

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO UFRGS - URI**

**FORMA ORGANIZACIONAL EM REDE
NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE SARANDI**

ADELAR MARKOSKI

PORTO ALEGRE, 2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO UFRGS - URI**

**FORMA ORGANIZACIONAL EM REDE
NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE SARANDI**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

ADELAR MARKOSKI

ORIENTADOR: Dr. EUGENIO AVILA PEDROZO

Porto Alegre, 2000

M346 Markoski, Adelar

Forma organizacional em rede nas indústrias de
Confecções de Sarandi / Adelar Markoski. – Porto
Alegre: UFRGS / PPGA, 2000.

114 p.

Dissertação (mestrado) UFRGS / EA / PPGA.

1. Forma Organizacional 2. Rede de Empresas
3. Estratégia 4. Indústria de Confecções 5. Sarandi

CDU: 658.011

**FORMA ORGANIZACIONAL EM REDE
NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE SARANDI**

ADELAR MARKOSKI

**Dissertação apresentada para apreciação e parecer
da Banca Examinadora**

Orientador

Dr. EUGENIO AVILA PEDROZO

Membros da Banca Examinadora

Dr. Luís Roque Klering (EA/UFRGS)

Dr. Antônio Domingos Padula (EA/UFRGS)

Dr. Néilson Zang (URI)

Dezembro de 2000

**À minha esposa Cleonice
que me proveu dose extra de energia nas horas certas.
Ao meu filho Ricardo
membro da geração esperança para o terceiro milênio.**

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este estudo, é de suma importância agradecer às instituições e pessoas que, de forma direta ou indireta, colaboraram decisivamente para sua realização.

Às instituições de ensino UFRGS e URI que possibilitaram, através de um convênio, que este Curso de Mestrado em Administração, na modalidade distribuída, fosse realizado.

Ao Poder Público Municipal, Associação Comercial e Industrial e Secretaria da Indústria e Comércio do município de Sarandi, pelo apoio logístico na realização da pesquisa.

Aos empresários das indústrias de confecções, pela acolhida e disponibilidade em responder às informações solicitadas, sem as quais este trabalho não poderia ser realizado.

Ao meu orientador professor Dr. Eugenio Avila Pedrozo que, através de sua disponibilidade e orientações, estimulou continuamente a pesquisa, possibilitando que este trabalho chegasse a bom termo.

Aos professores que atuaram durante o curso e que, através do conhecimento transmitido, formaram uma base conceitual para desencadear o estudo.

Aos colegas das turmas de Santo Ângelo e Porto Alegre, cujo entrosamento propiciou o aprendizado coletivo, dentre os quais destaco grandes amigos, os colegas Nestor e Bernardo, sempre presentes.

À minha família, colegas e todas as pessoas que estiveram próximas, pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos em que estive ausente.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	12
RESUMO.....	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUÇÃO.....	15
1 – CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DO AMBIENTE.....	17
2 - PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA.....	21
3 –OBJETIVOS.....	23
3.1 – Objetivo geral.....	23
3.2 – Objetivos específicos.....	23
4 –JUSTICATIVA.....	24
5 – REFERENCIALTEÓRICO.....	27
5.1 – Estratégias de adaptação organizacional.....	27
5.1.1 – Estratégias organizacionais.....	29
5.1.2 – A tipologia estratégica de MILES & SNOW.....	35
5.1.2.1- Os principais problemas no processo de adaptação organizacional.	40
5.1.2.2 – Aplicações do modelo.....	43
5.1.2.3 – Estratégias com participação coletiva.....	48
5.2 – Redes e/ou alianças em PME's.....	49
5.2.1 – Alianças estratégicas.....	50
5.2.1.1 - A formação de alianças.....	51
5.2.1.2 - Estrutura de governo das alianças.....	52
5.2.1.3 - Evolução das alianças ou redes.....	52
5.2.1.4 - O desempenho das alianças.....	53
5.2.2- A formação de redes flexíveis como orientação estratégica.....	54
5.2.2.1 – Estratégia em pequenas empresas para criação de valor.....	61
5.2.2.2 – Consórcio de pequenas empresas.....	62
5.2.2.3 – Aplicações do modelo.....	65

5.3 – Postura estratégica e perspectiva de redes.....	69
6 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	71
6.1 – Os tipos de pesquisa.....	71
6.1.1 – Pesquisa descritiva.....	71
6.2 – População e amostragem.....	71
6.3 – Instrumento de coleta de dados.....	72
6.4 – O desenho da pesquisa.....	72
7 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	75
7.1 - O perfil geral das indústrias de confecções de Sarandi.....	76
7.2 – Tipologia estratégica.....	77
7.3 – Alguns aspectos sobre a competitividade das empresas estudadas.....	81
7.4 - A abordagem de rede.....	83
7.4.1 - A cadeia de valor das indústrias de confecções de Sarandi.....	84
7.4.2 – Representação atual da indústria de confecções de Sarandi na forma de rede.....	85
7.4.3 – Identificação de mudanças potenciais nas aspirações de empresários.....	87
7.4.4 – Representação em rede incorporando-se as aspirações dos empresários.....	90
7.4.5 – O papel dos grupos de interesse no setor de confecções de Sarandi.....	93
7.4.6 – Nova cadeia de valor para a indústria de confecções de Sarandi.....	94
7.4.7 – Representação da indústria de confecções de Sarandi em uma proposta de rede.....	98
CONCLUSÃO.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
Anexo 1 – Questionário aplicado aos dirigentes das indústrias de confecções.....	107
Anexo 2 – Questionário aplicado aos dirigentes das indústrias de confecções.....	110
Anexo 3 – Entrevista aplicada aos grupos de interesse no setor de confecções de Sarandi.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela	Página
1. A participação dos diversos setores da economia no PIB do município de Sarandi	18
2. Representatividade do setor de confecções no município de Sarandi	18
3. Variação de preços das confecções de verão na indústria no período 1995/1998.....	76
4. Classificação das empresas Segundo seu porte.....	76
5. Idade das empresas	76
6. Grau de formação dos dirigentes	77
7. Postura estratégica das empresas.....	77
8. Grau de crescimento das empresas nos últimos 05 anos conforme postura estratégica adotada.....	78
9. Estratégia adotada pela empresa e média de empregos gerados.....	78
10. Mercado em que as empresas pretendem atuar	88
11. Nível de utilização da estrutura de produção instalada	88

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1. Caracterização e condições dos três modos de formulação de estratégia ..	31
2. Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos	47
3. Cadeia genérica em negócios industriais e marcação das áreas para consórcio	63
4. Resumo do desenho da pesquisa.....	74
5. Estruturação das indústrias de confecções de sarandi com base nas aspirações dos empresários.....	93
6. Aspirações <i>versus</i> Modelo Apresentado	101

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. O ciclo adaptativo.....	41
2. Componentes do projeto de fábrica <i>versus</i> projeto de negócio.....	55
3. O <i>mix</i> estratégico global da UEN.....	56
4. Curva " U " e estratégias competitivas genéricas	57
5. Curva " U " e estratégias competitivas genéricas ampliadas	58
6. Estratégia de produto/mercado	59
7. Modelo de rede <i>topdown</i>	60
8. Modelo de rede flexível de empresas	61
9. Modelo geral de rede – desenvolvimento de um sistema econômico local com foco na associação de pequenas empresas	64
10. Situação atual e futura num projeto de estruturação setorial	66
11. Modelo de cadeia de valor para o setor moveleiro	68
12. Divisões das funções na cadeia de valor	69
13. A cadeia têxtil.....	84
14. Cadeia de valor existente na indústria de confecções de sarandi.....	85
15. As relações atuais na indústria de confecções de sarandi.....	86
16. As relações atuais, identificadas baseado nas aspirações dos empresários representadas na forma de rede.....	91
17. Modelo de cadeia de valor para a indústria de confecções de sarandi.....	95
18. A indústria de confecções de sarandi em uma abordagem de rede.....	99

RESUMO

Este trabalho é o resultado de uma pesquisa realizada em micro, pequenas e médias empresas que formam a indústria de confecções de Sarandi - RS, visando identificar a postura estratégica das organizações do segmento de confecções do município, reposicionando-a face ao ambiente competitivo atual.

As empresas nas quais foi aplicada a pesquisa foram identificadas junto aos cadastros da Prefeitura Municipal e da Associação Comercial e Industrial do município de Sarandi. O universo das indústrias que atuam na área de confecções do município é formado por 45 empresas. A pesquisa foi aplicada em 39 empresas (86,67% do total). Este número foi definido de acordo com a aceitação e disponibilidade dos dirigentes em fornecer as informações solicitadas.

Trata-se de uma pesquisa descritiva; foram realizadas inicialmente entrevistas em profundidade, não estruturadas, com os principais atores responsáveis pela criação das indústrias de confecções no município. Posteriormente, foi aplicado um questionário aos dirigentes das organizações.

A postura estratégica predominante foi a analítica. Entretanto, o reconhecimento do fortalecimento da competitividade dos dias atuais fez com que emergisse a necessidade de uma atuação além da empresa, vista de maneira individualizada, sugerindo uma atuação em redes flexíveis. Neste sentido, existem ações realizadas e o espírito da comunidade está aberto. O presente estudo é aprofundado nesta direção.

ABSTRACT

This work is the result of a research accomplished in micros, small and medium companies that form the industry of makings of Sarandi - RS, seeking to identify the strategic posture of the organizations of the segment of makings of the municipal district, replacement-them face to the current competitive environment.

The companies, in that the research was applied, they were close to identified the cadasters of the Municipal City and of the Commercial and Industrial Association of the municipal district of Sarandi. The universe of the industries that act in the area of makings of the municipal district is formed by 45 companies. The research was applied in 39 companies (86,67% of the total). This number was defined in agreement with the acceptance and the leaders' readiness in supplying the requested information.

It is a descriptive research, for so much they were accomplished interviews initially not in depth structured with the main responsible actors by the creation of the industries of makings in the municipal district. Later on, a questionnaire was applied the leaders of the organizations.

The predominant strategic posture went to analytic. However, the recognition of the invigoration of the competitiveness of the current days did with that emerged the need of a performance besides the company, view in an individualized way, suggesting a performance in flexible nets. In this sense, accomplished actions exist and the community's spirit is open for such. The present study is deepened in this direction.

INTRODUÇÃO

O processo de globalização, cada vez mais presente na economia, tem exigido da sociedade e, sobretudo, das empresas, que seja despendido um profundo esforço no sentido de adaptação a esta nova ordem econômica mundial. A adaptação da empresa contemporânea ao acelerado ritmo de transformações em seu ambiente operacional é uma questão de sobrevivência e a condição de permanência em um mercado crescente, globalizado e competitivo.

As fontes de fornecimento tornaram-se globais. Neste contexto, tem surgido a oportunidade de diferentes regiões participarem deste mercado, através do fornecimento de insumos e matéria-prima, ou através do consumo de produtos e serviços. Neste sentido, o desenvolvimento de soluções locais visando adquirir a competência empresarial é pressuposto para participar de um mercado onde cada empresa, região ou país busca ofertar o que é mais competente para fazê-lo.

A busca da competência para participar deste mercado, evidentemente, não pode ser um legado às empresas de forma isolada. Estas mudanças envolvem fatores que vão além daqueles percebidos na ordem econômica mundial, mas, sim, da sociedade como um todo, onde pessoas, empresas e governos buscam adaptação à nova ordem no mundo dos negócios.

A adaptação das empresas a este novo meio não é um processo que possa, em um determinado momento, ser concluído. É um processo contínuo, onde a capacidade das empresas em absorver e aplicar as modificações do ambiente é pressuposto à sobrevivência.

O estudo nas indústrias de confecções de Sarandi será dividido em duas partes. Na primeira, trata-se de uma pesquisa sobre a postura estratégica das

empresas de confecções, na qual será identificado o modo como estão se adaptando ao ambiente competitivo. Para tanto, será utilizado o modelo proposto por MILES & SNOW (1978) que classificam a postura estratégica das empresas em relação ao ambiente como defensiva, prospectiva, analítica e reativa.

Na segunda parte, são obtidas informações de atores pertencentes ou ligados às organizações estudadas sobre como são organizados no sentido de oferecer mecanismos que possibilitem aumentar a competitividade das mesmas, em ações grupais, baseado nas redes flexíveis (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1998).

A estrutura desta dissertação é a seguinte: no capítulo 1, caracterizou-se as organizações e o ambiente. A situação problemática e as principais questões da pesquisa se encontram no capítulo 2. O capítulo 3 é constituído pelos objetivos geral e específicos do projeto. Fazem parte do capítulo 4 as justificativas quanto a oportunidade, importância e viabilidade do projeto proposto. O referencial teórico é apresentado no capítulo 5, onde são abordados os temas: estratégias de adaptação organizacional e redes e/ou alianças em pequenas e médias empresas. A metodologia de pesquisa empregada, o método, o instrumento de coleta de dados, o desenho da pesquisa e os procedimentos dispensados à análise dos dados são abordados no capítulo 6. O trabalho é concluído com a análise dos resultados e as referências bibliográficas utilizadas.

1 - CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DO AMBIENTE

Sarandi conta atualmente com 18.129 habitantes e está localizado na Região do Alto Uruguai, possuindo uma área de 342,8 Km². Situado às margens da BR-386, uma das principais rodovias do Estado, o município conquistou a condição de pólo industrial da região, graças ao espírito empreendedor de sua gente. Esta vocação inata para o empreendedorismo manifestada pela população de Sarandi provém, com certeza, do espírito de trabalho que incentivou os primeiros colonizadores da região, os imigrantes alemães e italianos, na tarefa de desbravar a terra virgem e fazê-la produzir.

Ao longo dos últimos anos, Sarandi tem se transformado em um município empreendedor, destacando-se na região por ter uma economia diversificada e um intenso crescimento, especialmente no setor industrial, que é formado por cerca de 110 estabelecimentos, dos quais 45 atuam na área de confecções.

Além da indústria de confecções, onde a economia está fortemente embasada, destacam-se no município outros setores como: comércio, serviços e agropecuária. Analisando-se o PIB *per capita* do município nos últimos anos, percebe-se que este crescimento, no ano de 1995, alcançou R\$ 5.399,00 e que, nos de 1996 e 1997, chegou respectivamente a R\$ 6.335,00 e R\$ 7.119,00. A participação dos diversos setores da economia no PIB do município de Sarandi encontra-se demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - A participação dos diversos setores da economia no PIB do município de Sarandi

Anos	1995	1996	1997
Serviços	34,50%	33,92%	33,21%
Comércio	17,50%	21,49%	22,55%
Indústria	33,06%	31,68%	32,34%
Agropecuária	14,94%	12,91%	11,90%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Fundação de Economia e Estatística do RS.

A partir da década de 80, começaram a ser instaladas no município as primeiras indústrias no setor de confecções, sendo que o ano que marcou o início das instalações das indústrias foi o de 1987. Tendo sido formado, basicamente, por empresas familiares, esse setor é o que mais se destaca por apresentar o maior número de indústrias e gerar o maior número de empregos no município. Em termos de *mix* de produtos, a indústria de confecções de Sarandi produz uma linha variada, onde se destacam: produtos em malha para a linha masculina e feminina, jeans, camisas, meias, uniformes industriais, roupas esportivas, bonés, acessórios e prestação de serviços. As indústrias do ramo de confecções representam cerca de 40,91% (ver Tabela 2) do total de indústrias instaladas no município. Quanto aos empregos gerados, a indústria de confecções representa cerca de 18,36% dos postos de trabalho, no setor industrial do município.

Tabela 2 – Representatividade do setor de confecções no município de Sarandi

Anos	82	%	84	%	87	%	90	%	93	%	98	%
Número de Ind. de Confecções	05	7,35	05	6,76	13	16,88	19	21,11	29	39,76	45	40,91
No. Empreg. na Ind. de Confecções	10	2,21	18	3,28	98	19,41	109	15,05	160	19,73	402	18,36
Total das indústrias do Município	68	100	74	100	77	100	90	100	73	100	110	100
Total de empregos no Município	452	100	548	100	505	100	724	100	811	100	2190	100

Fonte: Fundação de Economia e Estatística do RS.

Sarandi destaca-se como uma das cidades com maiores índices de desenvolvimento nos últimos anos no norte do Estado, e a indústria de confecções foi responsável pela mudança do perfil econômico do município. O município já foi apontado pela Fundação de Economia e Estatística do RS como um dos pólos do setor de confecções no estado gaúcho. Integrando a região do Alto Uruguai, Sarandi se destaca pelo grande número de confecções e indústrias no setor da moda, pois somente neste setor são cerca de 45 indústrias instaladas, entre pequenas e médias. Desta forma, além de pólo industrial no setor de confecções, o município também pode ser considerado um pólo comercial, pois recebe inúmeras excursões de lojistas e consumidores semanalmente. Além disso, são realizadas duas feiras anuais que mostram o potencial econômico do município.

A cadeia industrial do município, na área de confecções, é formada por empresas que possuem um número de funcionários entre 2 e 110. Neste contexto, podem ser destacadas 30 empresas de porte maior e com um número de funcionários igual ou superior a 10 pessoas.

Fazendo-se uma comparação do ramo de confecções no município de Sarandi num período compreendido entre o ano de 1982 e 1998, torna-se clara a sua ascensão. Sendo apenas um ramo do setor industrial do município nos períodos anteriores ao ano de 1987, o ramo de confecções demonstrou um crescimento diferenciado dos demais e ao longo dos anos subsequentes, tendo se tornado o ramo com maior número de empresas no município.

Aliado a este crescimento e a uma concorrência salutar entre as empresas de confecções do município, destacam-se, na comunidade empresarial, algumas iniciativas em conjunto. Entre elas, a construção de um pavilhão para feiras e a criação, há cinco anos, de uma escola de corte, costura e modelagem numa parceria entre a Prefeitura Municipal, ACI e SENAI, com o objetivo de qualificar a mão-de-obra. Na área de distribuição e vendas, as pequenas empresas que estão iniciando suas atividades trabalham em conjunto, montando *mix* de produtos e contratando vendedores de forma coletiva.

Além de empregar o maior número de mão-de-obra, num mesmo segmento, o crescimento deste ramo acompanha o crescimento do setor industrial do município. Esta situação remete-nos a, pelos menos, duas suposições básicas:

- As indústrias do ramo de confecções vêm apresentando um franco crescimento em relação às indústrias dos demais segmentos;
- As indústrias do ramo de confecções projetaram um novo perfil econômico para o município.

A expansão alcançada pela indústria de confecções no município nestes últimos anos incentivou o desenvolvimento de outros setores, o que fortalece a sua economia. Assim, surgiram as empresas do ramo moveleiro e as agroindústrias, que, por sua vez, geram outra mudança na realidade econômica do município.

A diversidade de produtos, especialmente da área têxtil, é outro fator positivo, pois, na opinião dos empresários quanto maior a diversificação melhores são as possibilidades de negócios. Esta situação também estimula uma maior preocupação com a qualidade, como forma de atender a um mercado cada vez mais exigente.

2 - PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA

A economia do município de Sarandi foi substancialmente alterada na última década. Essa transformação foi ocasionada pelas empresas que passaram a atuar fortemente no setor de confecções. A atuação das empresas neste segmento provocou uma adaptação no eixo econômico do município que tomou uma direção diferente em relação ao perfil que apresentava na década anterior.

O número de empresas de confecções de pequeno porte aumentou rapidamente, favorecidas por um mercado receptivo aos seus produtos. Essas empresas estão ancoradas numa estrutura familiar e possuem baixo custo de mão-de-obra. Mas, atualmente, o aumento da competitividade e a própria globalização estão mudando as necessidades concorrenciais das empresas, inclusive para as micro e pequenas empresas localizadas em pequenas cidades.

No mercado atual, cada vez mais pequenas e grandes empresas disputam os segmentos. Apesar do aparente menor custo de mão-de-obra ou da maior flexibilidade e agilidade, existem inúmeras desvantagens para empresas de pequeno porte como as de Sarandi: tamanho da empresa, domínio de tecnologias mais competitivas, canais de distribuição, capacidade de investimentos, consolidação de uma marca, etc. Portanto, as pequenas empresas de confecções têm uma necessidade cada vez mais forte de concorrer e uma dificuldade crescente para competir.

Existe, portanto, a necessidade que se desenvolva ao mesmo tempo uma visão da realidade local e uma visão global do negócio onde a empresa concorre. Nesse sentido, as empresas necessitam, constantemente, estar acompanhando e monitorando a sua estratégia, verificando se a mesma está sendo adequada ao ambiente concorrencial. Entretanto, caso haja indicação que pairam ameaças sobre as mesmas, qual deve ser sua reação?

Devido à complexidade do ambiente das organizações dos dias atuais, muitas vezes, as empresas sentem-se impotentes diante da situação. Isso afeta, principalmente, as de menor porte, cujos proprietários ou gestores nem sempre têm a formação ou experiência necessária para tratar com esse novo ambiente.

Geralmente, como no caso das empresas de confecções de Sarandi, algumas iniciativas locais são esboçadas para diminuir esse sentimento de incapacidade de concorrer com empresas maiores ou melhor organizadas. Mas, muitas dessas iniciativas, que cada vez têm um caráter comunitário ou, no mínimo, envolvem vários tipos de organizações ou instituições, são embrionárias ou parciais, no sentido de que não têm uma visão global ou inteira da situação. Inclusive, não sabem ou não tem o conhecimento suficiente para se apoiar numa abordagem teórica adequada a realidade considerada.

Tal situação nos conduz a duas questões principais:

- 1 – Quais são as posturas estratégicas adotadas pelas indústrias de confecções para enfrentar o ambiente competitivo atual?
- 2 - Como a empresa deve se organizar para melhor enfrentar o ambiente competitivo contemporâneo?

3 - OBJETIVOS

3.1 - Objetivo geral

Identificar a postura estratégica das organizações do segmento de confecções no município de Sarandi e apontar as potencialidades do setor, em relação a uma perspectiva de redes, para melhorar sua competitividade.

3.2 - Objetivos específicos

- 1- identificar a estratégia adotada pelas organizações visando à necessária adaptação organizacional;
- 2- discutir a pertinência da estratégia encontrada nas empresas e a postura adequada na interação com o ambiente;
- 3- identificar as potencialidades do setor em relação a uma perspectiva de redes, visando agregar valor aos produtos e proporcionar competitividade às organizações.

4 - JUSTIFICATIVA

O ambiente cada vez mais mutante dos dias atuais impõe às empresas uma adaptabilidade ao ambiente no qual estão inseridas. Na verdade, essa adaptação é uma condição praticamente obrigatória na busca da competitividade. Pode-se transformar, inclusive, em fator determinante para a sobrevivência frente às condições contingenciais impostas.

Em um ambiente de alta competitividade como o mercado de confecções, a pequena empresa tem oportunidade de tirar proveito desta situação. O número de indústrias do ramo de confecções em Sarandi tem apresentado, até aqui um crescimento notável, partindo de um número de 05 indústrias no período de 1982 para quarenta e cinco empresas, que compõem hoje o complexo industrial do ramo, (ver Tabela 2). O pequeno porte destas empresas lhes possibilita serem mais flexíveis, podendo se adaptar mais rapidamente a novas situações e alterações contingenciais do ambiente.

O uso de uma estratégia e uma gestão adequadas, além de propiciar a sobrevivência e/ou crescimento das indústrias de confecções de Sarandi, incentivará o desenvolvimento de outros setores como o moveleiro e as agroindústrias.

