outros acabamentos em tecidos		196	1.250			0,3		0,4	
Uniformes e vestuário de	Apucarana-Ivaiporã	15	1.297	7,8	0,3	4,7	0,1	12,1	23,5
Uniformes e vestuário de	Maringá-Sarandi	24	274	0,7	0,1	0,4	0,0	1,1	1,8
Total especializado		39	1.571			0,3		0,1	
Total não especializado		122	1.528			0,3		0,1	
Total uniformes e vestuário de segurança		161	3.099			0,6		0,2	
Total setor têxtil-confecções		2.778	47.911			9,9		1,8	
Total setor têxtil-		4.647	67.426			14,0		3,0	

Fonte: Plano do APL, dados SEFA – RAIS-MTE.