A feira das indústrias de Sarandi (FEISA), em nove anos, cresceu em termos de participação de expositores e em credibilidade. Nas últimas edições, o evento deixou de ser exclusivo da indústria da moda para receber entre os expositores as indústrias moveleiras e as agroindústrias, que se constituíram na grande novidade deste ano. Os segmentos do comércio e de serviços também passaram a ter espaços crescentes na FEISA, de forma que o evento além de se tornar o principal divulgador do potencial econômico das empresas estabelecidas no município, é o principal responsável pelo crescimento do PIB no município na área de comércio

(ver Tabela 1), devido ao volume de comercialização das confecções industrializadas no município.

A rápida adaptação das empresas à oportunidade de mercado percebida projetou o município como um pólo gaúcho no mercado de confecções. Como conquistar espaço no mercado e nele permanecer exige das empresas competências diferenciadas, a indústria de confecções de Sarandi começa a deparar-se com uma nova situação frente ao ambiente.

Esta realidade leva a indústria de confecções de Sarandi a uma situação de adaptação organizacional que tende a ser seletiva para consolidar a posição de pólo de confecções que o município ocupa e garantir a própria sobrevivência das empresas.

A necessidade das empresas manterem-se num mercado cada vez mais competitivo exige continuamente dos administradores uma visão e concepção de novos métodos de gestão empresarial ou a adaptação de métodos já existentes ou praticados às novas realidades. E esse é fator que tem interferido decisivamente na expectativa de crescimento das empresas. A globalização da economia e a necessidade de constantes inovações tecnológicas, novas formas de administração e de planejamento e a concorrência são aspectos que devem ser considerados para a adaptação das empresas a este ambiente competitivo no qual estão inseridas.

A contingência imposta pelo ambiente tem exigido das empresas a adoção de uma nova postura estratégica para permanecerem competitivas. Isto implica em afirmar que a administração familiar praticada até aqui está se tornando deficiente para manter a empresa competitiva frente a este novo contexto. Desta forma, as empresas estão vivenciando um novo ciclo que exigirá mudanças e, principalmente, uma adaptação nas formas de administração até então praticadas. A velocidade e a forma que estas empresas irão se adaptar a este novo cenário será um ponto decisivo e extremamente importante nos próximos períodos. A adaptação lenta das empresas às mudanças do ambiente influenciará seu crescimento e, possivelmente, sua própria sobrevivência.

A pesquisa para estudar esta situação, constituiu-se em uma idéia bem-vinda aos interesses da Secretaria da Indústria e Comércio do Município que a julgou importante devido à situação que o segmento está atravessando e sua importância econômica para o município. Espera-se que este estudo possa trazer benefícios para a economia do município, região e, sobretudo, para as empresas, na medida em que buscará identificar o perfil das empresas e a postura estratégica que adotam frente ao ambiente. Após ter identificado o perfil, o estudo buscará sugerir alternativas estratégicas que possam ser implantadas nestas empresas, visando um modelo de desenvolvimento local que proporcione competitividade no cenário global.

A condição profissional, como docente do Curso de Administração da URI, conferiu os requisitos para as variáveis quantitativas quanto à execução do projeto. O Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) disponibilizou carga horária, recursos bibliográficos e equipamentos de informática para montagem e tabulação dos dados pertinentes ao instrumento de pesquisa aplicado. Existiu, também, interesse por parte da Secretaria da Indústria e Comércio e da Associação Comercial e Industrial do município de Sarandi, as quais forneceram credenciais para atuação junto às empresas. Além disso, em contato preliminar com algumas empresas, houve manifestação de apoio ao projeto e disposição para responder o instrumento de pesquisa.

5 - REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está constituído de duas partes. A primeira parte aborda o tema estratégias de adaptação organizacional, visualizando a empresa como um sistema em relação às principais ameaças e oportunidades do ambiente. Para tanto, será feita uma revisão dos conceitos de estratégia e de adaptação organizacional e nas tipologias estratégicas de MINTZBERG (1994), PORTER (1991), e MILES & SNOW (1978). A segunda parte trata do tema Redes e/ou alianças em Pequenas e Médias Empresas visando criação de valor, associando-as com a perspectiva de competitividade das pequenas empresas e o desenvolvimento local. Para tanto, será utilizado o modelo desenvolvido por CASAROTTO FILHO & PIRES (1998).

5.1 - Estratégias de adaptação organizacional

Em relação ao tema estratégias de adaptação organizacional, será focalizada a empresa de forma sistêmica. O objetivo deste enfoque é verificar se as ameaças e oportunidades do ambiente influenciam a postura estratégia adotada pelas empresas. Para tanto, inicialmente, será feito uma revisão dos conceitos de estratégia e de adaptação organizacional.

A estratégia teve sua origem, segundo FISCHMANN & ALMEIDA (1991), nos campos de batalha, pois a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que quer dizer chefe do exército. A estratégia que conhecemos hoje tem suas raízes nos planejamentos de guerras, realizados pelo chefe do exército com ajuda de seus generais.

HENDERSON (1998), argumenta que para entender o uso das estratégias nas empresas precisa-se ter a compreensão da complexa trama da competição

natural. No universo de seres, vivos a existência indefinida de uma variedade de competidores é uma demonstração de que as vantagens de cada um sobre os demais são mutuamente exclusivas. No ambiente empresarial, segundo o autor, os estrategistas de negócios usam sua imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Como todos os negócios não podem crescer indefinidamente num ambiente finito, os concorrentes acabam por eliminar uns aos outros, de modo que somente os mais aptos sobrevivem.

Através do perfeito relacionamento de uma empresa com seu ambiente resultam conseqüências sobre as quais pode-se perceber o nível de interação desta com o meio. Para ALVES (1997), as empresas adaptativas possuem algumas características peculiares que as diferenciam das demais. Fazem parte deste rol de empresas, aquelas que valorizam a criatividade e ressaltam as oportunidades sem impor restrições, propiciando novas formas de agir. O confronto de idéias é incentivado no sentido de buscar soluções em detrimento de uma postura conformista e, sobretudo, estimulam dúvidas em lugar de certezas previstas.

No entender de CHILD & SMITH (1987), a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores para perceber as alterações no ambiente e implementar estratégias para que, de acordo com as mudanças ambientais, seja possível assegurar a sobrevivência de suas organizações, bem como obter vantagem competitiva.

Em termos de adaptação organizacional, as empresas tendem a experimentar um processo de relativa lentidão. Empresas flexíveis levam maior vantagem sobre empresas que apresentam uma estrutura organizacional extremamente hierarquizada. A flexibilidade organizacional permite uma rápida adaptação da empresa a novos cenários do ambiente externo. Segundo ALVES (1997), a empresa contemporânea, para manter-se competitiva, terá que adaptar-se às novas exigências organizacionais do mercado. Para tanto, a empresa deve ter como ponto forte as seguintes características:

- Abordagem do ambiente externo como fonte de oportunidade;
- Produtos e serviços de elevado valor adicionado;
- Orientação para o cliente/usuário;
- Postura internacionalista;
- Fortalecimento das subcontratações e parcerias com fornecedores;
- Maior ajustamento dos objetivos empresariais às aspirações da sociedade;
- Crescente mobilidade no emprego e redefinição de perfis profissionais;
- Alto nível de instrução e atualização tecnológica;
- Processo de aprendizagem organizacional intensificado;
- Redução do ciclo projeto-fabricação-distribuição e do prazo pedido-entrega.

5.1.1 - Estratégias organizacionais

MINTZBERG (1994) define estratégia como um plano ou alguma coisa equivalente, uma direção, um guia de curso das ações no futuro. Na visão do mesmo autor, a estratégia é uma dessas palavras que nós inevitavelmente definimos como um caminho para usar em relação a outro.

As estratégias constituem-se tanto de planos para o futuro quanto padrões extraídos do passado. De acordo com MINTZBERG (1994), é possível perceber que uma complexidade desnecessária foi acumulada em torno do processo de elaboração de estratégias e propõe que se retorne a alguns conceitos básicos. MINTZBERG (1994) define estratégia posicionando-a em torno de conceitos e apresenta quatro concepções para seu entendimento: estratégia como plano, estratégia como padrão, estratégia como posição e estratégia como perspectiva.

A estratégia entendida como plano, é uma direção, um guia de curso da ação em relação ao futuro. Um guia para levar a organização do estado atual ao futuro pretendido.

Como padrão, a estratégia é um comportamento regular e consistente da organização ao longo do tempo. Sob essa visão, a estratégia deixa de ser estática para se transformar em ação.

No sentido de posição, a estratégia é visualizada como o relacionamento da organização com o ambiente, considerando a determinação particular de um produto em um mercado particular. De outro lado o entendimento da estratégia como perspectiva é o modo da organização fazer as coisas. Como a organização é pensada internamente pelos estrategistas, observando a visão principal do empreendimento.

Dentro da definição de que estratégia é um caminho para ser usado, MINTZBERG (1973) afirma que as estratégias podem surgir de três modos diferentes quanto ao perfil de sua elaboração, destacando-os como: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo do planejamento.

No modo empreendedor, a estratégia é desenvolvida normalmente pelo líder que dirige a organização. É uma forma característica das pequenas empresas. As decisões estratégicas são tomadas intuitivamente pelo empreendedor, conforme oportunidades do mercado percebidas. O objetivo principal é o lucro e, conseqüentemente, o crescimento da empresa.

No modo adaptativo a organização busca a adaptação seguindo uma série de passos curtos e desarticulados. A estratégia da organização não é clara. O processo de estabelecimento dos objetivos da organização, devido à ausência de uma fonte de poder, é o resultado da barganha entre grupos. Esse perfil de elaboração de uma estratégia é comumente encontrado em hierarquias governamentais e empresas públicas.

O modo planejamento caracteriza-se pela forma sistemática e estruturada de abordar o desenvolvimento da estratégia da organização. A tomada de decisão é articulada com a estratégia através da avaliação dos dados internos e externos numa relação de custo e benefício. Objetiva-se, assim, obter um perfeito entendimento do ambiente para poder influenciá-lo.

No Quadro 1, apresentam-se de forma sintetizada a caracterização e as condições dos três modos quanto ao seu perfil de formulação de uma estratégia, empreendedora, adaptativa ou planejada.

Quadro 1 - Caracterização e condições dos três modos de formulação de estratégia

Características	Empreendedora	Adaptativa	Planejada
Motivo das decisões	Proativa	Reativa	Proativa e reativa
Objetivos da organização	Crescimento	Indeterminado	Eficiência e Crescimento
Avaliação dos propósitos	Julgamento	Julgamento	Analítico
Mudanças feitas por:	Empreendedor	Barganha	Administração
Horizonte das decisões	Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo
Ambiente preferido	Incerteza	Certeza	Risco
Integração das decisões	Ligação indefinida Liberdade	Desarticulada	Integrada
Flexibilidade do modo	Flexível	Adaptativo	Reforçado
Extensão da mudança	Decisões arrojadas	Passos Incrementais	Global
Visão de direção	Geral	Nenhuma	Específica
Uso do poder	Empreendedor	Dividido	Administração
Objetivos da organização	Operacional	Não operacional	Operacional
Ambiente organizacional	Dócil	Complexo e Dinâmico	Previsível e Estável
Status da organização	Nova, pequena ou Grande liderança	Estabilizada	Grande

Fonte: MINTZBERG (1973)

MINTZBERG (1994) em sua tipologia quanto às estratégias estabelece um relacionamento entre estratégias e planos. Para o autor quando as organizações desenvolvem planos para o futuro também envolvem modelos do passado. Neste sentido o autor argumenta que intenções que são completamente realizadas podem ser chamadas estratégias deliberadas. Aquelas intenções que não são realizadas podem ser chamadas de estratégias não realizadas.

Além destes dois tipos de estratégias, MINTZBERG (1994) identifica um terceiro tipo, as estratégias emergentes. São consideradas estratégias emergentes aquelas estratégias que buscam evidenciar algum padrão existente, sem que, necessariamente, tenham sido deliberadas.

É pertinente afirmar que nenhuma estratégia pode ser totalmente deliberada ou totalmente emergente. A primeira, por não sugerir o aprendizado na organização; e a segunda, por não sugerir o controle. Todas as estratégias necessitam seguir um mesmo caminho, atentando para o controle sem bloquear o processo de aprendizado. Nesse entendimento, estratégia pode ser considerada como o resultado do comportamento da organização, através de suas ações.

MINTZBERG (1998) argumenta, em relação à estratégia, que a visão convencional do gerenciamento estratégico defende a idéia de que quase toda a mudança deve ser contínua. Nessa concepção, a organização, então, passa a ter que se adaptar o tempo todo. Segundo o autor, tal visão torna-se irônica uma vez que a essência do conceito de estratégia é baseada em estabilidade, de modo que as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção. Desta forma, uma estratégia impõe estabilidade a organização.

O modelo de PORTER (1991), em termos de estratégia competitiva, é bastante utilizado nas grandes empresas. Apresentando um conjunto de técnicas analíticas para a compreensão da empresa frente à indústria e à concorrência, administradores e empresários dispõem de um roteiro para avaliar a posição competitiva de uma empresa e as etapas necessárias para aprimorá-la. A escolha de um ambiente para competir, bem como as atividades que a empresa desenvolve ou poderá desenvolver deverão ser resultados, segundo o modelo, de um exame em conjunto das principais forças que dirigem a concorrência na abordagem do autor.

Segundo PORTER (1991), *"a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente"*. Em relação ao ambiente definido pelas indústrias com as quais a empresa compete, a estrutura ambiental tem uma forte influência na definição das regras competitivas do jogo. As forças externas são significativas e exigem da empresa o desenvolvimento de diferentes habilidades para lidar com elas. Do desenvolvimento dessas habilidades resultarão as forças da empresa que poderão ser mensuradas através do retorno do capital investido, a longo prazo. Para PORTER (1991), as características estruturais básicas da competitividade em uma indústria são determinadas por cinco forças:

- **A Intensa rivalidade entre as indústrias.** Esta rivalidade é representada pelas indústrias que competem no mesmo segmento, tendo como fatores determinantes: diferencial de produtos, identidade da marca, custos fixos e demais diversidades.

- **A Ameaça de novos entrantes.** A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais.

- **O Poder de negociação dos fornecedores.** Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços.

- **A Ameaça de produtos substitutos.** Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar.

- **O Poder de negociação dos compradores.** Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por mais qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Este tipo de atitude reduz a rentabilidade industrial.

A análise estratégica do mercado deve fornecer informações que posicionem a empresa frente a concorrência na indústria, diagnosticando seus pontos fracos e fortes.

Em relação às estratégias competitivas, PORTER (1991) descreve-as como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em indústria e como poder enfrentar com sucesso as forças competitivas. Em sentido mais amplo, o mesmo autor categoriza três estratégias genéricas internamente consistentes para um indústria criar uma posição defensável a longo prazo e superar seus concorrentes. As três estratégias genéricas bem-sucedidas para uma empresa

superar as outras empresas, segundo PORTER (1991) são: **liderança no custo total, diferenciação e enfoque.**

A liderança no custo total se caracteriza por um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo; o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central da estratégia. Para atingir a liderança em custo, a empresa necessita de uma construção agressiva de instalações em escala eficiente, busca constante de redução dos custos através da minimização do custo em áreas de pesquisa e desenvolvimento, despesas, publicidade e demais. Para atingir essa posição, a empresa necessita de uma alta parcela de mercado para dar-lhe uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes e proporcionar barreiras de entradas potenciais de outras empresas na indústria.

A estratégia de diferenciação busca diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único em todo o segmento da indústria. Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. No entanto, se alcançada, é uma estratégia que possibilita obter retornos acima da média em uma indústria, criando uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas. A diferenciação destaca-se em relação à margem competitiva em função de se obter a lealdade dos consumidores em relação a uma marca. Isso, conseqüentemente, possibilita a prática de margens mais altas em detrimento de uma posição de baixo custo.

A estratégia de enfoque visa atender muito bem um alvo determinado. O objetivo desta estratégia genérica é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Com esta estratégia, a empresa deve ser capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva e eficiente que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Em relação à tomada de decisão sobre qualquer uma das estratégias genéricas, PORTER (1991) argumenta que podem ser caracterizados dois riscos: primeiro, a empresa pode falhar em alcançar sua estratégia; segundo, que o valor da estratégia, proporcionado pela própria estratégia, seja desgastado com a evolução da indústria. Desta forma, é importante tornar esses riscos explícitos de modo que

possam contribuir para uma melhor escolha da estratégia a ser adotada pela empresa em relação às três alternativas.

Após o diagnóstico estratégico empresarial e a análise estratégica do mercado, a decisão estratégica deve definir o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Para PORTER (1991), a decisão estratégica deve ser norteada pela resposta às seguintes questões: (1) Onde a empresa deve se posicionar em relação aos produtos substitutos? (2) Contra as fontes de barreiras de entrada? (3) Como a empresa competirá contra a rivalidade de concorrentes estabelecidos?

Assim, somente após um compreensivo posicionamento das forças e fraquezas do mercado, em termos de produto ou setor, pode-se partir para a formulação de um programa.

5.1.2 - A tipologia estratégica de MILES & SNOW

Em relação ao posicionamento estratégico no mercado, também será explorada a tipologia estratégica de MILES & SNOW (1978) por tratar-se de literatura básica em relação ao objeto da pesquisa. A adaptação organizacional, segundo os autores, pode ser analisada sob três perspectivas gerais: a seleção natural, a seleção racional e a escolha estratégica.

MILES & SNOW (1978) argumentam que o ambiente no qual estão inseridas as organizações é dinâmico e impõe restrições contingenciais às mesmas devido a uma série complexa de fatores. Entre esses fatores, incluem-se: produtos, condições do mercado, custos industriais, normas governamentais, condições financeiras e fornecedores de matéria-prima. Partindo desta visão determinística do ambiente, a preocupação básica das empresas seria obter um ajustamento entre suas estruturas e processos ao ambiente (MILES, 1982).

Cada um desses fatores tende a influenciar o caminho das organizações e o seu próprio comportamento. Obviamente, fatores causam fortes impactos no

comportamento organizacional e outros não. À alta administração cabe a responsabilidade de alinhar a organização de acordo com suas competências internas e as interdependências do ambiente. A colisão de diferentes variáveis entre o ambiente e os objetivos organizacionais exige uma postura dinâmica e diferentes ações administrativas para se buscar objetivos da empresa primariamente estabelecidos. Da postura administrativa dos dirigentes da empresa, resultam as formas de adaptação organizacional de MILES & SNOW (1978).

Para ALCHIAN (1960) *apud* MILES & SNOW (1978), a seleção natural é um processo de alinhamento das organizações com o ambiente. A eficácia de uma organização não está ligada somente à sua capacidade de adaptação, mas ao seu alinhamento com os requisitos do ambiente. Desta forma, as organizações que desenvolverem características mais compatíveis com as necessidades do ambiente são as que sobrevivem.

MILES (1982) argumenta que as organizações que interagem com o ambiente sob a perspectiva da seleção natural têm características marcantes e identifica as três principais: a inércia empresarial, a estrutura e estratégia empresarial adotada pela empresa e o desenvolvimento de características compatíveis com o ambiente.

A primeira refere-se à inércia empresarial, cujas mudanças de um dado grupo de organizações não resultam de suas atitudes internas; pelo contrário, as mudanças são resultantes da entrada de uma nova organização no ambiente que impõe formas diferentes. Para MILES (1982), as organizações orientadas por esta perspectiva têm sua capacidade de adaptação restringida a fatores internos e externos.

Os fatores internos dizem respeito à sua estrutura de custos, recursos, normas e à própria cultura organizacional, à preservação de seu *status quo*, seus mitos e às próprias competências distintivas da empresa em relação ao seu ambiente.

Os fatores externos, por sua vez, dizem respeito a algumas barreiras como as políticas econômicas e legais de entrada e saída e demais limites de atuação que restringem a empresa a ter opções de escolha organizacional.

A segunda característica está relacionada à estrutura e estratégia empresarial adotada pela empresa. As informações requeridas sobre o ambiente e as mudanças necessárias na estrutura empresarial são consideradas caras e podem ter sua natureza distorcida por mecanismos existentes dentro da própria organização. Sem estas informações, a empresa tende a ficar limitada para responder com sucesso às ameaças e oportunidades do ambiente.

A última característica citada por MILES (1982) está relacionada à concepção de KAST *et al.* (1976) *apud* MILES (1982), para os quais somente as empresas que desenvolvem características mais compatíveis com o ambiente sobrevivem. Esta concepção determina que o ambiente é quem seleciona as empresa mais aptas e as outras, é negado o papel da escolha estratégica. Como consequência, agrava-se o estado de inércia organizacional nas empresas, além do que o potencial de adaptação individual destas ao ambiente é restringido.

Para MILES & SNOW (1978), a seleção racional também é um processo de alinhamento da organização as condições impostas pelo ambiente. O que difere a seleção racional do processo de seleção natural é que, no primeiro caso, a eficácia de diferentes estruturas e processos organizacionais está ligada à eficiência dos administradores. Sobre esses paira a responsabilidade de selecionar, adaptar e descartar componentes estruturais e do processo para manter a organização em equilíbrio com seu ambiente. Sob este aspecto, é importante citar GALBRAITH (1986) *apud* GALBRAITH *et al.* (1995) onde se argumenta que a organização torna-se um conjunto alinhado de políticas que se ajustam entre si e com a estratégia de negócios. CHANDLER (1962) *apud* GALBRAITH *et al.* (1995) em seu estudo histórico das empresas norte-americanas buscou identificar vantagens e desvantagens em relação à estrutura e processos organizacionais das empresas. CHANDLER estabeleceu o conceito de que diferentes estratégias levam a diferentes estruturas, e essas, tendem a ser adequadas às suas estratégias respectivas.

Diante disso, percebe-se que o papel dos administradores influencia a estrutura organizacional e a própria estratégia adotada. A perspectiva analítica da seleção racional é caracterizada por um avanço em relação à seleção natural, embora os limites cognitivos da tomada de decisão possam ser considerados questionáveis, visto que os indivíduos podem decidir com base em alguma percepção equivocada da sua realidade.

O principal ponto que difere a perspectiva da seleção natural da perspectiva de seleção racional é que a segunda considera o papel dos administradores. Esses, direcionam a administração da empresa de forma que ela possa dar respostas aos fatores do ambiente no qual está inserida. A perspectiva da seleção natural, por sua vez, minimiza a função gerencial ao considerar que é o ambiente que define a atuação da empresa.

Diferente das perspectivas da seleção natural e seleção racional, a perspectiva da escolha estratégica tende a representar o melhor caminho para alinhar os objetivos da organização com seu ambiente. MILES & SNOW (1978) argumentam que a estrutura de uma organização é apenas parcialmente influenciada pelas condições do ambiente. Isso porque o papel da cúpula gerencial é um predominante elo de ligação entre a organização empresarial e as condições ambientais. Posição semelhante em relação à estrutura e estratégia é defendida por GALBRAITH *et al.* (1995), para quem a tarefa da estrutura organizacional é determinar a estratégia de diversificação da empresa e, depois, alinhar estrutura, processos e práticas de forma a se compatibilizarem com a estratégia.

Sob a perspectiva da escolha estratégica, o papel dos gerentes nas organizações não se limita apenas a ajustar a estrutura organizacional as condições do ambiente quando for necessário, mas tentar manipular o próprio ambiente objetivando trazê-lo dentro da conformidade com o que a organização já está fazendo.

Segundo MILES (1982), as organizações que atuam sob esta perspectiva têm enfatizado o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional. Sob esta perspectiva, uma organização tem habilidade para ajustar-

se às condições contingenciais do ambiente e exercer influência nos ambientes que operam.

Para MILES & SNOW (1978), a escolha estratégica tem cinco características importantes, sendo: a coalizão, as percepções, a segmentação, a procura de atividades e as restrições dinâmicas.

A coalizão dominante é representada por um grupo de tomadores de decisão, existente em cada organização e que exercem grande influência sobre o sistema. Este grupo de indivíduos tem a responsabilidade de identificar problemas e solucioná-los. Desta forma, a estratégia e a eficácia organizacional resultam dos valores e das bases cognitivas desses agentes que têm a maior influência na organização. Tais agentes representam a coalizão dominante.

Nas percepções, a coalizão dominante cria e atua sobre o ambiente relevante para a organização. A ação da organização sobre o ambiente dá-se como resposta àquilo que a administração percebe, de modo que as condições ambientais acabam tendo pouco efeito sobre as decisões e ações da administração.

A segmentação é definida pela partição do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante. Esta partição também influenciará uma posterior divisão da organização em várias subunidades. Os recursos são alocados para estas subunidades de acordo com sua importância estratégica.

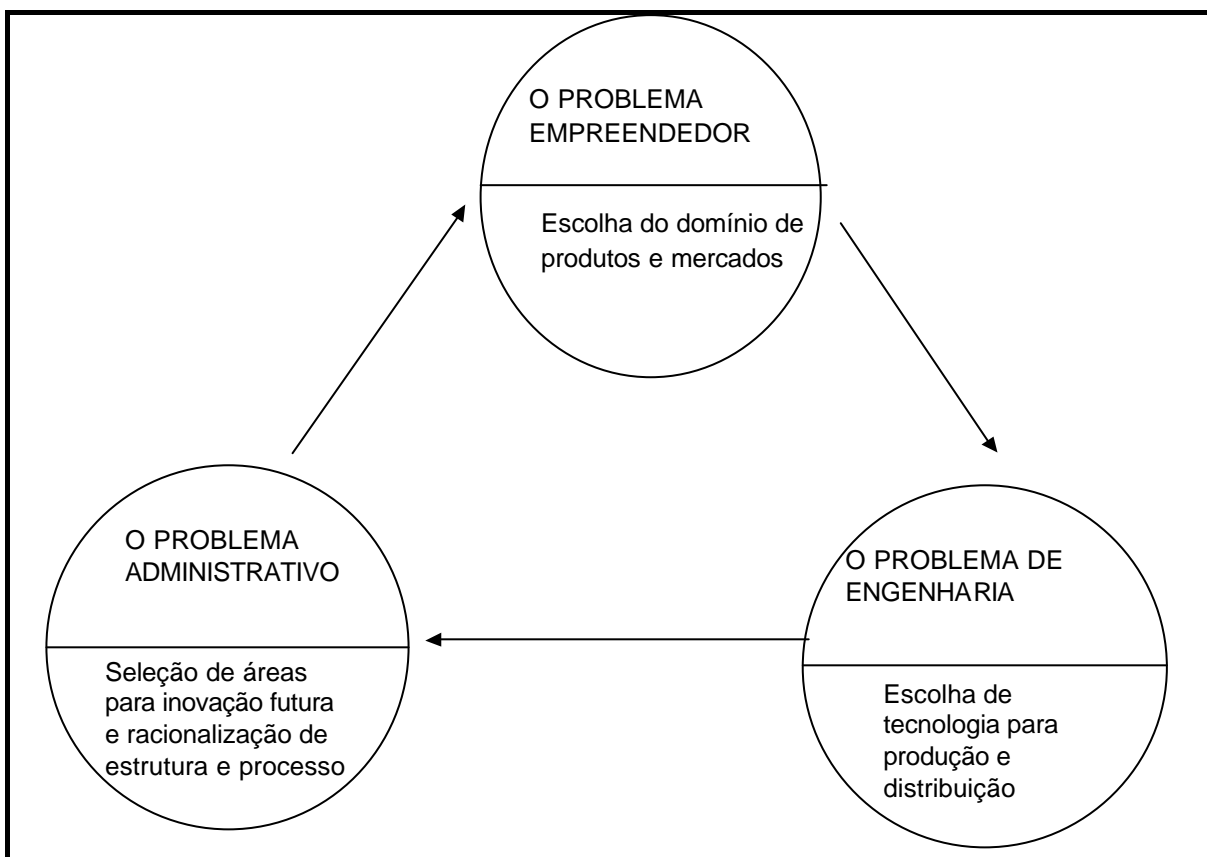
A procura de atividades refere-se à responsabilidade que a coalizão dominante tem pela avaliação dos elementos do ambiente considerados mais críticos para a organização. O tipo de atitude que a organização irá tomar, reativa ou proativa em relação ao ambiente, será determinada a partir da avaliação destes elementos.

Nas restrições dinâmicas as decisões adaptativas tomadas sob a coalizão dominante tendem a ser restringidas pelas estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais da organização. Existem restrições que podem ser removidas por

alterações nas estratégias, porém qualquer nova direção escolhida terá seu próprio conjunto de restrições.

5.1.2.1 - Os principais problemas no processo de adaptação organizacional

Segundo MILES & SNOW (1978), a adaptação organizacional é um processo complexo e dinâmico e pode ser amplamente conceituado como um ciclo de ajustes que requer, simultaneamente, soluções para três maiores problemas, os quais são: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo. Na maioria das organizações, durante o ciclo adaptativo, esses problemas ocorrem de forma mais ou menos simultânea. O ciclo adaptativo é uma filosofia geral do comportamento organizacional, e os três problemas adaptativos estão intrinsecamente ligados. Frequentemente, estes problemas obedecem a um movimento seqüencial e aparecem por ordem na seguinte forma: o problema empreendedor, definição de um domínio de produto/mercado; o problema de engenharia, escolha de sistemas técnicos; e, o problema administrativo, relacionado à estrutura e processos organizacionais. Contudo, o ciclo adaptativo pode ser interrompido em qualquer um desses pontos, porque decisões administrativas tomadas hoje, podem alterar aspectos estruturais da empresa no futuro.

Figura 1 - O ciclo adaptativo

Fonte: MILES & SNOW (1978, pag. 24).

A relação entre estratégia e estrutura ocorre de forma diferente de acordo com a postura da administração da organização. O nível de percepção que a administração tem sobre as influências que o ambiente impõe, necessariamente, irão ocasionar mudanças de natureza interna e externa em relação à sua forma de atuação.

O processo de adaptação de uma organização a seu ambiente e o desenvolvimento de sua estratégia deverá ser, segundo MILES & SNOW (1978), a partir da avaliação crítica dos elementos que compõem o ambiente. Fatores como estrutura e desempenhos passados, linha de negócios, ameaças e oportunidades externas, forças e fraquezas internas e políticas determinadas pela própria administração influenciam o processo de adaptação organizacional, bem como o comportamento e a postura dos dirigentes quanto ao posicionamento estratégico que adotarão para a organização.

Partindo do pressuposto de que organizações são sistemas abertos e, portanto, interagem com o ambiente, esta interação sob o ponto de vista de adaptação organizacional pode ocorrer de diferentes tipos conforme o comportamento da organização. Para MILES & SNOW (1978), as organizações podem ser enquadradas em uma tipologia de comportamento no processo de interação ambiental. Desse modo, as organizações podem se comportar de maneira **defensiva, prospectiva, analítica** ou **reativa**.

Defensivas são aquelas organizações que possuem um estreito domínio da relação produto/mercado. Estas organizações, raramente buscam desenvolver competências fora de seus domínios. Considerando terem seu foco perfeitamente ajustado em relação ao mercado sua atuação está voltada basicamente para uma contínua melhora da eficiência das operações que desempenham. Como as operações não sofrem grandes alterações, a empresa adquire bastante experiência.

As organizações prospectivas são caracterizadas por estarem quase que continuamente buscando oportunidades de mercado e inovação de produtos e processos. Esta busca contínua das novas tendências do mercado as caracteriza como organizações que criam mudanças, geram incertezas no ambiente e obrigam os concorrentes a responder. Tal fato explica por que todo e qualquer domínio de produto ou mercado é sempre transitório e substituível pela inovação subsequente.

Organizações analíticas podem ser vistas como as que utilizam um híbrido de estratégias prospectivas e defensivas. Estas organizações operam em dois domínios, um domínio estável e outro de mudança. No domínio estável, utilizam a estrutura e processo montados e tendem agir de forma rotineira. No domínio de mudança, seu comportamento está direcionado para o seguimento de novas tendências do mercado e de seus concorrentes para identificar e adotar rapidamente idéias que consideram promissoras.

Reativas são organizações que, freqüentemente, não são capazes de responder às mudanças e incertezas do meio ambiente de forma eficiente. Essas organizações são desprovidas de uma relação consistente em termos de estratégias e sua estrutura. Os ajustes são raros e, na maioria das vezes, resultam de pressões

do ambiente. A estratégia reativa demonstra-se inadequada às demandas ambientais, pois a cúpula administrativa percebe com atraso as mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida, tornando-se incapazes de articular uma resposta empresarial pronta e eficaz.

5.1.2.2 - Aplicações do modelo

A tipologia estratégica de MILES & SNOW (1978), em relação ao tema adaptação organizacional, já possui várias aplicações. Este estudo apresenta três aplicações do modelo. A primeira aplicação a ser apresentada é a de SILVA & CUNHA (1994), autores que partiram da premissa de que a percepção da coalizão dominante nas organizações tem um papel ativo na sua adaptação ao ambiente. Na pesquisa buscaram analisar o processo de adaptação organizacional a partir da visão e da percepção da coalizão dominante das organizações, representada pelos indivíduos que se envolvem e respondem diretamente pela tomada de decisão estratégica dentro das mesmas. A segunda aplicação é a de CONANT *et al.* (1990) que, através de seus estudos, buscaram verificar se a tipologia se diferencia quando relacionada à resolução dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo. Finalmente a aplicação é de GIMENEZ *et al.* (1998), autores que realizaram uma pesquisa em pequenas empresas visando identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes de acordo com a proposição do modelo que as classifica em quatro tipos distintos de estratégia: defensiva, analítica, prospectiva e reativa.

De acordo com MILES & SNOW (1978), a adaptação organizacional pode ser visualizada através da perspectiva da seleção natural, seleção racional ou escolha estratégica. Neste sentido, SILVA & CUNHA (1994) partiram da premissa de que a percepção da coalizão dominante nas organizações tem um papel ativo na adaptação destas ao ambiente. Na sua pesquisa buscaram analisar o processo de adaptação organizacional a partir da visão e da percepção da coalizão dominante das organizações, representada pelos indivíduos que se envolvem e respondem diretamente pela tomada de decisão estratégica dentro das mesmas. Os autores pesquisaram três organizações do setor avícola do estado de Santa Catarina, em

relação à postura adotada pelas mesmas - prospectiva, defensiva, analítica ou reativa - quando estas se adaptam ao ambiente.

Os resultados da pesquisa de SILVA & CUNHA (1994) que analisaram a postura da coalizão dominante frente a adaptação organizacional possibilitaram a elaboração de duas hipóteses básicas sobre como as empresas estudadas se adaptam ao ambiente.

Hipótese 1: a adaptação organizacional é um processo contínuo e sistemático nas empresas estudadas e está associada à própria busca e garantia da sobrevivência a longo prazo das empresas.

Duas das três empresas pesquisadas associaram a busca da adaptação organizacional ao ambiente ao processo de busca contínua da sobrevivência bem sucedida no mercado. A partir daí, os autores puderam avaliar que a busca da adaptação ao ambiente por parte das empresas pesquisadas é um fato concreto e de vital importância no estudo das estratégias empresariais. Essa constatação reforçou o papel da escolha estratégica dentro do contexto organizacional. Para SILVA & CUNHA (1994), ficou evidenciado, como sugeriu MILES (1982), que as empresas são capazes não só de captar e adaptarem-se às mudanças ambientais, mas que as mesmas podem exercer a escolha entre os tipos de ambiente nos quais desejam atuar e, conseqüentemente, distinguir quais oportunidades originárias desse estão coerentes com suas estratégias.

Hipótese 2: para os autores da pesquisa, de acordo com o modelo de MILES & SNOW (1978), a coalizão dominante das empresas tende a se comportar com uma postura do tipo analista.

Nas empresas pesquisadas, a postura analítica, que é um hibrismo das posturas defensiva e prospectiva, foi a escolhida, sendo que uma das empresas se identificou mais com a postura defensiva. Tal postura reforçou a preocupação das empresas em buscar oportunidades, sem deixar de lado a análise interna, através da eficiência nos seus pontos fortes e minimização dos seus pontos fracos.

Para SILVA & CUNHA (1994), no que diz respeito à concorrência, as empresas tendem a observá-la atentamente no sentido de acompanhar seus passos mercadológicos. O comportamento dos clientes estaria relacionado, no caso da busca de qualidade e produtividade, à busca de produzir o que os mesmos exigem, ao preço que esses possam pagar.

CONANT *et al.* (1990), através de estudos, verificaram que a tipologia de MILES & SNOW (1978) se diferencia quando relacionada à resolução dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo. Os autores, desenvolveram um resumo das características distintivas de MILES & SNOW (1978) e constataram que as empresas do tipo prospectivas dedicam mais recursos às tarefas empresariais e monitoram as tendências evolutivas do mercado. O desenvolvimento de um produto novo, é conduzido por uma coalizão dominante que possui perícia na comercialização e na pesquisa e desenvolvimento. Em contraste, organizações defensivas enfocam a criação de tarefas, colocam alta prioridade na melhoria da eficiência e são conduzidas por uma coalizão dominante composta de finanças e pessoal de produção. As organizações analíticas determinam sua natureza híbrida, são mais complexas e equilibradas funcionalmente. Em domínios de produto-mercado estável, analistas enfatizam a produção e se esforçam para melhorar a eficiência. Em ambientes de produto-mercado mais turbulentos, elas monitoram os competidores-chave de perto e adotam apenas as inovações que parecem ter potencial de mercado forte. As organizações reativas respondem aos desafios do ciclo adaptativo de modo desigual; tendem a ser orientadas pelo curto prazo e dependentes do ambiente.

O questionário de CONANT *et al.* (1990) foi composto de 11 questões que procuraram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo descrito. Para cada questão, foram apresentadas quatro alternativas de resposta. Através de um modelo de escolha forçada, o respondente teve que indicar a alternativa que melhor se aproximava da maneira pela qual a empresa se comportava em cada uma das onze dimensões.

GIMENEZ *et al.* (1998) realizaram uma pesquisa em pequenas empresas visando identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes. Para

tanto, utilizaram-se do modelo proposto por MILES & SNOW (1978) para classificação das escolhas estratégicas reportadas pelos respondentes. Os dados foram coletados em 107 empresas da cidade de Londrina, PR, distribuídas por oito ramos de atividades que permitiram verificar a ocorrência dos quatro tipos estratégicos propostos por MILES & SNOW (1978), as quais são: estratégia defensiva, analítica, prospectiva e reativa.

GIMENEZ *et al.* (1998) utilizaram entrevistas com o dirigente principal de cada empresa. Nessa entrevista, os respondentes foram solicitados a fornecer dados demográficos sobre a empresa e sobre eles mesmos e tiveram que preencher um questionário adaptado de CONANT *et al.* (1990), cujo objetivo era identificar a estratégia adotada pelo dirigente da empresa de acordo com o modelo de MILES & SNOW (1978). O parâmetro de classificação das empresas em defensivas, analíticas, prospectivas, ou reativas é o de maior número de respostas associados a uma destas alternativas. Quando houve empate entre alternativas analíticas, defensivas, e prospectivas, a estratégia resultante foi classificada como analítica. No caso de empate com alternativas reativas, a estratégia foi classificada como reativa.

Os quatro tipos de estratégia identificados por MILES & SNOW (1978) se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidos. GIMENEZ *et al.* (1998) elaboraram uma síntese das diferenças entre as categorias estratégicas com base nos estudos de CONANT *et al.* Uma síntese contendo as dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos está reproduzida no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectiva	Análítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em "seu" mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no Domínio e no forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
Problema de Engenharia e Soluções	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ "expertise" básica	Tecnologias múltiplas/ Avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ Fluidez
	Anteparos tecnológicos ("buffers")	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão Dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ Dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ Orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ Resolver problemas remanescentes

Fonte: GIMENEZ *et al.* (1998) adaptado de CONANT *et al.* (1990).

Conforme GIMENEZ *et al.* (1998), e de acordo com o proposto por MILES & SNOW (1978), os quatro tipos de estratégia competitiva foram adotadas pelos dirigentes de PMEs no presente estudo. A estratégia analítica foi a mais freqüente com 44,8% das empresas pesquisadas. Em segundo lugar, vem a estratégia prospectora com 22,4%, seguida por reativa com 17,7% e defensiva, em último lugar, com 14,9%.

O estudo de GIMENEZ *et al.* (1998) demonstrou a possibilidade de aplicação do modelo de MILES & SNOW (1978) na investigação das escolhas estratégicas adotadas por pequenas empresas em diversos ramos de atividade. Conforme discussão dos pesquisadores que aplicaram o modelo, qualquer ambiente empresarial contém organizações que competem de forma semelhante permitindo seu agrupamento em quatro tipos distintos de estratégia: defensiva, analítica, prospectiva, e reativa. Proposição que foi confirmada através do estudo.

Outra proposição do modelo que foi confirmada diz respeito à menor eficácia da estratégia reativa em termos de crescimento quando comparada com as demais. Conforme foi evidenciado através de dois critérios de desempenho, as empresas que adotaram estratégias defensivas, prospectivas e analíticas apresentaram uma performance em termos gerais de crescimento e, mais especificamente, em termos de número de empregos gerados, melhor do que as empresas classificadas como reativas.

Por fim, o estudo demonstrou que o gênero do dirigente não está associado de forma significativa à escolha de uma estratégia competitiva, tampouco ao desempenho das organizações estudadas.

5.1.2.3 - Estratégias com participação coletiva

O posicionamento estratégico de uma empresa em relação ao seu mercado é decisivo para definir seu nível de competitividade. Contudo, na busca deste posicionamento nem sempre podem ser considerados apenas uma empresa e seu mercado.

Posicionamentos estratégicos como os propostos por PORTER (1991) e MILES & SNOW (1978) tendem a se tornarem limitados quando aplicados a pequenas e médias empresas e, na maioria das vezes, não proporcionam os resultados esperados. Isso porque pequenas e médias empresas têm dificuldade para competir individualmente.

A união de pequenas e médias empresas em torno de um mercado ou negócio é uma forma de posicionamento estratégico que busca a competitividade. Neste sentido, a formação de redes flexíveis de empresas e alianças estratégicas, são formas de posicionamento estratégico que consideram várias empresas em uma postura estratégica coletiva, em relação a um determinado mercado.

5.2 - Redes e/ou alianças em PME's

Nenhuma outra época foi tão marcada por descontinuidades e incertezas como a atual. A palavra mudança é a que os administradores, líderes e executivos, em qualquer ramo de atividade, mais ouvem hoje. Não importa o que você faça, as coisas parecem que vão continuar a mudar, cada vez mais e mais rápido.

Essa situação de mudança permanente tem conseqüências drásticas e muitas vezes dramáticas no nível empresarial. Novas empresas surgem todos os dias em todos os mercados, de modo que a segurança e solidez empresariais estão desaparecendo paulatinamente. Enquanto isso, fusões e aquisições, *joint-ventures* e desmembramentos, de empresas de todos os portes movimentam o mercado. A globalização está penetrando em todos os mercados do mundo, inclusive em mercados locais.

Num mundo globalizado e altamente competitivo como o atual, formas de trabalho como associativismo e parceria tornam-se caminho para as empresas obterem vantagem competitiva. Neste sentido, os temas alianças e redes serão tratados sob o enfoque de estratégia empresarial.

Inicialmente será abordado o tema aliança estratégica, sua formulação, estrutura de governo, evolução e desempenho. A atuação das empresas em redes será o enfocada logo a seguir. O principal objetivo na abordagem deste tema é explorá-lo como uma forma de orientação estratégica, pequenas e médias empresas possam conquistar competitividade global.

5.2.1 - Alianças estratégicas

Neste mercado caracterizado por uma concorrência global, as alianças estratégicas têm se demonstrado como um instrumento crítico para a sobrevivência das empresas. A formação de alianças é um fator que diariamente tem sido observado pela administração sênior de empresas de todas as áreas em todas as regiões do mundo.

GULATI (1998) define alianças estratégicas como um arranjo voluntário entre firmas envolvendo mudança, partilha, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, ou serviços, destacando ainda que as alianças se constituem em um novo e importante fator que influencia o comportamento e desempenho das firmas. O autor reconhece que, apesar das alianças estratégicas serem entre dois parceiros, percursos chaves, processos e fatores externos associados a eles podem ser definidos e formados por uma rede social em que muitas firmas estão incluídas.

Aliança estratégica, para YOSHINO & RANGAN (1996), é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. Para ARRUDA & ARRUDA (1997), se as empresas buscam uma aliança bem-sucedida, em que a interação entre cooperação e concorrência traga frutos, suas metas com certeza visarão tirar mais valor da tarefa cooperativa, o que seria impossível se cada uma atuasse sozinha. Na visão dos mesmos autores, a formação de uma aliança estratégica pressupõe um intenção de alcançar sucesso por parte dos dois parceiros.

Para ANDREWS (1971) *apud* GULATI (1998), as ações estratégicas das firmas partem das competências internas existentes em relação à avaliação de novas oportunidades. Neste sentido, YOSHINO & RANGAN (1996) argumentam que as alianças estratégicas constituem-se num esforço para desintegrar as atividades importantes de uma empresa, reconfigurar essas atividades exclusiva e imaginativamente e alavancar seus recursos através de tentativas de união com empresas independentes, objetivando tirar proveito da abrangência.

5.2.1.1 - A Formação de alianças

Segundo GULATI (1988), os principais motivos que levam à formação de *joint ventures* são igualmente aplicáveis para outros de tipos de alianças:

- Custos de transação resultantes de pequenos números de negócios;
- Comportamento estratégico que leva firmas a buscar aprimorar seu posicionamento competitivo ou poder de mercado;
- A questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional que resulta quando uma ou ambas as partes buscam adquirir alguns conhecimentos críticos junto aos parceiros, ou quando um parceiro quer manter suas capacidades enquanto busca o conhecimento do seu parceiro.

Como existem várias interpretações do termo, os autores YOSHINO & RANGAN (1996), definem aliança estratégica como aquela que possui simultaneamente as três características necessárias e suficientes a seguir:

- Duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas, permanecendo independentes depois da formação da aliança;
- Empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho de tarefas específicas, sendo talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;

- Empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

5.2.1.2 - Estrutura de governo das alianças

Segundo GULATI (1998), o incremento e diversidade das alianças tem proporcionado estruturas de governos variadas em função da variação estrutural das próprias alianças, considerando que:

- Diferentes alianças estruturais se distinguem em função dos níveis hierárquicos e da importância que eles têm na estrutura hierárquica da organização. Ex.: *Joint Ventures* criam uma nova entidade com conseqüências e as características da organização - eqüidade. Existem outras alianças que não partem da eqüidade e que tem poucos controles hierárquicos;
- Fatores de escolha extremos, como fazer ou comprar um componente ou produto, são fatores que podem proporcionar a uma firma a decisão sobre a formação de uma aliança e escolher sua estrutura de governo.

5.2.1.3 - Evolução das alianças ou redes

GULATI (1998) afirma que as alianças seguem caminhos dinâmicos depois de constituídas. Além disso as mudanças (evoluções) podem mudar significativamente o seu desempenho. O entendimento da evolução das alianças pode fornecer uma percepção crítica de como tais acordos podem ser melhor administrados. Para o mesmo autor, segundo alguns estudiosos, é importante estudar o papel das condições iniciais sob as quais as alianças são formadas e seu subsequente desenvolvimento. Entre elas, destacam-se:

- A compreensão de cada sócio é importante para entender os incentivos de cooperação que influenciam os resultados da aliança;

- Possíveis conseqüências de mudanças quando as alianças já estão em andamento;
- O conjunto de oportunidades de cada firma, fora da aliança, afeta seu comportamento dentro da aliança;

Segundo GULATI (1998), evidências sugerem que condições iniciais, tais como os objetivos dos parceiros, suas aptidões para aprender e a natureza do contexto ambiental e interorganizacional exercem uma influência sobre o desenvolvimento de uma aliança. Por outro lado, a evolução de algumas alianças pode, na realidade, ser similar a um modelo de equilíbrio pontuado em que pode haver fases discretas que ocorrem devido a descontínuas mudanças no ambiente.

5.2.1.4 - O desempenho das alianças

FICHMAN (1992) *apud* GULATI (1998) considera que a duração das relações de troca não seja influenciada apenas por mudanças que podem acontecer nas condições do trabalho. Pode haver outros elementos na relação entre as firmas que conduzem à persistência do contrato, tais como:

- Estrutura social em que as firmas estão incluídas;
- Confiança individual entre as firmas;
- Continuidade da relação entre as firmas.

Para LYLES (1988) *apud* GULATI (1988), existem numerosas questões sobre a capacidade cooperativa das firmas. A forma como a experiência e a aprendizagem são construídas pelas firmas afeta o sucesso destas como alianças. Algumas táticas sistemáticas, que as empresas usam para interiorizar esta capacidade, segundo o autor, incluem:

- Identificar bons sócios conduz a valiosas oportunidades de alianças;
- Usar mecanismos apropriados de governo;
- Desenvolvimento do conhecimento compartilhado entre firmas;

- Fazer investimentos específicos requeridos pela aliança;
- Tomar iniciativas que visam à evolução da empresa em relação à sociedade e às expectativas do sócio.

De modo semelhante às alianças estratégicas, que envolvem ações conjuntas entre duas ou mais empresas em relação a um objetivo de mercado, situa-se a formação de redes flexíveis como uma orientação estratégica. Tais redes correspondem a uma forma de atuação que considera a participação de várias empresas em torno de um segmento de mercado ou negócio.

5.2.2 - A Formação de redes flexíveis como orientação estratégica

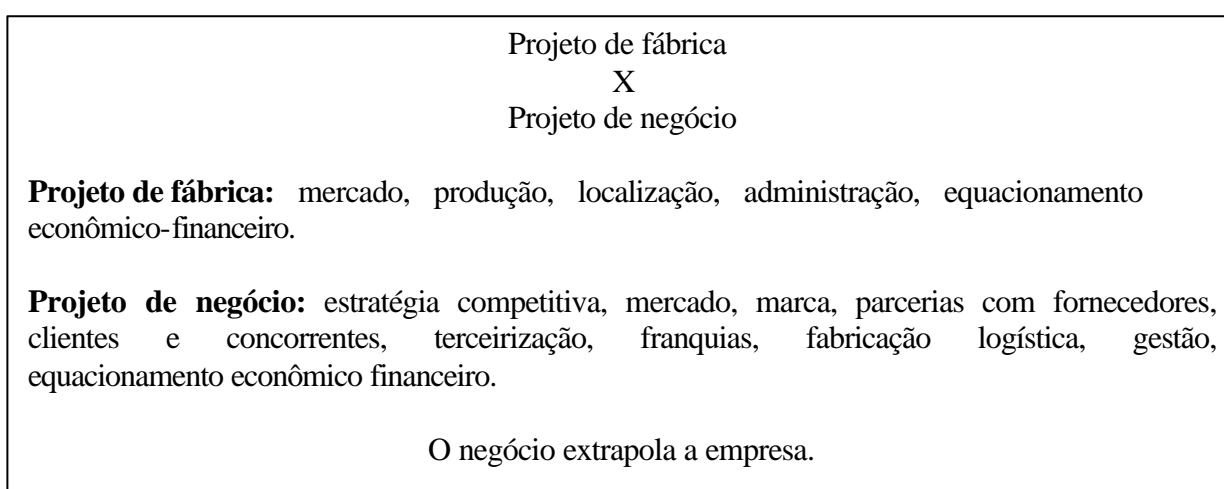
O processo de globalização, cada vez mais presente na economia, tem questionado a competitividade das pequenas empresas e tem exigido, dessas, um profundo esforço no sentido de adaptação a esta nova ordem econômica mundial.

As fontes de fornecimento tornaram-se globais, oferecendo oportunidades para que diferentes regiões participem do mercado através do fornecimento de insumos e matéria-prima ou, ainda através do consumo de produtos e serviços. Neste sentido, o desenvolvimento de soluções locais visando adquirir a competência empresarial é pressuposto para participar de um mercado em que cada empresa, região ou país busca ofertar o que é mais competente para fazê-lo.

Negócios pequenos, por causa de sua velocidade, flexibilidade e capacidade de ocuparem nichos, serão prósperos quando entrarem em ambientes de indústria nos quais esses recursos provêm a maior vantagem. A propósito CASAROTTO FILHO & PIRES (1998) argumentam em relação à pequena empresa que, *"a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual."* Neste sentido, a busca da competência para participar do mercado globalizado, evidentemente, não pode ser um legado às empresas de forma isolada.

Segundo CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), o novo ambiente de negócios instalados no Brasil a partir de meados da década de 80 (Figura 2), marca o final da era de projeto de fábrica em favor da era do projeto de negócio. Isto implica que a concepção de negócio não se restringe a firmas isoladas, mas corresponde a alianças que possam propiciar às empresas produzir melhor e mais barato seus produtos, tendo acesso a novos mercados e diminuindo seus riscos, especialmente quando se trata de pequenas empresas.

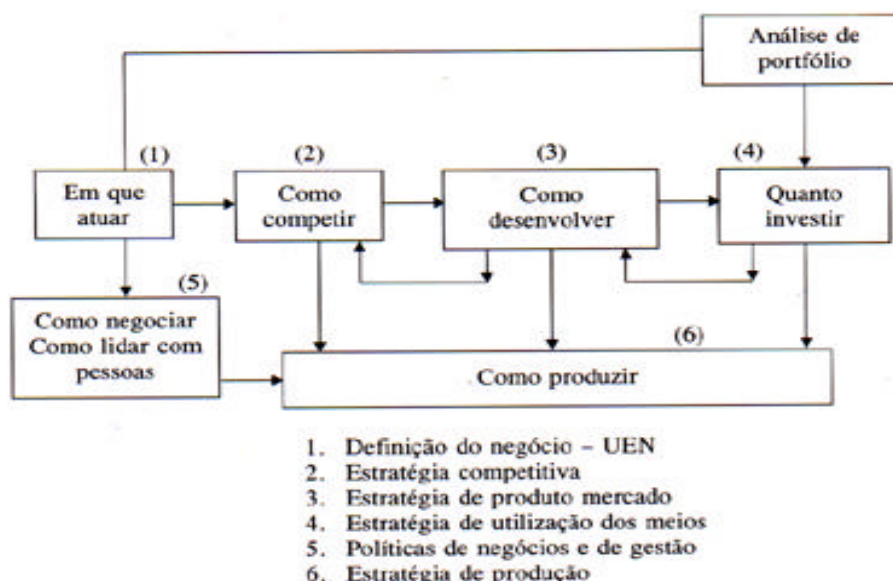
Figura 2 - Componentes de Projeto de Fábrica versus Projeto de Negócio



Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 25).

Segundo os autores, a estratégia empresarial para competir neste novo ambiente globalizado deve ter uma forte ligação com os objetivos da empresa e a maneira como vai atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos). Os autores, com base em pesquisas em uma série de empresas no Brasil e em Portugal, selecionaram um *mix* estratégico para orientar a empresa em seus investimentos através de Unidades Estratégicas de Negócios, sendo tal *mix* estratégico composto, conforme se vê na Figura 3, por: definição do negócio (UEN); estratégia competitiva; estratégia de produto mercado; estratégia de utilização dos meios, políticas de negócio e de gestão; e, estratégia de produção.

Figura 3 - O *mix* estratégico global da UEN

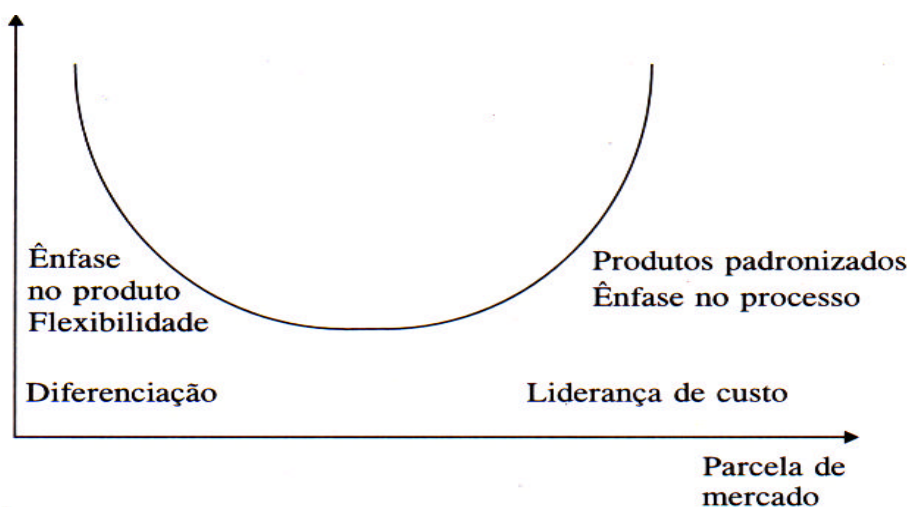


Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, pag. 26).

Este modelo propõe a divisão da empresa em UEN's (Unidades Estratégicas de Negócios), partindo do princípio que produtos diferentes, em termos mercadológicos, de produção ou por outra variável, exigem estratégias diferentes. Tal abordagem, embora largamente aplicada em empresas de todo mundo, revela-se limitada por ocasião de sua aplicação em pequenas empresas, visto que se caracterizam, normalmente, por um único negócio.

CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), analisando o perfil da pequena empresa e avaliando as estratégias competitivas genéricas propostas por PORTER (1986), Liderança em custo, Diferenciação e Enfoque (vide Figura 4), concluíram que, tradicionalmente, pequenas empresas só poderiam competir em diferenciação, produzindo sob encomenda ou para determinados nichos de mercado.

Figura 4 - Curva "U" e Estratégias Competitivas Genéricas

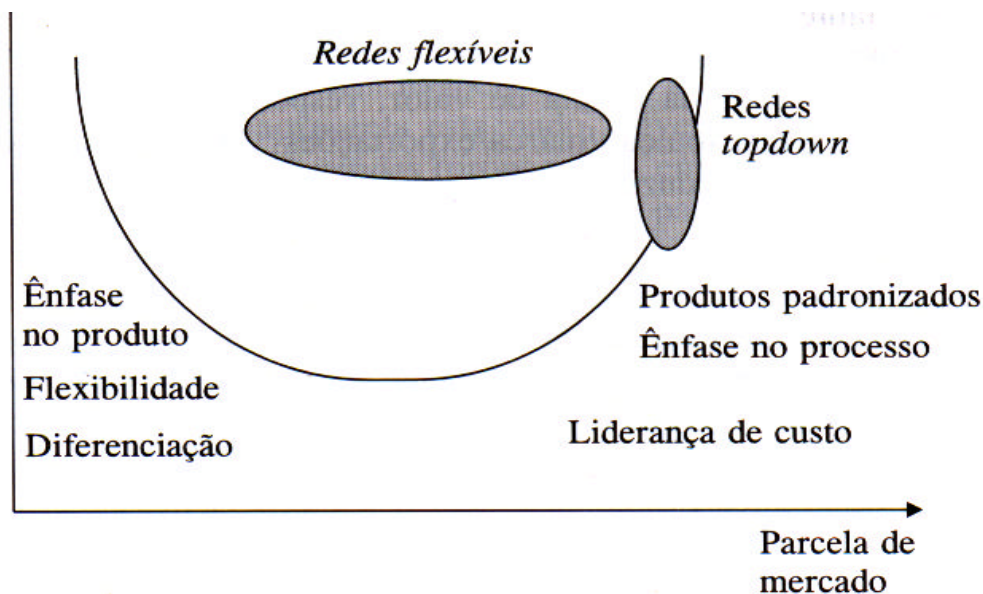


Fonte: PORTER (1986).

Com base nessa análise, os autores propõem uma forma alternativa para a pequena empresa competir, qual seja, as redes de empresas (cujo enfoque será aprofundado, por ser um dos objetivos deste estudo). Essas redes se dão através de uma rede flexível de pequenas empresas e com a criação de formas alternativas de organização, como consórcios. Esses consórcios, apesar de menores do que uma grande empresa internacional, conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), com base na tipologia estratégica de PORTER (1986), desenvolveram um modelo de estratégias empresariais e competitividade para as pequenas empresas denominadas “*estratégias competitivas genéricas ampliadas*”, o que pode ser visto na Figura 5 a seguir:

Figura 5 - Curva "U" e estratégias competitivas genéricas ampliadas



Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, pag. 29) adaptada de PORTER (1986).

Nas estratégias competitivas genéricas, a pequena empresa não necessita fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação, tal como afirma PORTER (1986), mas pode garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas. Neste sentido, no primeiro tipo de estratégia, a de penetração, a pequena empresa pode competir das seguintes formas:

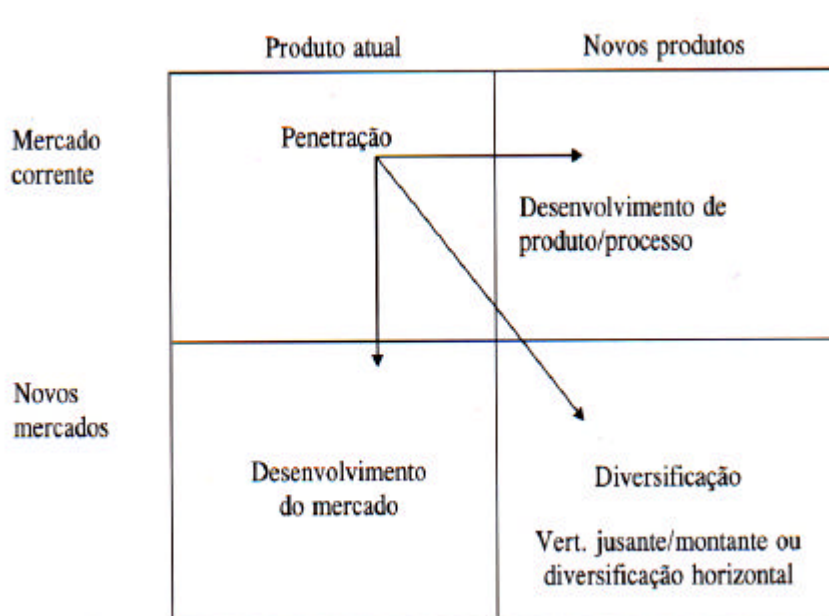
- Diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado;
- Liderança em custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*;
- Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

O segundo tipo, a estratégia de produto/mercado (veja Figura 6) busca que a pequena empresa transforme-se em negócio. Assim, seu *mix* estratégico envolve decisões que dizem respeito a:

- 1- Penetração (com expansão horizontal);
- 2- Desenvolvimento do mercado (com expansão horizontal);
- 3- Desenvolvimento do produto/processo;

- 4- Diversificação lateral (ou expansão lateral);
- 5- Integração vertical a montante;
- 6- Integração vertical à jusante.

Figura 6 - Estratégia de produto/mercado



Fonte: ANSOFF (1990) *apud* CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, pag. 30).

Sob o enfoque da estratégia de produto/mercado, as empresas dedicam-se à produção. O desenvolvimento de produtos, distribuição, marca e exportações são atividades abrangidas pelo consórcio ao longo da cadeia de valor.

O terceiro tipo de estratégia é a de quanto investir ou a estratégia de utilização dos meios. Embora originalmente seja uma análise de portfólio desenvolvida para grandes empresas, tem utilidade também para as pequenas empresas avaliarem a fatia de mercado de seu negócio.

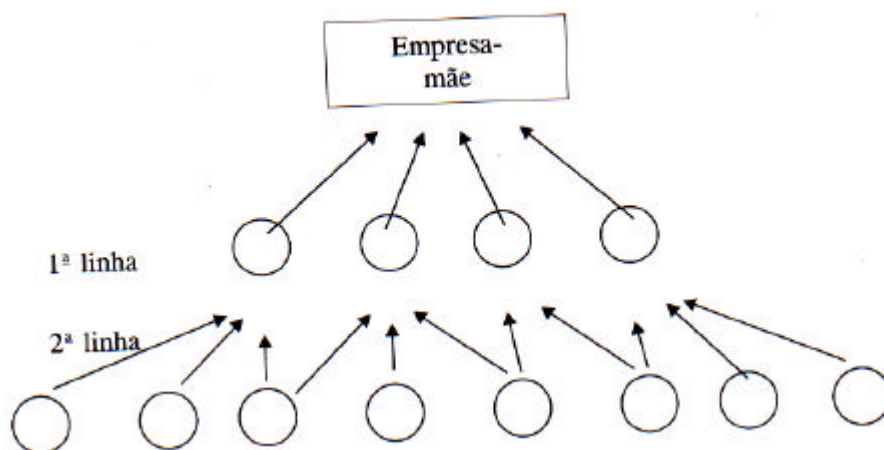
Com relação ao quarto tipo, estratégia de produção (considerando a matriz produto/processo), CASAROTTO FILHO & PIRES (1988) argumentam que duas considerações devem ser feitas: o posicionamento inicial da empresa e a evolução do posicionamento. O posicionamento inicial refletirá as opções por ênfase no produto ou no processo para competição na liderança em custo. A evolução do

posicionamento questiona a forma de como crescer no diagrama de produto *versus* processo. Normalmente, o caminho mais simples para pequenas empresa é ganhar mercado e aumentar volumes para, depois, investir no processo.

O objetivo básico da formação de uma rede é juntar os esforços de pequenas empresas, aproveitando o perfil ágil e flexível destas para, numa escala maior, obter vantagem competitiva. CASAROTTO FILHO & PIRES (1998) identificam dois tipos de redes: o modelo de rede *topdown* e a rede flexível de empresas.

O modelo de rede *topdown* tal como representado na Figura 7, também conhecido como modelo japonês, é representado pela união de pequenas empresas sob uma empresa líder. Nesse caso, uma pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa líder, o que o caracteriza como um modelo pouco flexível.

Figura 7 - Modelo de rede *topdown*

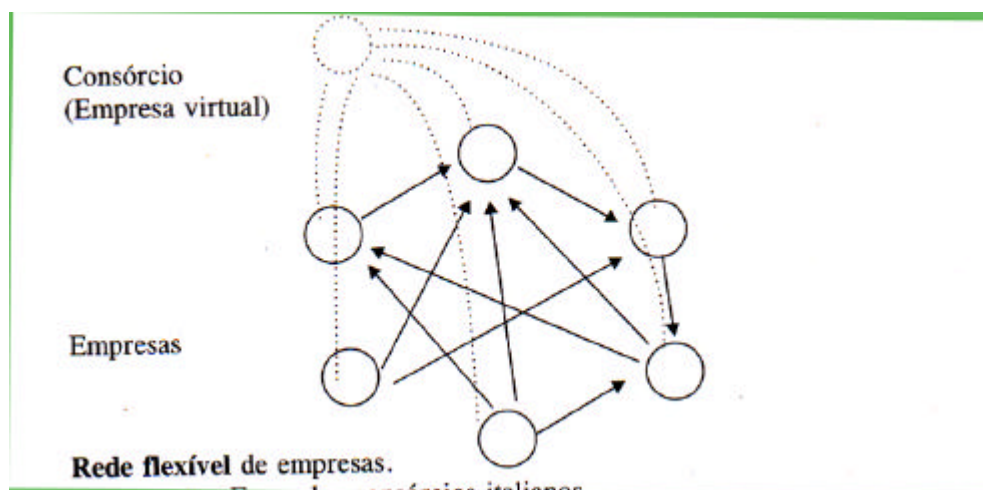


Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, pag. 34) adaptada de IADI/FIESC (1996).

De outro lado, na rede flexível de empresas (vide Figura 8 a seguir), as empresas se unem-se por consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos

diferenciados, significando agregação de valor. Esse modelo de rede tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a da região de *Emilia Romagna* na Itália.

Figura 8 - Modelo de rede flexível de empresas



Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 34) adaptada de IADI/FIESC (1996).

Num mundo globalizado como o atual, a competição tem sido caracterizada como uma batalha entre sistemas locais que se relacionam de forma aberta com o mundo. Nesse contexto, onde a pequena empresa não pode competir de forma individualizada, o associativismo e a união são caminhos para que obtenham força competitiva.

5.2.2.1 - Estratégias em Pequenas Empresas para Criação de Valor

A interação econômica cada vez maior do mercado global tem alterado substancialmente as características da concorrência e da demanda. A gestão empresarial já está sentindo o reflexo deste comportamento do mercado, de modo que o espaço para empresas que têm atuação individual está limitado e exibe uma tendência ao desaparecimento. As pequenas empresas estão perigosamente expostas a esta nova forma de concorrência. Este novo cenário macroeconômico, sem reservas de mercado, com políticas monetárias liberais, marcado por avanços

tecnológicos e pelo aprimoramento dos sistemas logísticos, condiciona que as empresas participem de um mercado com concorrência e consumo globais.

Em conseqüência, essa situação requer das empresas, estratégias de ação globais. As pequenas empresas, invariavelmente, estão à mercê deste processo devido ao seu comportamento individualista e em função da forma fragmentada como que formam suas estratégias.

Para LUCCHI (apresentando a obra de Casarotto Filho & Pires, 1988), a pequena empresa operando de modo individualizado não se constitui em um modelo empresarial que poderá ser utilizado no futuro. Embora agindo isoladamente, essas empresas caracterizam-se por fatores de sucesso tais como a postura empreendedora de seus dirigentes e a flexibilidade que seu porte lhes confere. O mesmo autor argumenta que, entretanto, esses fatores de sucessos experimentados até então representam um potencial competitivo para atuação num mercado aberto formado por redes relacionais.

5.2.2.2 - Consórcios de pequenas empresas

Em relação à competição na cadeia de valor, CASAROTTO FILHO & PIRES (1998) afirmam que pequenas empresas normalmente são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. O grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas. Neste sentido, tal como argumentam os autores, é muito pouco provável que, economicamente, uma pequena empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva.

Em relação à obtenção de vantagens na cadeia de valor, os mesmos autores afirmam que pequenas empresas podem ser competitivas, inclusive em termos internacionais, se inseridas em redes flexíveis. Argumentam ainda que a pequena empresa pode competir das seguintes formas: por diferenciação em produto, por liderança em custo e por flexibilidade/custo. Nesta nova ótica, a empresa não necessita fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou

diferenciação (conforme afirma PORTER). Afinal, as redes flexíveis de empresas garantem às participantes vantagens competitivas oriundas de ambas as opções.

Essas redes flexíveis podem possuir ampla variedade de tipos e estruturas funcionais, decorrentes do segmento em que se incluem, dos produtos envolvidos e da profundidade do nível de cooperação entre as empresas. É, enfim, a concepção do projeto de negócio em detrimento do projeto de fábrica. Como o projeto de negócio é mais complexo e envolve toda a cadeia de valor, as competências centrais de produção das pequenas empresas tornam-se insuficientes para adquirir competitividade. Uma forma de a pequena empresa participar de todas as atividades da cadeia, especialmente as iniciais e finais, é através de consórcios.

No Quadro 3, apresenta-se a função intermediária da cadeia de valor, a produção (algo que as próprias empresas podem compartilhar e decidir entre si) e as funções iniciais e finais da cadeia de valor a serem exercidas pela entidade representativa do consórcio.

Quadro 3 - Cadeia Genérica em Negócios Industriais e Marcação das Áreas para Consórcio

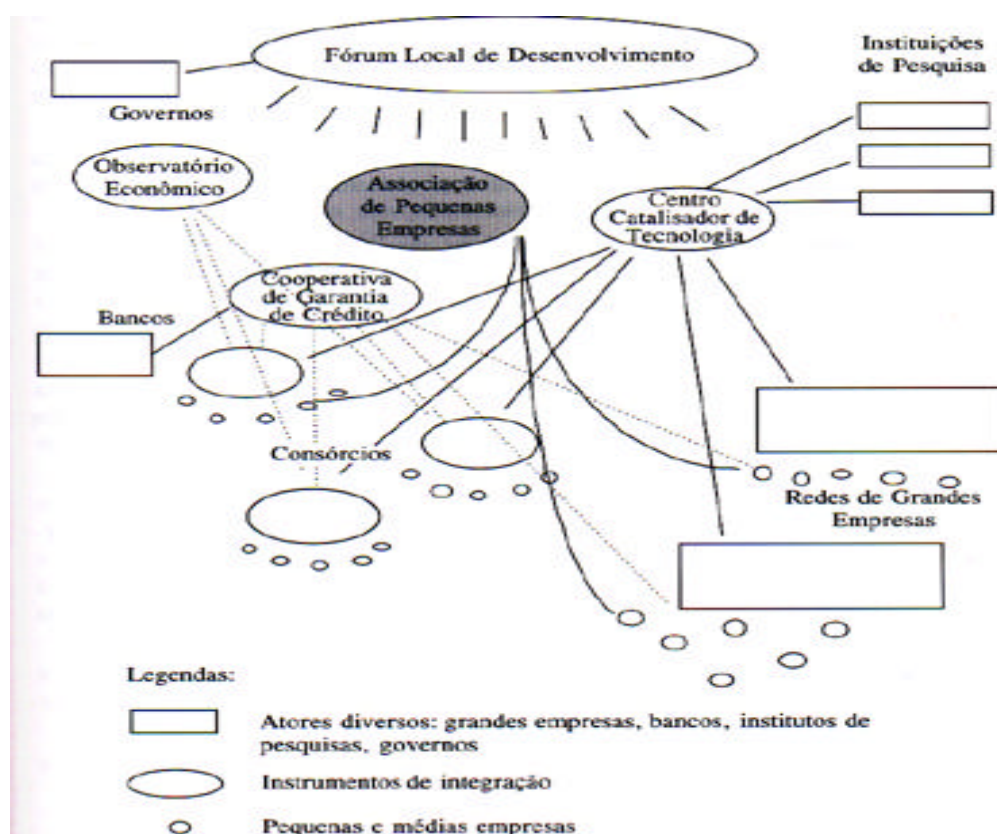
Infra-estrutura	Tecnologia de gestão: RH, Qualidade, Planejamento, Gestão Financeira				
Operação	<u>P e D:</u> - Atualização setorial - Desenvolvimento de produtos - Tecnologia de processos	<u>Logística de Aquisições</u> - Compras - Estocagem de materiais - Transporte de materiais	<u>Produção</u> - Produção interna - Custos - Flexibilidade - Logística de produção - Produção externa	<u>Logística de Distribuição</u> - Estocagem de produtos - Transporte de produtos - Redes de distribuição	<u>Marketing</u> - Atualização setorial - Marca - Vendas - Atendimento - Assistência

Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, pag. 45)

Segundo o modelo de CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), o consórcio, a seguir apresentado na Figura 9, é uma forma alternativa de organização que possibilita a pequena empresa, através de uma rede flexível de empresas, ter competitividade internacional. É, assim, um mecanismo que tem sido utilizado com grande eficácia e eficiência na promoção da capacitação e no suporte às empresas nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para a conquista de vantagens

competitivas duradouras, tais como: inovação tecnológica de produto e processo, modernização gerencial, institucionalização de relações de colaboração e co-produção, busca e análise informativa e internacionalização. A tarefa principal do consórcio, segundo os autores, é conferir um suporte estratégico e operativo que permita a conquista de vantagens competitivas para as empresas. Neste sentido, o consórcio das empresas da região da *Emília Romagna*, na Itália (apresentado por Casarotto Filho & Pires, 1988) é formado por diversos atores, entre os quais: governos, institutos de pesquisa, associação de pequenas empresas, cooperativa de garantia de crédito, bancos e demais instrumentos de integração.

Figura 9 - Modelo geral de rede - desenvolvimento de um sistema econômico local com foco na associação de pequenas empresas



Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, pag. 139).

Dentre as formas de consórcio existentes, o que as classifica é a sua função principal. CASAROTTO FILHO & PIRES (1998) classificam em três os principais

tipos de consórcio. São eles: consórcio setorial, consórcio territorial e consórcio específico.

Consórcio setorial é um tipo de consórcio em que as empresas concorrentes e complementares realizam um acordo que permite o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e pela complementaridade produtiva das pequenas empresas. O consórcio territorial, por sua vez, é um consórcio que agrega empresas de todos os setores e atividades de um território e se ocupa principalmente de atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas e do território de inserção. O consórcio específico, de outro lado, restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado. Como exemplo desse tipo podem ser citados os consórcios de exportação.

Em relação aos consórcios, os autores argumentam ainda que a formação cultural de um determinado local é altamente relevante na sua concretização, estando ligado ao modelo de desenvolvimento existente. Neste sentido, instâncias locais, em todas as formas e instâncias organizativas, são o pressuposto ideal para a auto-identificação dos interesses, que devem vir a constituir as bases das políticas locais. Portanto, evidencia-se que a formação de um consórcio não é algo que acontece de forma repentina, mas sim com ações que permitam o acesso à pesquisa e ao desenvolvimento, através da cooperação industrial e respeito ao conceito específico de mercado visto como uma construção social baseada na multiplicidade de atores e na descentralização das decisões.

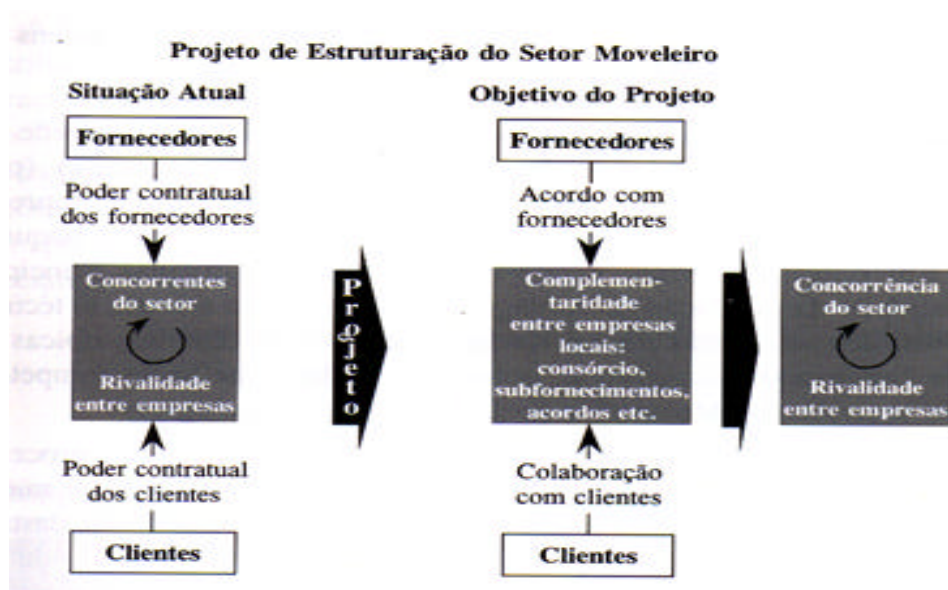
5.2.2.3 - Aplicações do modelo

A seguir será exposto o resumo de um projeto de estruturação setorial, patrocinado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE-SC), de acordo com CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), envolvendo o segmento de empresas fabricantes de móveis (aproximadamente 250 pequenas empresas) na região oeste do Estado de Santa Catarina.

O oeste do Estado de Santa Catarina apresenta forte potencialidade de expansão na produção de móveis, sejam de madeira ou metal, e representa uma alternativa viável de incremento industrial regional. As empresas do setor apresentam, porém, uma série de problemas vinculados ao setor e à área de inserção territorial. Esses problemas resumem-se a problemas de crédito, serviços básicos de suporte, falta de mão-de-obra especializada, atraso tecnológico, além de total desarticulação das empresas do setor, entre outros fatores.

Um projeto de estruturação do setor (verticalização produtiva) pode permitir sensível incremento da competitividade das empresas de uma região. De forma conjunta e articulada, para que essas conquistem forte autonomia operativa e organizativa. A Figura 10, a seguir, sintetiza a situação atual e a proposta para o segmento moveleiro de Santa Catarina.

Figura 10 - Situação Atual e Futura num Projeto de Estruturação Setorial



Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 61).

No caso de uma proposta de caráter organizativo de um setor, seus resultados são diretamente condicionados à quantidade e à qualidade do empenho dos atores diretamente interessados e à sua predisposição e capacidade de articulação, no caso, empresários e representações de classes.

A estratégia deve estar no desenvolvimento de instrumentos organizativos orientados para:

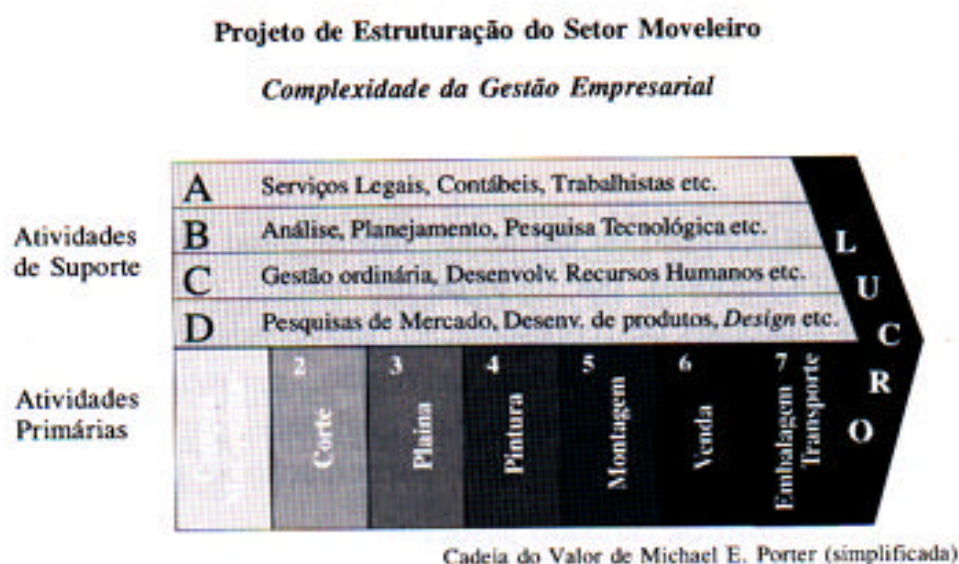
1. Criação/articulação de um tecido institucional de apoio à atividade moveleira regional, por meio de um esforço combinado das instituições patronais de representação, universidades, instituições governamentais etc. presentes na região, garantindo assim fornecimento de serviços, contínuo e de qualidade, para as empresas que expressarem fortes ambições de participação ao programa.
2. Criação de um mecanismo associativo tipo consórcio, inicialmente entre um número limitado de empresas, que permita a conquista de vantagens competitivas, combinando as potencialidades individuais das empresas e a redução dos limites encontrados, como o problema dimensional, o acesso ao mercado e a tecnologia, vantagens de custos pela conquista de eficiência produtiva, etc.

O instrumento básico, portanto, é a constituição de uma rede de empresas do setor e instituições de serviços e de representação (pela utilização de bens comuns) que permita, em seu conjunto, que as empresas superem as limitações determinadas pela posição geográfica e pela pequena dimensão. O objetivo é criar competências (ligadas principalmente à qualidade de produção) e vantagens de custo (pela eficiência técnica e relações privilegiadas com mercados fornecedor e de clientes) típicas de empresas de dimensão média/grande, potencializando as melhores competências de cada uma das empresas e as melhores bases tecnológicas.

Forma-se, desse modo, um consórcio de empresas que passará a gerir o processo relacional entre elas e com o mercado, produzindo uma linha com marca própria, em que cada fase será de responsabilidade da empresa que se destaca na operação específica, usufruindo, essa inicialmente da capacidade produtiva não utilizada pelas empresas individuais. Dessa forma, não se interfere diretamente nas atividades operativas tradicionais das empresas, evitando-se a resistência dos empresários em participar do sistema e os impactos negativos que possam existir nas primeiras fases de sua implementação.

A Figura 11 apresenta uma cadeia de valor, com base na qual as funções serão divididas no Projeto de Estruturação do Setor Moveleiro no Estado de Santa Catarina.

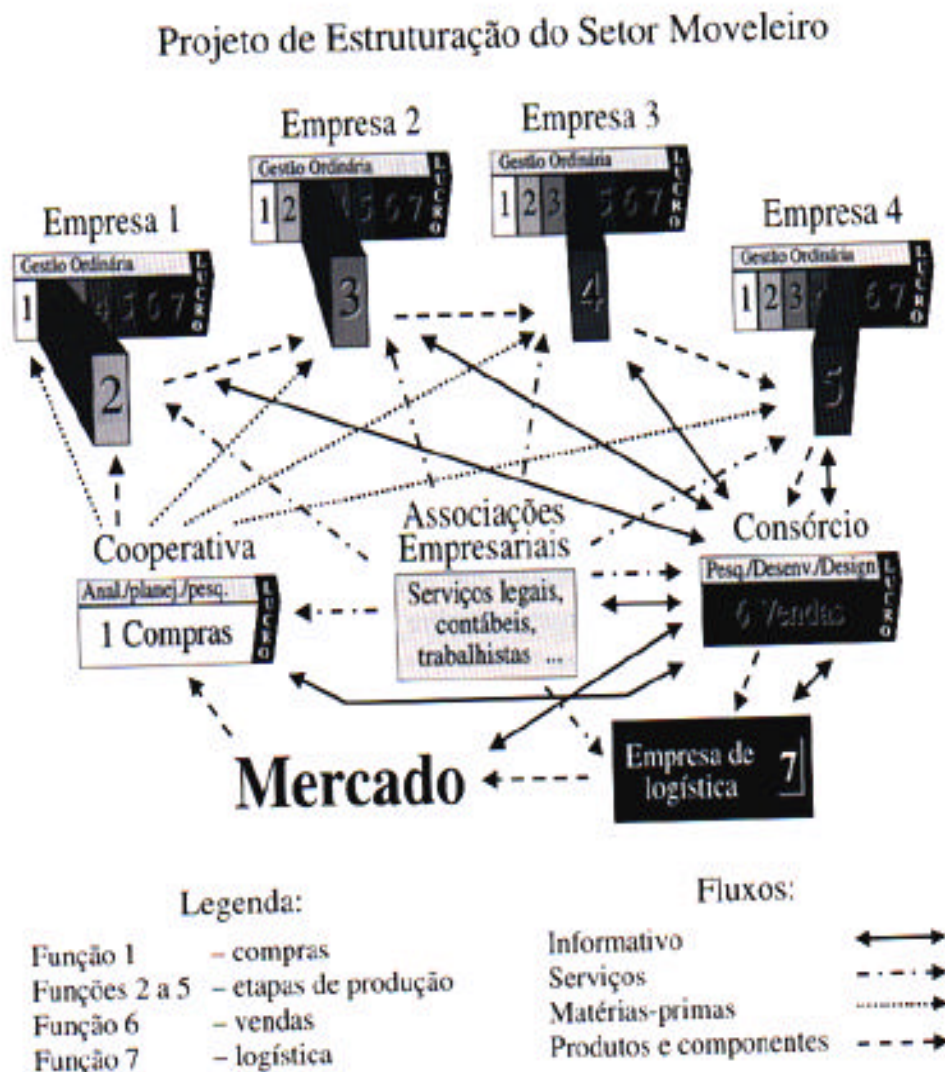
Figura 11 - Modelo de cadeia de valor para o setor moveleiro



Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 62), adaptado de PORTER (1986).

Logo a seguir, a Figura 12 apresenta, então, a situação desejada, na qual cada empresa contribui com sua maior competência na cadeia de valor do setor, nas funções operacionais de 2 a 6 e na função de suporte Gestão Ordinária Individual (tipo C). Uma cooperativa pode responsabilizar-se por uma função primeira de compras e funções de suporte tipo B. O consórcio responsabiliza-se por funções de suporte tipo D, além das vendas (função 6). A associação patronal dá apoio em alguns serviços essenciais de suporte tipo A. Uma empresa especializada faz a logística (função 7).

Figura 12 - Divisões das funções na cadeia de valor



Fonte: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, pag. 63).

Segundo CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), os consórcios e redes de pequenas e médias empresas são ingredientes que fazem parte dos novos modelos de desenvolvimento locais sustentados, modelos que possibilitarão a qualidade de vida num mundo globalizado.

5. 3 – Postura estratégica e perspectiva de redes

Na tipologia estratégica de MILES & SNOW (1978), percebe-se que posturas estratégicas do tipo prospectiva e reativa são posturas que demonstram uma relação

direta da empresa com o ambiente. A primeira, pela capacidade da empresa influenciar o meio. A segunda, pela capacidade da empresa reagir as influências do meio. Por outro lado, posturas estratégicas do tipo analítica e defensiva revelam um contato menor das empresas com o ambiente.

A postura estratégica de um grupo de empresas pode determinar a competitividade em uma forma de organização coletiva. A concepção de projeto de negócio e organização de empresas em perspectiva de redes (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1998) são formas de posicionamentos estratégicos coletivos. Torna-se evidente que o sucesso de uma estratégia coletiva está ligado diretamente à postura estratégica das empresas em relação às demais e em relação ao ambiente competitivo. Neste sentido, posturas estratégicas do tipo prospectivas e reativas demonstrariam-se mais adequadas.

6 - METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo objetiva apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema e dos objetivos propostos em relação à pesquisa: na indústria de confecções de Sarandi. Fazem parte da metodologia da pesquisa, o método de pesquisa utilizado, população e amostragem, o instrumento de coleta de dados e o tratamento dado para a análise dos dados.

6.1 - Os Tipos de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada a campo, envolvendo análise de natureza quantitativa e qualitativa. A parte quantitativa refere-se ao questionário aplicado e a parte qualitativa refere-se à análise dos dados.

6.1.1 - Pesquisa descritiva

Dentre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo (GIL, 1999:44). No presente estudo, são descritas as características das empresas: defensivas, prospectivas, analistas e reativas, baseado no modelo de MILES & SNOW (1978).

6.2 - População e amostragem

A população de indústrias do segmento de confecções do município de Sarandi está constituída por 45 empresas. A pesquisa foi aplicada em 39 empresas

(86,67% do total). Este número foi definido de acordo com a aceitação e disponibilidade dos dirigentes em fornecer as informações solicitadas. Fato que, não permitiu a aplicação da pesquisa na totalidade das indústrias.

6.3 - Instrumentos de coleta de dados

Como instrumentos de coleta de dados aplicaram-se entrevistas em profundidade não estruturadas e questionários. As entrevistas, em número de seis, foram aplicadas a empresários pioneiros, representantes do poder público e entidade de classe. Os questionários foram aplicados a 39 dirigentes de indústrias de confecções.

6.4 - O desenho da pesquisa

A pesquisa foi constituída de pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva. A primeira, a pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão, constituiu-se de um estudo preparatório que informou sobre a situação atual do problema, permitindo o estabelecimento de variáveis e da própria elaboração do plano geral da pesquisa. Para tanto, foram utilizados dados secundários. O segundo tipo de pesquisa, a pesquisa descritiva valeu-se de dados primários e foi dividida em três partes.

Na primeira parte, os dados foram obtidos junto aos 39 dirigentes da organizaçõess através do uso de um questionário (Anexo - 1) desenvolvido por CONANT *et al.* (1990), de acordo com a tipologia estratégica de MILES & SNOW (1978). O objetivo foi identificar a estratégia adotada pelas organizações visando à necessária adaptação organizacional e discutir a pertinência da estratégia encontrada nas empresas e a postura adequada na interação com o ambiente. O questionário foi composto de 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõem o modelo descrito por MILES & SNOW (1978). Para cada questão, foram apresentadas quatro alternativas de resposta. Através de um modelo de escolha forçada, o respondente teve que indicar a alternativa que melhor se aproximava da maneira pela qual a empresa se

comportava frente ao ambiente. Esse procedimento permitiu classificá-las em defensivas, prospectivas, analíticas e reativas.

Na segunda parte da pesquisa descritiva, os dados serviram para abordar a cadeia de valor e sua caracterização na indústria de confecções de Sarandi, segundo a interpretação do pesquisador. Identificaram-se as relações existentes no conjunto das organizações estudadas incluindo outros tipos de organizações já existentes, tais como, por exemplo: a associação das indústrias de confecções do município e a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio.

Na terceira parte da pesquisa descritiva, os dados foram obtidos através da aplicação de questionários e entrevistas. O questionário (Anexo - 2) foi aplicado aos 39 dirigentes das indústrias com o objetivo de identificar suas aspirações em uma representação na forma de rede. A seguir, foi aplicada uma entrevista (Anexo - 3) a três grupos de interesse no setor de confecções de Sarandi. O objetivo foi identificar quais seriam as orientações que estes têm negociado com as indústrias de confecções visando à melhora das atividades do setor e, estrategicamente, que posição esperam que o setor ocupe no cenário de confecções, considerando o mercado nacional e internacional.

Com os dados obtidos, identificaram-se as relações atuais na indústria de confecções de Sarandi. Depois, montou-se a cadeia de valor para a indústria de confecções de Sarandi incluindo as aspirações manifestadas pelos empresários. O estudo é concluído com uma proposta de redes flexíveis para as indústrias com as aspirações dos empresários, grupos de interesse e interpretação do pesquisador.

Um resumo do desenho da pesquisa, pode ser visto no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Resumo do desenho da pesquisa

Tipo de Pesquisa	Tipo de Dado	Fonte dos Dados	Natureza dos Dados	Instrumento Usado e Quant. Aplicada	Anexo	Resultado Esperado
Bibliográfica	Secundário	Pesquisa bibliográfica	Conhecimento	Consulta		Delineamento do estudo
Descritiva	Primário	Dirigentes das organizações	Opinião	39 Questionários	1	Tipologia Estratégica
Descritiva	Primário	Dirigentes das organizações e pesquisador	Informações	39 Questionários	2	Cadeia de valor atual, rede informal atual
Descritiva	Primário	Aspirações dos dirigentes das organizações	Opinião	39 Questionários	2	Rede com aspirações dos dirigentes
Descritiva	Primário	Aspirações dos grupos de interesse	Opinião	03 Entrevistas	3	Cadeia de valor com aspirações de dirigentes e grupos de interesse
Descritiva	Primário	Pesquisador	Conhecimento e experiência	Teoria: cadeia de valor e redes flexíveis		Rede proposta pelo pesquisador para a indústria

7 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

O setor de confecções de Sarandi não difere do setor de confecções no nível do país, quer em relação ao pequeno porte das empresas, quer quanto ao número de empregos gerados ou à participação em um mercado altamente competitivo onde os produtos mudam continuamente.

De tal sorte, a intensa rivalidade entre as indústrias é identificada no próprio mercado de atuação. A maioria das empresas compete na região sul e em outros estados do país, isto faz com que a concorrência com as grandes empresas da indústria seja acirrada, em termos de marca, diferencial de produtos e custos.

Do mesmo, há ameaça de novos entrantes no setor de confecções. Novas empresas entram para indústria dispendo de grande capacidade de produção usando máquinas computadorizadas, sobrepondo-se às empresas locais, desprovidas de capital para importar tais máquinas. Por outro lado, o porte das empresas, basicamente micros e pequenas, faz com que não tenham poder de negociação frente aos fornecedores de matéria-prima, o que eleva substancialmente os custos de produção. Assim, a ameaça de produtos substitutos é representada pela característica dos produtos do setor, inovadores e com mudanças contínuas, forçando as empresas a monitorarem o mercado e terem atitudes flexíveis.

Nessas condições, o poder de negociação dos compradores pressiona a indústria de confecções, estipulando cotas de compra e preços que estão dispostos a pagar, fazendo com que estes tenham poder de barganha sobre as empresas de pequeno porte. Além disso, vale dizer que, analisando-se o ambiente do setor de confecções de Sarandi frente ao mercado, é evidenciada a ação das forças básicas que dirigem a concorrência em uma indústria, conforme o modelo de PORTER (1991).

7. 1 - O perfil geral das indústrias de confecções de Sarandi

As empresas de confecções de Sarandi, foco desse trabalho, foram identificadas junto aos cadastros da Prefeitura Municipal e da Associação Comercial e Industrial do município. Estas empresas foram classificadas em micro, pequenas e grandes empresas, tendo sido a classificação baseada na usada pelo SEBRAE. Tal classificação parte da premissa de que, para o segmento das indústrias, são ME (microempresa) as empresas que possuem até 19 funcionários, PE (pequena empresa) aquelas com 20 a 99 funcionários e ME (média empresa) aquelas de 100 a 499 funcionários em seu quadro de pessoal. Na Tabela 4, está resumida esta classificação:

Tabela 4 - Classificação das empresas de Sarandi segundo seu porte

Porte da empresa	Quantidade	%
Micro empresa (ME)	28	71,80
Pequenas empresa (PE)	10	25,64
Média empresa (MDE)	01	2,56
Total	39	100%

Em relação à idade das empresas, constata-se que estão existindo por um tempo superior a cinco anos em 66,67% dos casos (Tabela 5). Considerando que em 97,44% dos casos a coalizão dominante destas empresas é representada apenas por pessoas da família, então essas empresas já estão num estágio estável, visto que em empresas familiares (segundo pesquisa do SEBRAE/1998) o período crítico para consolidação de sua atuação no mercado é representado pelos primeiros cinco anos de atividade.

Tabela 5 - Idade das empresas

Idade	Quantidade de empresas	Percentual
Até 01 ano	02	5,13
Entre 01 e 02 anos	01	2,56
Entre 03 e 05 anos	10	25,64
Entre 06 e 10 anos	16	41,03
Mais de 10 anos	10	25,64
Total	39	100,00

O perfil dos dirigentes (a coalizão dominante), familiar em 97,44% das empresas, não pode ser associada com amadorismo em termos de administração. Com uma faixa etária majoritária entre 31 e 50 anos (69,23% dos entrevistados),

não registrou-se ninguém cuja formação fosse apenas de primeiro grau. A formação em nível de segundo grau é encontrada entre 46,15% dos entrevistados, enquanto que o curso superior completo ou em curso é encontrado em 48,72% dos dirigentes entrevistados (conforme Tabela 6). Esse é um número bastante significativo considerando que são empresas com administração familiar.

Tabela 6 - Grau de formação dos dirigentes

Grau de Formação	Freqüência	Percentual
2 ^o grau incompleto	02	5,13
2 ^o grau completo	18	46,15
Superior incompleto	04	10,26
Superior completo	15	38,46
Total	39	100

7. 2 - Tipologia Estratégica

Na análise dos resultados da tabela 7, segundo a classificação proposta por MILES & SNOW (1978), verifica-se que a postura estratégica analítica é adotada pela maioria das indústrias de confecções de Sarandi, seguida pela postura prospectiva.

Tabela 7 - Postura estratégica das empresas

Postura estratégica	Quantidade de empresas	Percentual
Defensivas	03	7,69
Prospectivas	05	12,82
Analíticas	27	69,23
Reativas	04	10,26
Total	39	100

O estudo na indústria de confecções de Sarandi permitiu a análise do crescimento das empresas nos últimos cinco anos de acordo com a estratégia adotada (ver tabela 8). Nas empresas pesquisadas não foi constatada estabilidade ou decréscimo, todas apresentaram crescimento.

Tabela 8 - Grau de crescimento das empresas nos últimos 05 anos conforme postura estratégica adotada

Estratégia adotada	Percentual de crescimento
Defensivas	Entre 21% e 30%
Prospectivas	Mais de 71%
Analíticas	Mais de 71%
Reativas	Entre 31% e 50%

O crescimento das empresas que adotam a estratégia analista, nos mesmos padrões das empresas prospectivas, justifica-se porque esta postura é adotada pela maioria das indústrias de confecções do município (69,23% das empresas). Esta postura confirma, em parte, a tipologia de MILES & SNOW (1978) quando estes afirmam que as estratégias defensivas, analíticas e prospectivas apresentam melhores resultados para as empresas, em detrimento das que têm uma postura estratégica reativa. Na indústria de confecções, as empresas com estratégias defensivas apresentaram menor percentual de crescimento, entre 21% e 30%, ficando abaixo de empresas com postura estratégica reativa. Isto demonstra que a postura estratégica reativa também pode ser considerada adequada para empresas que atuam no segmento de confecções, o que não ocorre com a postura estratégica defensiva.

O número de empregados nas empresas pesquisadas varia substancialmente, situando-se numa faixa de 2 a 110 funcionários conforme o porte da empresa. Não se constatou correlação, relacionando-se o número de empregos gerados e o desempenho conforme a postura estratégica adotada pela empresa. Percebe-se, contudo, que o porte da maioria das empresas de Sarandi enquadra-se no padrão das indústrias de confecções do país que têm como características as microempresas (veja Tabela 9). A diferença constata-se nas empresas que adotam a postura estratégica prospectiva, visto que essas geram a maior média de empregos e que, entre elas, estão as duas maiores empresas do município.

Tabela 9 - Estratégia adotada pela empresa e média de empregos gerados

Estratégia	Média de empregos
Defensiva	18
Prospectiva	48
Analítica	10
Reativa	08

Analisando-se a relação entre postura estratégica e tempo de existência das empresas verifica-se que as empresas prospectivas e analíticas, além de apresentarem o melhor índice de crescimento nos últimos cinco anos, possuem o mesmo tempo médio de existência, entre seis e dez anos. As empresas reativas de desempenho mediano possuem um tempo de existência que varia de um ano até mais de dez anos. As empresas com postura estratégica defensiva são as que apresentam um tempo médio de existência superior a dez anos e o menor grau de crescimento nos últimos cinco anos, o que revela um perfil conservador na administração.

Ao traçar o perfil da postura estratégica adotada pelas indústrias de confecções de Sarandi, é importante salientar que algumas características de postura estratégica são comuns à maioria das empresas, tais como: fornecer ao mercado produtos inovadores e que mudam continuamente (prospectiva); ter uma estrutura administrativa flexível que permita conhecer oportunidades e resolver problemas que surgem continuamente (reativa); e, ter um controle administrativo centralizado e principalmente sob a responsabilidade do proprietário (defensiva). Essas características são comuns devido ao mercado em que estas empresas atuam ser de produtos inovadores evidenciado por tendências. Outro aspecto a ser ressaltado em relação às empresas são as próprias características da administração de micro e pequenas empresas que representam 97,44% das empresas pesquisadas no setor. Diante de um ambiente homogêneo, as diferenças de desempenho que as empresas apresentam podem ser relacionadas com a postura estratégica adotada pelos seus dirigentes.

Constata-se que as empresas com postura estratégica defensiva em termos de domínio empresarial no mercado de produtos têm produtos bem focados, relativamente estáveis e constantemente definidos ao longo da organização e mercado. O sucesso em termos de postura empresarial deve-se à adoção de idéias novas ou inovações em seu *mix* de produtos somente depois de uma análise cuidadosa. A coalizão dominante tem como principal objetivo manter sempre uma posição financeira válida e segura através de medidas de controle altamente centralizadas e sob a responsabilidade do proprietário. Entretanto, esta postura tem se demonstrado pouco eficiente no segmento da indústria de confecções de

Sarandi, visto ser um segmento onde existe uma inovação contínua de produtos, exigindo das empresas um perfil estratégico inovador e criativo para reagir com sucesso as oportunidades e ameaças do mercado.

O perfil das empresas com postura estratégica prospectiva é caracterizado por serem inovadoras, criativas e fornecerem ao mercado produtos que mudam continuamente. Gastam um longo tempo monitorando o mercado e de forma contínua para entrar agressivamente em mercados novos com tipos novos de produtos e promoções. Em termos de metas tecnológicas, o mais importante para as empresas prospectivas é assegurar que a disponibilidade e acessibilidade das pessoas, recursos e equipamentos exigidos para desenvolver novos produtos e novos mercados. A coalizão dominante tem habilidades diversas e flexíveis o que habilita a criar mudanças, desenvolvendo novos produtos e novos mercados constantemente. A estrutura e o planejamento administrativo são orientados para o produto ou mercado visando identificar tendências e oportunidades que possam resultar na criação de produtos ou programas que permitam a empresa atingir novos mercados.

As empresas de postura estratégica analítica, por sua vez, também trabalham com produtos inovadores e que mudam constantemente. Gastam uma quantia razoável de tempo monitorando o mercado. Uma das metas mais importantes para empresas analistas é analisar custos e receitas cuidadosamente, mantendo-os sob controle para seletivamente gerar produtos novos ou entrar em mercados novos. A coalizão dominante analisa oportunidades de mercado e tendências emergentes cuidadosamente, e só adota as que outras empresas da indústria já provaram possuir potencial a longo prazo. Em termos de controle, como em toda a pequena empresa, vale dizer que é centralizado e que está sob a responsabilidade do proprietário.

De outro lado, o perfil das empresas com postura estratégica reativa é melhor caracterizado no mercado de produtos como empresas que têm produtos em transição e em grande parte visam responder a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente. Esta atitude deve-se ao pouco tempo que passam monitorando o mercado. Buscam se proteger de outras empresas concorrentes

respondendo às tendências. Mais que em outras, a coalizão dominante em empresas com postura reativa tende a se concentrar em atividades ou funções de negócio que, na maioria das vezes, precisa de atenção dadas as oportunidades ou problemas que enfrentam diariamente. Os procedimentos relativos ao controle administrativo são fortemente orientados para as exigências, visando identificar aquelas que necessitam atenção imediata.

7. 3 - Alguns aspectos sobre a competitividade das empresas estudadas

O setor de confecções de Sarandi é constituído, basicamente, por micro e pequenas empresas de administração familiar. A postura estratégica analítica frente ao ambiente é adotada pela maioria das empresas, valendo observar que esta postura configura-se adequada em mercados de produtos inovadores. Contudo, a pequena empresa, limitada em termos de recursos e estratégia, não possui subsídios necessários para o completo monitoramento do mercado e a adoção de estratégias competitivas que contemplem poder de negociação e baixo custo de produção.

Neste sentido, a análise estratégica do mercado conforme modelo de PORTER (1991) revela as dificuldades que a pequena empresa tem para competir utilizando a estratégia de custos ou enfoque. A pesquisa aplicada às empresas do setor de confecções de Sarandi ratifica o argumento de CASAROTTO FILHO & PIRES (1998), segundo os quais, em termos de estratégias genéricas internas, a pequena empresa só poderá competir em diferenciação produzindo sob encomenda ou para determinados nichos de mercado.

Por ocasião desta pesquisa, procurou-se saber junto aos dirigentes das empresas de confecções de Sarandi o que eles deveriam fazer para criar uma posição defensável no mercado. Em termos de custo, foram identificados:

- redução do custo da matéria-prima;
- aumento da produção;
- investimentos em máquinas;

- qualificação da mão-de-obra;
- terceirização da produção;
- desenvolvimento de novos fornecedores; e,
- planejamento da produção.

Para adquirir uma posição diferenciada de seus produtos frente ao mercado e conquistar lealdade dos consumidores em relação à sua marca, os empresários argumentaram que seria necessário:

- melhorar a qualidade de seus produtos;
- ter produtos com modelos evidenciados por tendências;
- adquirir matéria-prima de melhor qualidade; e,
- investir na divulgação de suas marcas.

Sob a estratégia de enfoque, de modo que as empresas fossem capazes de atender a um determinado grupo comprador de forma mais efetiva e eficiente que os concorrentes, foram reconhecidas como necessidade implementar as seguintes ações:

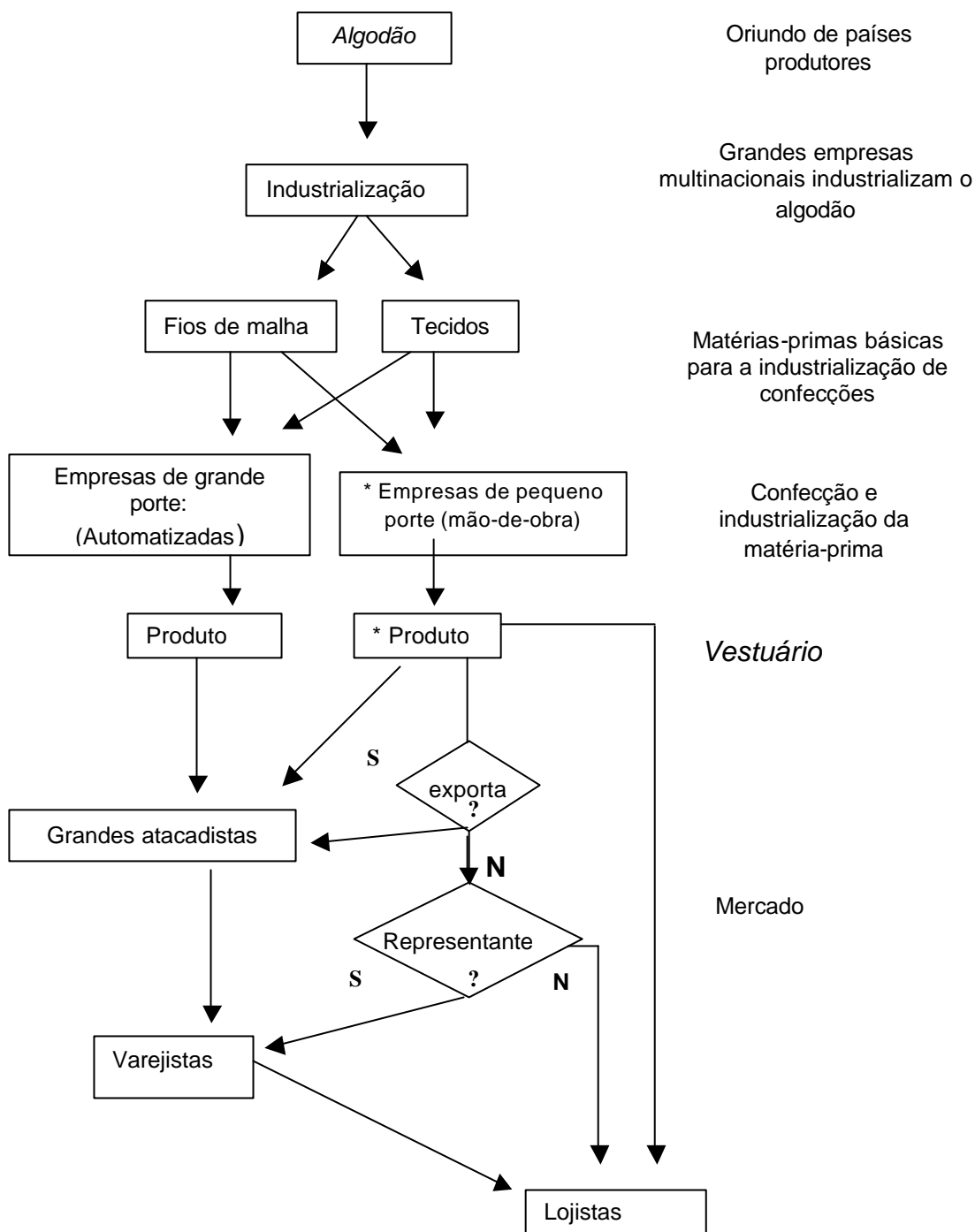
- ajustar o produto ao cliente;
- desenvolver representantes e vendedores;
- identificar o perfil dos clientes que consomem os produtos da empresa;
- efetuar investimentos em *marketing* e pós-venda; e,
- fazer campanhas publicitárias direcionadas ao público alvo.

Considerando as aspirações dos empresários do setor de confecções, percebe-se que a postura estratégica adotada até o momento não as contempla. Neste sentido, será analisado se um reposicionamento estratégico para o setor, com o uso da abordagem de redes flexíveis, pode contribuir, visto que permite aproveitar as ações concretas já realizadas, assim como complementá-las, inserindo as aspirações dos participantes das indústrias estudadas e dos grupos de interesse locais ou comunitários onde estão instaladas.

7. 4 - A abordagem de rede

A cadeia têxtil estudada é formada exclusivamente por pequenas empresas, conforme mostrado na Figura 13 a seguir. Embora as pequenas empresas tenham uma intensa participação na confecção do vestuário, participam a jusante. A montante da cadeia de valor, nas operações chaves, o processo é dominado por grandes empresas multinacionais que atuam em diversos países. A estrutura da cadeia têxtil não permite que as pequenas empresas que industrializam o vestuário, possam dominar os processos de montante a jusante na cadeia de valor.

Figura 13 - A cadeia têxtil



* Indústrias de confecções de Sarandi

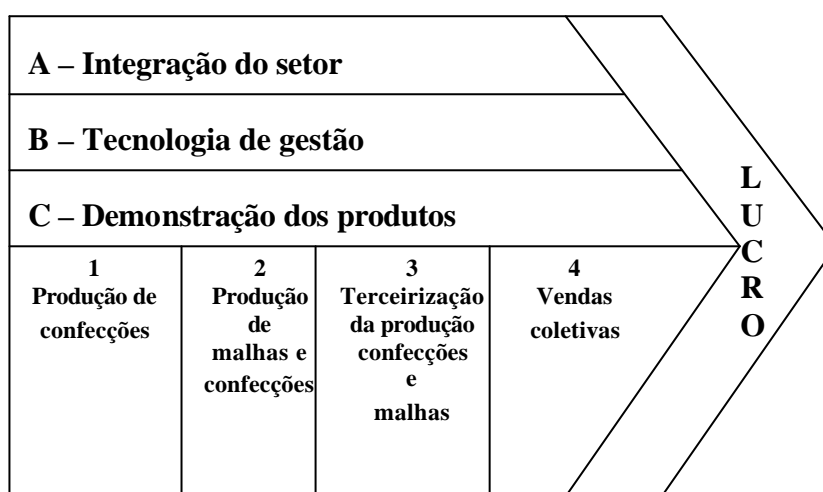
Fonte: Adaptada de MARTINEZ (1999).

7. 4. 1 - A cadeia de valor atual da indústria de confecções de Sarandi

As empresas que compõem a indústria de confecções de Sarandi têm como características o pequeno porte e a administração familiar na maioria dos casos.

Neste sentido, a pesquisa objetivou, a partir da cadeia de valor existente na indústria de confecções de Sarandi (Figura 14), identificar se existe possibilidade para adoção de estratégias de rede para pequenas empresas, buscando agregar valor aos produtos e propiciar competitividade às organizações, conforme modelo proposto por CASAROTTO FILHO & PIRES (1998).

Figura 14 - Cadeia de valor existente na indústria de confecções de Sarandi



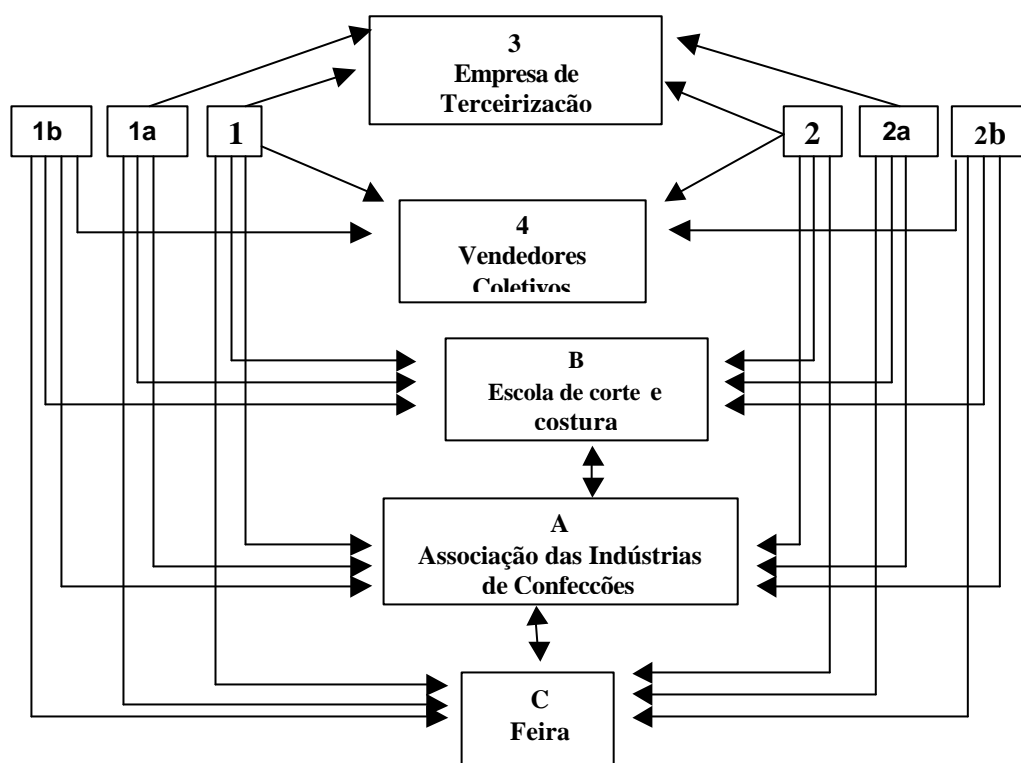
7. 4. 2 - Representação atual da indústria de confecções de Sarandi na forma de rede

Embora o posicionamento estratégico das empresas de Sarandi seja do tipo analítica na maioria dos casos, a indústria de confecções de Sarandi possui atitudes tomadas em parcerias que configuram um embrião para uma abordagem de rede. Analisando-se a cadeia genérica dos negócios, identificam-se ações coletivas nas funções de tecnologia de gestão, produção e *marketing*. Em tecnologia de gestão, destaca-se a existência de uma escola de corte e costura para a qualificação da mão-de-obra. Na função de produção, vê-se a da terceirização entre as empresas. E, relacionado à função *marketing*, encontra-se o desenvolvimento de vendedores coletivos para comercializar os produtos das empresas e a construção de um pavilhão, onde é realizada anualmente uma feira para demonstração e comercialização dos produtos fabricados pelas empresas do setor.

Considerando a postura estratégica adotada pelas empresas, percebem-se, como potencialidade do setor para competir em uma perspectiva de redes, as relações atuais já existentes entre elas.

Analisando-se as relações atuais existentes na indústria de confecções de Sarandi, observa-se, nas mesmas, a existência de seus diferentes tipos de indústrias, de confecções e as de malhas e confecções. Cada uma delas pode ter três configurações, conforme ilustra a Figura 15.

Figura 15 - As relações atuais na indústria de confecções de Sarandi



Legenda:

Atividades primárias

1 – Indústrias de confecções que vendem coletivamente e terceirizam a produção

1a – Indústrias de confecções que não vendem coletivamente

1b – Indústrias de confecções que não terceirizam a produção

2 – Indústrias de malhas e confecções que vendem coletivamente e terceirizam a produção

2a – Indústrias de malhas e confecções que não vendem coletivamente

2b – Indústrias de malhas e confecções que não terceirizam a produção

3 – Empresa de terceirização

4 – Vendedores coletivos

Atividades de suporte

A – Associação das indústrias de confecções

B – Escola de corte e costura

C – Feira

Na indústria de confecções de Sarandi, 45 empresas desenvolvem atividades de confecção do vestuário. Dessas, 41 empresas são indústrias de confecções, 3 empresas são indústrias de malhas e confecções. Existe uma empresa que presta serviço de terceirização a duas indústrias de confecções e uma malharia. Algumas indústrias desenvolvem um *mix* de produtos compartilhado e têm vendedores coletivos, contratados para comercializar sua produção no mercado.

As indústrias de confecções do município já contam com uma estrutura de suporte à suas atividades. Neste aspecto, há uma associação que é o órgão que representa as empresas e fornece apoio para as atividades em conjunto, tais como a realização anual da feira dos produtos do setor e a manutenção de uma escola de corte e costura para qualificação da mão-de-obra.

Partindo-se da estrutura existente, buscou-se analisar a possibilidade de os empresários tomarem mais atitudes de forma coletiva, identificando-se as mudanças potenciais nas aspirações de empresários do setor.

7. 4. 3 - Identificação de mudanças potenciais nas aspirações de empresários

A seguir, serão evidenciados os principais pontos em comum em termos de produtos, mercado e dificuldades peculiares às empresas que atuam na área de confecções do município.

Entre os negócios importantes que as empresas deixaram de realizar, destacam-se vendas não efetuadas. Os principais motivos que não permitiram realizá-las, segundo os empresários foram os seguintes:

- falta de produção;
- custo de produção muito elevado em relação ao mercado;
- falta de capital de giro; e,
- falta de mão-de-obra qualificada.

Em relação ao mercado que as empresas pretendem atuar no futuro (veja Tabela 10 a seguir), apenas uma minoria das empresas pesquisadas pretende atuar

no mercado local, regional ou dentro do Estado. A maioria das empresas pensa em intensificar seus negócios em outros Estados, atingir todo o país e exportar para o Mercosul. Uma aspiração importante, em termos de mercado, visto que ainda nenhuma empresa exporta.

Tabela 10 - Mercado em que as empresas pretendem atuar

Mercado	Quantidade de empresas	Percentual
Local	2	5,13
Regional/RS	1	2,56
Estadual	1	2,56
Outros estados	16	41,03
Todo país	12	30,77
Mercosul	7	17,95
Total	39	100

Entre as medidas necessárias para atuar nos mercados que objetivam, os empresários destacaram as seguintes:

- disponibilidade de recursos para aumentar a infra-estrutura de produção;
- aumentar a produção;
- reestruturar o sistema de vendas;
- disponibilidade de capital de giro;
- reestruturar a empresa;
- desenvolver estratégias de *marketing* e vendas; e,
- obter novos fornecedores de matéria-prima.

Tal como se vê na Tabela 11, relativa ao nível de utilização da estrutura de produção instalada, percebe-se que esta estrutura não está sendo totalmente utilizada pela maioria das empresas. Verificou-se ainda, junto aos empresários, que 58,97% das empresas possuem um parque industrial que permite a produção de outros produtos, um fator importante para a análise da terceirização da produção entre as empresas.

Tabela 11 - Nível de Utilização da Estrutura de Produção Instalada

Nível de utilização	Quantidade de empresas	Percentual
Até 50%	8	20,52
Entre 51% e 70%	7	17,95
Entre 71% e 80%	2	5,13
Entre 81% e 90%	11	28,20
Entre 91% e 100%	11	28,20
Total	39	100

Observando-se o perfil das empresas que compõem o setor de confecções de Sarandi e seu comportamento frente ao ambiente, evidencia-se que este não propicia a competitividade necessária para atuar. Não diferindo em termos de porte das demais empresas do setor no país, as empresas de confecções de Sarandi sofrem as mesmas conseqüências que a globalização do mercado impõe. As atitudes em comum, ainda incipientes entre as indústrias do município, não conferem, em termos de estratégia, a competitividade que o mercado exige.

Diante de problemas e objetivos comuns na indústria de confecções de Sarandi, explorou-se o interesse dos empresários atuarem de forma organizada e em parceria com as demais empresas do município. Este interesse teve manifestação positiva por 79,49% dos entrevistados e entre esses, alguns afirmaram que já atuam desta forma. Segundo os empresários, a atuação em parceria poderia propiciar benefícios tais como:

- redução do custo de aquisição da matéria-prima, através de compra em conjunto;
- redução do investimento em infra-estrutura produtiva e a própria ociosidade desta, com a terceirização de parte da produção;
- maior facilidade na importação de máquinas, através da compra de um lote em conjunto;
- redução dos investimentos em desenvolvimento de produtos, através de um *mix* de produtos partilhado; e,
- qualificação da mão-de-obra, em conjunto com outras empresas.

Além dos interesses comuns manifestados pelos empresários relativos à atuação em parceria, a baixa concorrência existente entre as empresas locais merece destaque. Os principais concorrentes situam-se neste Estado, no estado de Santa Catarina e no Estado de São Paulo. Cerca de 69,23% das empresas pesquisadas não consideram as demais empresas do município (embora produzindo os mesmos produtos e atuando nos mesmos mercados), concorrentes. Esta mentalidade deve-se às atitudes que as empresas do setor vêm tendo em conjunto ao longo da última década. Recentemente, também pode se destacar o firme propósito entre os empresários de pleitear, junto a instituições financeiras do município, uma linha de crédito que seja destinada às indústrias de confecções.

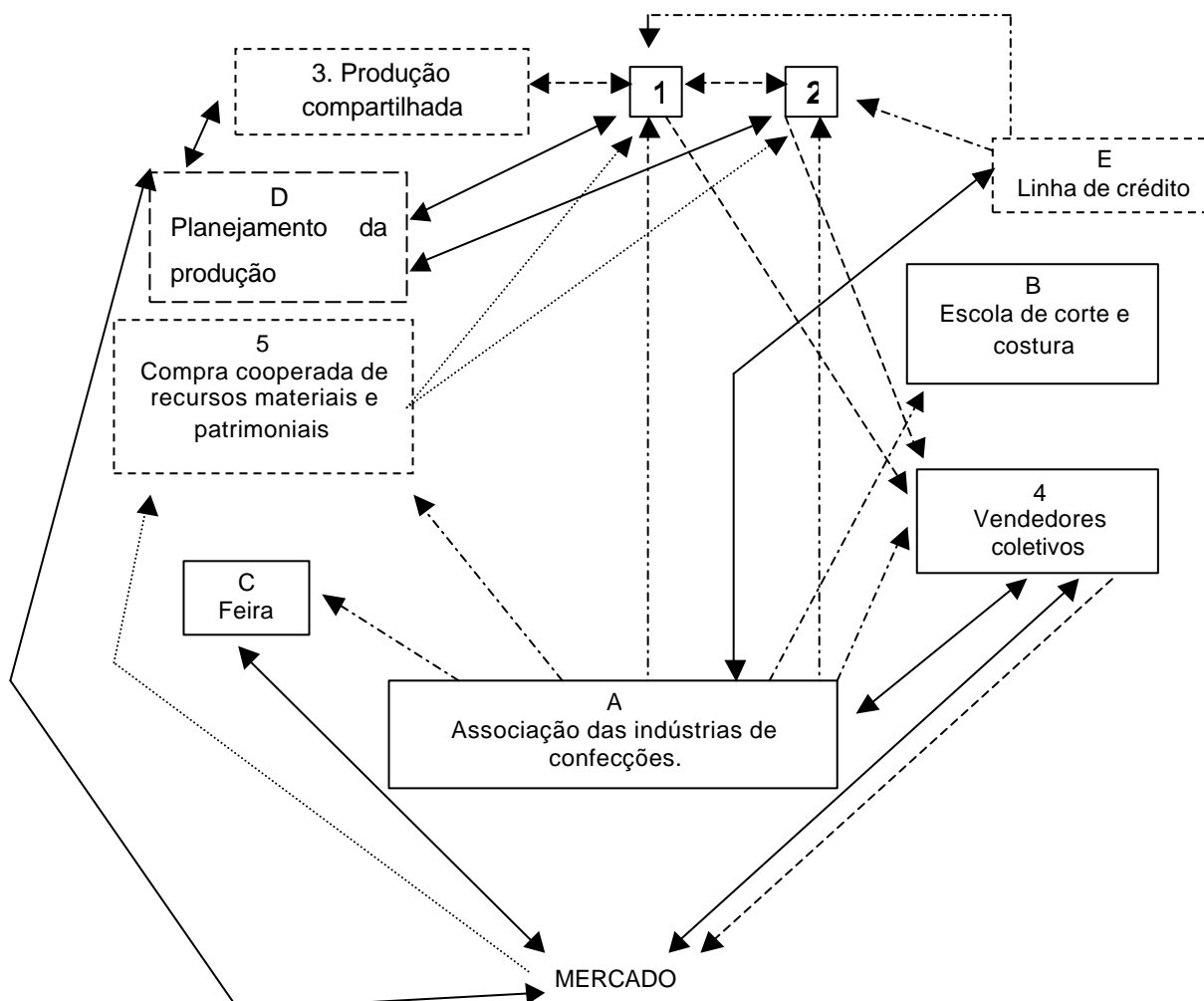
7. 4. 4 - Representação em rede incorporando-se as aspirações de empresários

Analisando-se a situação atual e as aspirações identificadas na cadeia genérica dos negócios da indústria de confecções de Sarandi, detecta-se a possibilidade de ações coletivas em: tecnologia de gestão; logística de aquisições, produção e *marketing*.

As ações em tecnologia de gestão dizem respeito à qualificação de mão-de-obra e à obtenção de uma linha de crédito especial para as indústrias de confecções. Na logística de aquisições, existe o interesse comum de as indústrias desenvolverem a compra cooperada de recursos materiais e patrimoniais. As principais aspirações dos empresários são: desenvolvimento de fornecedores, redução do custo de aquisição de matéria-prima e maior agilidade na importação de máquinas. Em se tratando de produção, as deficiências no planejamento encontradas nas indústrias representam um problema que os empresários têm interesse em resolver coletivamente. As atividades coletivas na área de produção seriam concentradas em: planejamento da produção, desenvolvimento de um *mix* compartilhado de produtos e intensificação da terceirização entre as empresas. Em relação à função de *marketing*, essa compreenderia a utilização de vendedores coletivos e a manutenção da feira anual para demonstração e comercialização dos produtos.

Partindo-se das atitudes existentes e das aspirações identificadas, as relações na indústria de confecções de Sarandi são representadas, a seguir, na Figura 16:

Figura 16 - Relações atuais, identificadas baseado nas aspirações dos empresários representadas na forma de rede

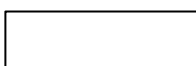


Legenda:

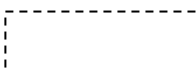
Fluxos:

Informativo ↔	Matérias-primas ⋯→
Serviços - - - - ->	Produtos e componentes - - - - ->

Atividades



Atividade ou estrutura existente



Atividade ou estrutura com base nas aspirações identificadas

Atividades primárias

- 1 – Indústrias de confecções
- 2 – Indústrias de malhas e confecções
- 3 – Produção compartilhada
- 4 – Vendedores coletivos
- 5 – Compra cooperativa de recursos materiais e patrimoniais

Atividades de suporte

- A - Associação das indústrias de confecções
- B - Escola de corte e costura
- C – Feira
- D – Planejamento da produção
- E - Linha de crédito

Tendo como pressuposto as relações atuais na indústria de confecções de Sarandi e considerando as aspirações identificadas junto aos empresários, as alterações em relação as atividades primárias seriam em relação às atividades de vendas e de compra de matérias-primas. A terceirização e a produção compartilhada seria feita entre todas as empresas do segmento e orientada por um planejamento da produção. Tal alteração no processo de produção proporcionaria aos empresários:

- redução do investimento em infra-estrutura produtiva e a ociosidade, encontrada em 71,80% das indústrias;
- redução dos investimentos em desenvolvimento de produtos, através de um *mix* de produtos compartilhado;
- fabricação de outros produtos, visto que a estrutura industrial permite a diversificação em 58,97% das empresas; e,
- aumento da produção sem aumentar a infra-estrutura.

Os vendedores coletivos atenderiam todas as empresas de confecções, ao invés de algumas como ocorre atualmente. Essa forma de venda se tornaria possível com a produção de um *mix* de produtos compartilhado por todas as empresas e definido por uma produção planejada. Esta alteração no sistema de vendas proporcionaria aos empresários:

- desenvolver representantes e vendedores; e,
- reestruturar o sistema de vendas.

Por sua vez, a alteração do processo de aquisição através da compra cooperada de recursos materiais e patrimoniais proporcionaria:

- redução no custo de aquisição da matéria-prima;
- desenvolvimento de novos fornecedores;
- aquisição de matéria-prima de melhor qualidade; e,
- facilidades na importação de máquinas, através da compra de um lote em conjunto.

Em relação às atividades de suporte, a obtenção de uma linha de crédito com taxas subsidiadas que favoreçam investimentos do setor, possibilitaria a realização de investimentos. Aliás, esta reivindicação não é uma atitude singular do segmento de confecções de Sarandi, mas do segmento em todo o país.

A seguir, o Quadro 5 apresenta, em relação à estruturação das indústrias de confecções de Sarandi, a estrutura existente e o que deve ser incorporado, com base nas aspirações identificadas junto aos empresários.

Quadro 5 - Estruturação das indústrias de confecções de Sarandi com base nas aspirações dos empresários

Atividades Primárias/Suporte	Estrutura	Integração
Produção Compartilhada	Não existe	Não integra
Vendedores Coletivos	Existe	Não integra
Compra Coop. De Rec. Materiais	Não existe	Não integra
Ass. Das Ind. De Confecções	Existe	Integra
Escola de Corte e Costura	Existe	Integra
Feira	Existe	Integra
Planejamento da Produção	Não existe	Não integra
Linha de Crédito	Não existe	Não integra

7. 4. 5 - O papel dos grupos de interesse no setor de confecções de Sarandi

As instâncias locais, em todas as suas formas e instâncias organizativas, são o pressuposto ideal para a auto-identificação dos interesses que devem vir a constituir as bases das políticas locais. As pequenas empresas do setor de confecções de Sarandi, devido à sua agilidade e flexibilidade, tem características essenciais para ocuparem nichos de mercados prósperos através de uma abordagem de rede com foco na Associação das Indústrias de Confecções existente. A forma de atuação coletiva em torno do negócio de confecções poderia permitir não somente que as indústrias do município atinjam mercados globais, como também, inibir os efeitos negativos da competição global no mercado de confecções.

Neste sentido, buscou-se, através desta pesquisa, identificar quais são as orientações que a Associação da Indústrias de Confecções do Município de Sarandi tem negociado com os associados visando à melhora das atividades do setor e,

estrategicamente, que posição espera que o setor ocupe no cenário de confecções, considerando o mercado nacional e internacional. Também foram identificadas as intenções do poder público em relação ao setor, o que foi feito junto ao prefeito municipal e ao secretário da indústria e comércio do município.

A Associação das Indústrias de Confecções do Município busca posicionar-se como um órgão estruturador do setor de confecções. Para tanto, a Associação está preocupada em prestar assessoria à indústria de confecções criando condições para:

- exportar os produtos para o Mercosul;
- prestar assessoria contábil e administrativa;
- organizar missões empresariais e participações em feiras internacionais;
- estimular as parcerias entre as indústrias do segmento do município e da cadeia produtiva;
- desenvolver um *mix* compartilhado, com um monitor, para acertar estrategicamente os produtos; e,
- montar um sistema de comercialização que atenda a várias empresas do segmento do município.

A perspectiva do poder público do município em relação ao setor de confecções, expressada pelo prefeito municipal e pelo secretário da indústria e comércio define-se como:

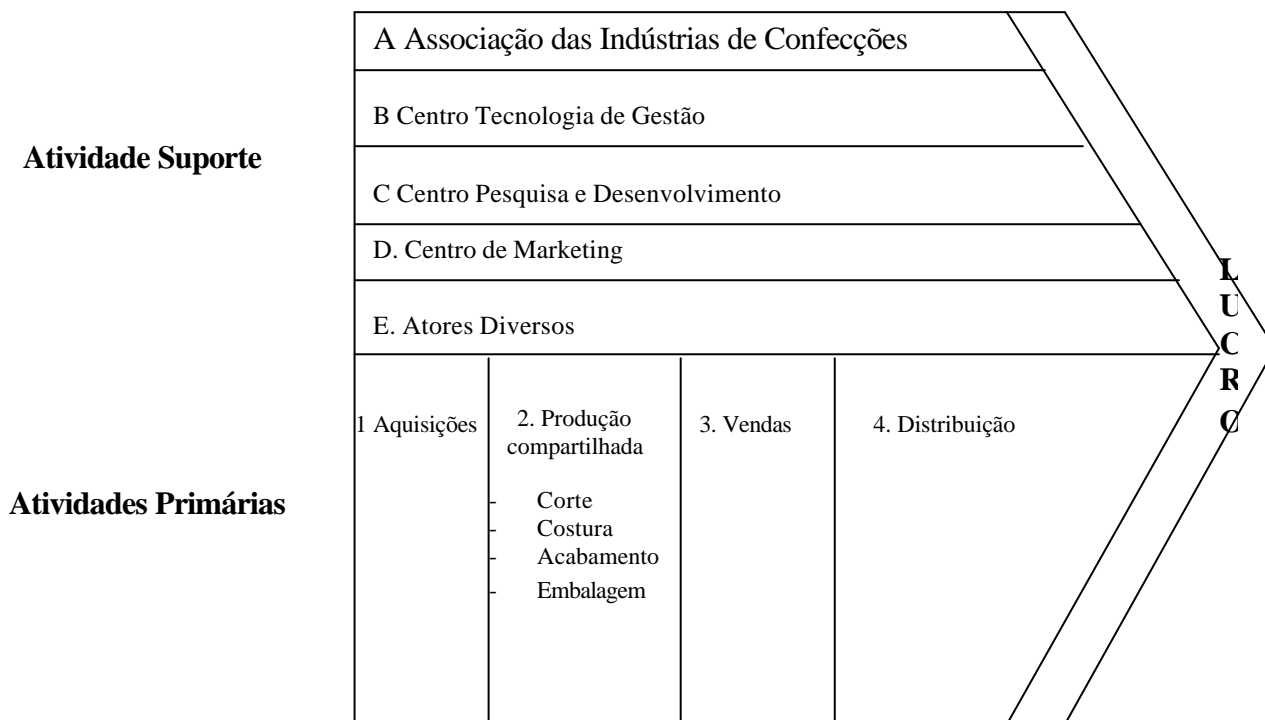
- ser uma atividade de articulação e suporte;
- desenvolver campanhas institucionais visando a promoção do setor no município e região;
- atrair empresas de confecções para o município; e,
- consolidar a posição do município como polo de confecções no estado e no país.

7. 4. 6 - Nova cadeia de valor para a indústria de confecções de Sarandi

Considerando a indústria de confecções de Sarandi dentro de uma abordagem de rede, as funções-chaves seriam: tecnologia de gestão, pesquisa e

desenvolvimento, logística de aquisições, produção, logística de distribuição e marketing. Isso é o que está ilustrado na Figura 17:

Figura 17 - Modelo de cadeia de valor para a indústria de confecções de Sarandi



Fonte: Adaptada de PORTER (1989)

A seguir, apresentam-se as atividades primárias e de suporte das indústrias de confecções de Sarandi em uma estrutura de rede relacional com ênfase na Associação das Indústrias de Confecções existente. As principais áreas a serem compreendidas dizem respeito a: tecnologia de gestão, pesquisa e desenvolvimento, logística de aquisições, produção, vendas, logística de distribuição e *marketing*.

Os serviços legais, contábeis e trabalhistas poderiam ser executados pela associação das indústrias de confecções que hoje, devido à sua limitada estrutura, atua como instrumento de classe, promovendo a integração das indústrias do setor.

A adoção de estratégias coletivas que envolvessem a reestruturação da gestão nas empresas seriam as grandes contribuições que um centro tecnologia de gestão

poderia propiciar às empresas, entre as quais poderiam ser destacadas: o aprimoramento da qualidade, o planejamento de um *mix* compartilhado de produtos, o desenvolvimento de recursos humanos e, sobretudo a obtenção de recursos financeiros, hoje, uma dificuldade enfrentada pelo setor. O centro de tecnologia de gestão, através da contratação de consultores para o atendimento coletivo, poderia sanar problemas relacionados à gestão empresarial, posicionamento estratégico das empresas e do setor e colaborar em assuntos relacionados à exportação, uma pretensão do setor. Hoje, identifica-se como ação relacionada à tecnologia de gestão, a escola de corte e costura, que qualifica mão-de-obra que o setor utiliza e é mantida pela associação das indústrias.

Para desenvolver produtos, é necessário um alto grau de monitoramento do segmento de confecções. Este monitoramento não é fortemente constatado, visto que a postura prospectiva em relação ao mercado é encontrada em apenas 12,82% das empresas do setor. O centro de pesquisa e desenvolvimento poderá cumprir este papel para as empresas. Estabelecendo intercâmbios com universidades e institutos de pesquisa, o centro de pesquisas poderá determinar o tipo de produto a ser desenvolvido, a matéria-prima a ser utilizada e a identificação das possibilidades da inserção dos produtos das empresas em mercados internacionais. Essa atitude em conjunto possibilitará as empresas do setor, desenvolver um produção com modelos evidenciados por tendências e com qualidade adequada ao mercado, uma dificuldade hoje encontrada no setor.

No mesmo sentido, o centro de *marketing*, poderá articular a promoção genérica das empresas e de seus produtos através de: estratégias de vendas e pós-vendas, desenvolvimento de representantes comerciais, participação do setor, em feiras, exposições, encontros com operadores e especialistas, missões nacionais e internacionais, utilização de uma marca coletiva, identificação dos perfis dos clientes, campanhas publicitárias direcionadas ao público alvo e através da divulgação das potencialidades das empresas e de sua produção. Atualmente, há como atividades coletivas do setor a realização da feira para exposição e comercialização dos produtos e a contratação de vendedores coletivos que atuam para algumas empresas.

Um centro de compras poderá adquirir para as indústrias de confecções matéria-prima em grandes quantidades e a preços menores, em função de que essas utilizam fornecedores comuns. Tal atitude possibilitará às empresas não somente uma redução no custo de aquisição e o desenvolvimento de novos fornecedores, mas como estarão desobrigadas de comprar individualmente em larga escala, terão uma redução no custo de armazenamento e um aumento no quociente valor/preço. O centro de compras proporcionaria às empresas facilidades na importação de bens de produção através da compra de lotes em conjunto, visto que muitas máquinas são de uso comum nas indústrias. A aquisição coletiva de bens materiais e patrimoniais, entretanto, não é uma prática utilizada pelas indústrias do setor.

Em termos de produção, quando várias empresas atuam no mesmo setor, a situação mais comum é a de pontos de estrangulamento em uma empresa, pontos que, paradoxalmente, correspondam à ociosidade em outras. A produção de um *mix* de produtos compartilhado, envolvendo o mercado regional, nacional e a exportação possibilitaria não só o planejamento da produção em termos logísticos, como também um melhor aproveitamento dos recursos em conjunto, visto que as principais atividades da indústria são: corte, costura, acabamento e embalagem. Esta prática possibilitaria a redução do investimento em infra-estrutura, a redução da ociosidade da infra-estrutura instalada, a obtenção de economias de escala e, conseqüentemente, a penetração em mercados que as empresas individualmente não podem atingir. Atualmente existe uma empresa de terceirização que presta serviço para algumas empresas de confecções e de malhas e confecções. Segundo seus proprietários, é uma experiência que vem dando certo, visto que a empresa vem apresentando crescimento e despertando o interesse de outras indústrias em relação à terceirização.

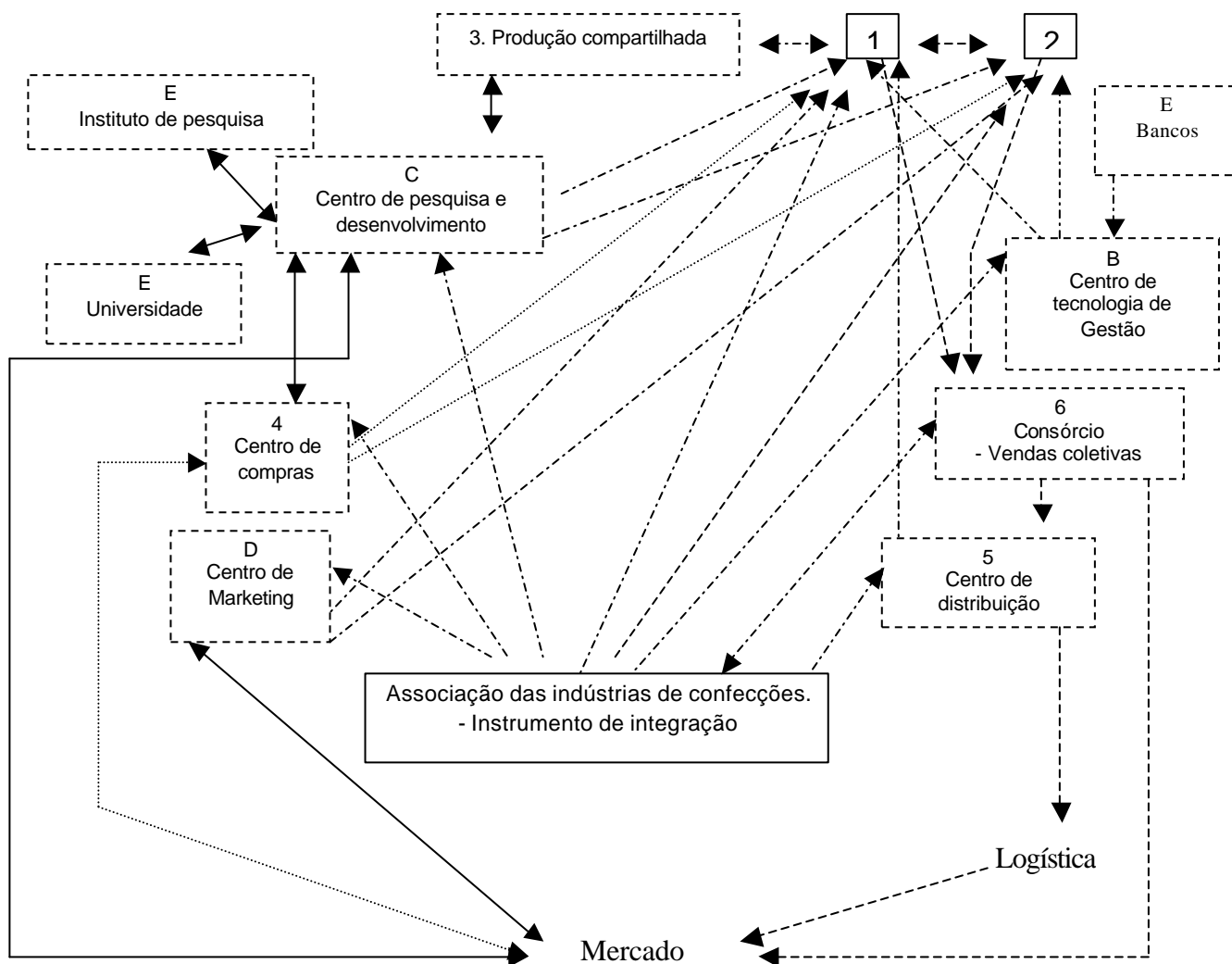
De outro lado, um sistema de vendas, através de consórcio, poderia ser um mecanismo utilizado pelas empresas, em rede, para comercializar seus produtos em mercados específicos, incluindo, também, a exportação. Valendo observar que, hoje, nenhuma indústria do setor exporta.

A comercialização dos produtos pelas empresas do setor não se limita à região; atinge os três Estados do sul e demais Estados do país. Um centro de distribuição poderia contribuir em termos de estocagem dos produtos, transporte, estabelecimento de redes de distribuição e contratação de empresas de logísticas. Este procedimento diminuiria custos e o *lead time* até o consumidor, uma dificuldade inerente ao setor de confecções como um todo e também existente no setor de confecções de Sarandi.

7. 4. 7 - Representação da indústria de confecções de Sarandi em uma proposta de Rede

Adiante, na Figura 18 está apresentada a estruturação da indústria de confecções de Sarandi em uma abordagem de rede.

Figura 18 - A indústria de confecções de Sarandi em uma abordagem de rede



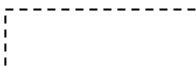
Legenda:

Informativo	↔	Matérias-primas	⋯→
Serviços	- - - - ->	Produtos e componentes	- - - - ->

Atividades



Atividade ou estrutura existente



Atividade ou estrutura proposta

Atividades primárias

- 1 – Indústrias de confecções
- 2 – Indústrias de malhas e confecções
- 3 – Produção compartilhada/Terceirização
- 4 – Centro de compras
- 5 – Centro de distribuição
- 6 – Consórcio – vendas coletivas

Atividades de suporte

- A – Associação das Ind. De Confecções
- B – Centro de tecnologia de gestão
- C – Centro de pesquisa e desenvolvimento
- D – Centro de *marketing*
- E –Atores diversos: Inst. de pesquisas, universidades, bancos

Como se vê, a proposta de estruturação da indústrias de confecções de Sarandi em uma abordagem de rede, foi construída em três etapas.

Na etapa inicial, foram colhidos depoimentos de empresários pioneiros e de representantes do poder público e da entidade de classe que empreenderam a indústria de confecções no município. Esses depoimentos serviram para caracterizar a indústria.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário aos dirigentes das indústrias de confecções com o objetivo de identificar a postura estratégica das empresas em relação ao mercado, bem como, os fatos comuns vivenciados pelos empresários em termos de dificuldades e aspirações. A partir daí, foi constatado uma forte intenção dos empresários referente à tomada de ações coletivas, objetivando tornar as empresas e o setor competitivos frente à concorrência e ao mercado.

A partir do interesse em tomar atitudes coletivas por parte dos empresários, a terceira etapa foi a identificação dos interesses do poder público e da associação das indústrias de confecções.

É importante considerar, em termos de postura estratégica, que a estratégia do tipo analítica é predominante nas indústrias de confecções de Sarandi (69,23% das empresas estudadas). Tal postura não representa um posicionamento competitivo para as empresas em relação a uma perspectiva de redes. Essas empresas, embora tenham atitudes em parcerias com as demais, atuam de forma isolada frente ao mercado, além disso possuem pouca capacidade de intervenção e dificuldades para adaptação as contingências. No entanto, as aspirações e o interesse em tomar atitudes coletivas que possam representar competitividades para as indústrias por parte dos empresários foram o pressuposto para a proposta na figura 18 antes apresentada.

No Quadro 6, a seguir, apresenta-se uma analogia das aspirações dos empresários, Associação e poder público em relação ao modelo proposto.

Quadro 6 - Aspirações versus modelo apresentado

Aspirações	Equivalência no Modelo
<p>E) Aumentar a produção, de forma planejada otimizando a infra-estrutura através de parcerias e da terceirização; A) Desenvolver um <i>mix</i> de produtos compartilhado com monitor para acertar estrategicamente os produtos.</p>	<p>- Organizar os agentes nas diferentes funções na cadeia produtiva, através da produção compartilhada e terceirização</p>
<p>E) Desenvolver os recursos humanos das empresas através da Qualificação; A) Prestar serviços de assessoria contábil, administrativa e para a exportação.</p>	<p>- Estruturar a Associação das Indústrias de confecções para que possa prestar serviços e assessoria as empresas</p>
<p>E) Melhorar a qualidade dos produtos; E) Ter produtos evidenciados por tendências e ajustados aos clientes; E) Investir na divulgação de suas marcas; E) Identificar o perfil dos consumidores; E) Obter linha de financiamento para investimentos e capital de giro; E) Desenvolver estratégias de <i>marketing</i> e pós-vendas direcionadas ao público alvo; A-E) Reestruturar o sistema de vendas; A) Organizar missões empresariais e participações em feiras internacionais; A) Montar um sistema de comercialização que atenda várias indústrias do município; P) Desenvolver campanhas institucionais visando promover a indústria de confecções no município e região.</p>	<p>- Formar uma rede relacional das indústrias de confecções com foco na associação existente para gerir o processo entre estas e o mercado, estruturando-as e conferindo-lhes competitividade. Para tanto, a associação deverá atuar, principalmente, em tecnologia de gestão, pesquisa e desenvolvimento, logística de aquisições, <i>marketing</i> e distribuição.</p>
<p>E) Desenvolver novos fornecedores de matéria-prima, visando reduzir custos e melhorar a qualidade; E) Obter facilidades na importação de máquinas e equipamentos</p>	<p>- Organizar um centro de compras para aquisição, em conjunto, de recursos materiais e patrimoniais</p>
<p>A-E) Exportar produtos para o Mercosul; E) Diminuir custos de <i>lead time</i> até o consumidor; E) Comercializar os produtos em outros estados do país;</p>	<p>- Contratar uma empresa especializada para as atividades de logística e distribuição</p>

Legenda:

- A) Associação das Indústrias de Confecções
- E) Empresários
- P) Poder Público Municipal

Considerando as relações identificadas nas indústrias de confecções de Sarandi e as aspirações de empresários e grupos de interesse, acredita-se que a postura estratégica das empresas seja algo decisivo para a implantação do modelo.

Neste sentido, há que se considerar que existem empresas com postura estratégica defensiva e analítica. Na primeira situação, essas empresas revelam um perfil conservador na administração e existem há mais de dez anos; na segunda situação, elas poderiam ter dificuldades para se adaptar à nova forma de competição. Por fim, salienta-se que muitas empresas poderiam não aceitar participar do modelo proposto.

Diante disso, acredita-se que a proposta seria viabilizada não somente a partir das aspirações de empresários e grupos de interesses, mas a partir de uma mudança de postura estratégica das empresas defensivas e analíticas em prol de uma postura mais prospectiva em relação ao mercado.

CONCLUSÃO

O ambiente das indústrias de confecções de Sarandi é formado, basicamente, por pequenas empresas. Dessas, poucas conseguem ter uma postura estratégica prospectiva em relação ao mercado e têm sentido os efeitos negativos que o processo de globalização lhes impõe. Estes efeitos, sob a indústria local, traduzem-se através da concorrência, desenvolvimento de produtos, custo de produção e poder de negociação frente a fornecedores e clientes.

A maioria das indústrias adota uma postura estratégica analítica em relação ao mercado. Aliado a isto, há o fato de se encontrarem poucas empresas com postura prospectiva e empresas com postura estratégica defensiva. Embora estas empresas sejam caracterizadas pela postura empreendedora de seus dirigentes e pela flexibilidade que seu porte lhe confere, a postura analítica não representa um potencial competitivo para atuação num mercado aberto. As atitudes em parceria existentes entre as indústrias do segmento não são suficientes para obterem vantagens competitivas em torno do negócio. Fazendo-se analogia entre o perfil das indústrias de confecções do país e as indústrias de confecções de Sarandi, percebe-se nestas as mesmas dificuldades que o setor está encontrando frente à economia globalizada, ou seja, dificuldade de competir ao longo da cadeia produtiva.

O pressuposto para se obter vantagens competitivas em nível de uma indústria ou de uma região é a criação de mecanismos de colaboração baseados em variáveis que permitam o desenvolvimento econômico. A concentração de várias indústrias em torno de um negócio tem sido a tendência do setor de confecções no país, o que tem possibilitado uma postura mais competitiva das empresas frente ao mercado nacional e em relação à exportação.

A análise identificou muitas condições necessárias a uma abordagem relacional nas indústrias do município. Evidenciaram-se atitudes coletivas e aspirações que revelam fortes indícios para a concentração das indústrias em torno do negócio, presentes na rotina de suas atividades. Dentre as atitudes realizadas e as aspirações existentes, destacam-se: a existência de uma associação de indústrias, a realização da feira, a qualificação da mão-de-obra, a baixa disputa do mercado local, vendas coletivas, a necessidade de realizar a compra cooperada de matéria-prima e bens de produção, desenvolver um *mix* compartilhado de produtos, terceirizar a produção e, ainda, obter uma linha de crédito especial para as indústrias de confecções.

A existência de uma associação das indústrias de confecções significa a existência de um instrumento básico para a constituição de uma rede empresas do setor no município. As indústrias, formando uma rede em torno do negócio, poderiam criar competências em relação à qualidade, volume de produção, custo e distribuição dos produtos, típicas de empresas grandes.

As relações atuais encontradas nas indústrias de Sarandi, as aspirações de empresários e de grupos de interesse denotam fortes indícios para que estas obtenham vantagem competitiva a uma perspectiva de redes. Contudo, acredita-se que a adesão das empresas e a mudança da postura estratégica, de analítica para prospectivas, seja algo decisivo para a implantação do modelo. As empresas e os grupos de interesse, em conjunto, devem decidir, apoiar e coordenar estas ações visando ao desenvolvimento e à geração de oportunidades de negócios capazes de desencadear e impulsionar o processo de organização e de competitividade da economia local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Sérgio. *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de & ARRUDA, Marcelo Leme de. Alianças estratégicas Internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. *Revista de Administração de empresas*. vol 37, n. 4, pp. 28-37, 1997.
- ÁVILA, Márcia. Moda fashion movimentada a economia. *Diário de Natal*, Natal, 22 de ago. 1999.
- BALIGH, Helmy H. Components of culture: Mature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure. *Management Science*, v. 40, n. 1, janeiro. pp.14-27, 1994.
- CASAROTTO FILHO, Nelson & PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHILD, J. & SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Candbry limited in its sector. *Journal of management studies*, v.24, n.6,p.565-596,1987.
- CRISTOFOLINI, Fabiana. Parceria resulta em escola têxtil. *A Notícia*, Joinville, 03 de ago. 1999.
- CONANT, Jeffrey S., MOKWA, Michael P., VARADARAJAN, P. Rajan. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures based study. *Strategic management journal*, vol. 11, pp 365-383, 1990.
- FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. *Planejamento estratégico na prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, EDWARD E. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, Fernando A. P., PELISSON, Cleufe, KRÜGER, Eugênio G. S., HAYASHI Jr., Paulo. Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles & Snow *Anais do 22º ENAMPAD*, Foz do Iguaçu - PR, 1998.

- GULATI, Ranjay. Alliances and networks. *Strategic management journal*, vol. 19, pp 293-317, 1988.
- HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia In: MONTGOMERY, Cyntia A., PORTER Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MARTINEZ, Christiane. Globalização é o grande desafio. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 27 de out. 1999.
- MILES, R. E. & SNOW, H. A. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILES, R. *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cyntia A. & PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.
- _____. Strategy-making in three modes. *California management review*, v.16, n.2, 1973.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. 7^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SILVA, Andrea Lago & CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. Adaptação organizacional: um Estudo multicaso no setor avícola de Santa Catarina. *Anais do 18^o ENANPAD*, Curitiba, PR, 1994.
- THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- YOSHINO, Michael Y. & RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996.

Anexo I – Questionário aplicado aos dirigentes da indústrias de confecções

As 11 questões listados neste instrumento correspondem às 11 dimensões de ciclo adaptativo da tipologia de MILES & SNOW (1978). As quatro opções de respostas listadas sob cada questão caracterizam as atividades ou instâncias distintivas da estrutura organizacional relativo a dimensão do ciclo adaptável.

1. Domínio empresarial no mercado de produtos.

Em comparação às outras empresas, os produtos que nós fornecemos a nossos clientes são melhor caracterizados porque:

- a() Os produtos são mais inovadores e mudam continuamente. (P)
- b() os produtos são bastante estáveis em certos mercados e inovadores em outros. (A)
- c() os produtos são bem enfocados, relativamente estáveis e constantemente definidos ao longo da organização e mercado. (D)
- d() os produtos estão em um estado de transição, e em grande parte baseado em responder a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente. (R)

2. Postura empresarial de sucesso. Em contraste com outras empresas, minha empresa tem uma imagem no mercado como uma empresa que:

- a() Oferece produtos mais seletivos que são de alta qualidade. (D)
- b() Adota idéias novas e inovações, mas somente depois de uma análise cuidadosa. (A)
- c() Reage a oportunidades ou ameaças do mercado para manter/aumentar sua posição (R)
- d() Tem uma reputação por ser inovadora e criativa. (P)

3. Vigilância empresarial. A quantia de tempo que minha empresa gasta para monitorar mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como:

- a() Longo: Nós estamos monitorando o mercado continuamente. (P)
- b() Mínimo: Nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado. (D)
- c() Médio: Nós gastamos uma quantia razoável de tempo monitorando o mercado. (A)
- d() Esporádico: Nós às vezes passamos muito tempo e em outros momentos passamos pouco tempo monitorando o mercado. (R)

4. Crescimento empresarial. Em comparação a outras empresas, o aumento ou perdas em demanda que nós experimentamos provavelmente é devido a:

- a() Nossa prática de se concentrar em desenvolver os mercados que nós servimos atualmente de forma mais completa. (D)

- b() Nossa prática de responder às pressões do mercado levando-nos a arriscar pouco. (R)
- c() Nossa prática de entrar agressivamente em mercados novos com tipos novos de fornecimento de produtos e promoções. (P)
- d() Nossa prática de penetrar mais profundamente e assertivamente em mercados que nós servimos atualmente, e só adotando serviços novos depois de uma revisão muito cuidadosa no potencial deles. (A)

5. Engenharia - metas tecnológicas. Uma das metas mais importantes em nossa empresa, em comparação a outras empresas, é nossa dedicação e compromisso para:

- a() Manter o custo sob controle. (D)
- b() Analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, manter custos sob controle e seletivamente gerar produtos novos ou entrar em mercados novos. (A)
- c() Assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos exigidos para desenvolver novos produtos e novos mercados estejam disponível e acessível. (P)
- d() Temos certeza que nós nos guardamos contra ameaças críticas entrando em ação se necessário. (R)

6. Desenvolvimento de tecnologia administrativa. Em contraste com outras empresas, as competências (habilidades) que nossos empregados administrativos possuem podem ser melhor caracterizadas como:

- a() Analítica: as habilidades deles os habilitam para identificar tendências e então desenvolver produtos novos ou mercados. (A)
- b() Defensiva: as habilidades deles se concentram em uma, ou algumas, áreas específicas. (D)
- c() Prospectivas: as habilidades deles são diversas, flexíveis, e os habilita a criar mudanças. (P)
- d() Reativas: as habilidades deles são relacionadas às próximas demandas do mercado. (R)

7. Proteção administrativa-tecnológica. A uma coisa que protege minha empresa de outras empresas é que nós:

- a() Podemos analisar tendências emergentes cuidadosamente e adotar só as que provarem potencial. (A)
- b() Podemos fazer, excepcionalmente bem, um número limitado de coisas. (D)
- c() Podemos responder as tendências embora eles só possam ter um destaque de potencial moderado quando elas surgem. (R)
- d() Podemos desenvolver novos produtos e novos mercados constantemente. (P)

8. Administração - Coalizão dominante. Mais que em outras empresas, nosso pessoal da alta administração tende a se concentrar em:

- a() Manter sempre uma posição financeira válida e segura através de medidas de controle. (D)

- b() Analisar oportunidades no mercado e selecionar só aquelas oportunidades com potencial provado, e protegendo uma posição financeira segura. (A)
- c() Atividades ou funções de negócio que na maioria das vezes precisam de atenção dadas as oportunidades ou problemas que nós enfrentamos atualmente. (R)
- d() Desenvolver produtos novos para se expandir em mercados novos ou segmentos de mercado. (P)

9. Planejamento administrativo. Em contraste com muitas outras empresas, minha empresa se prepara para o futuro:

- a() Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata. (R)
- b() Identificando tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de produtos ou programas que são novos à indústria da empresa ou que chegam a mercados novos. (P)
- c() Identificando e resolvendo problemas que melhoraram nossa demanda de produtos atuais e posição no mercado.(D)
- d() Identificando tendências na indústria que outras empresas provaram possuir potencial a longo prazo e também resolvendo problemas relacionados às necessidades de nossos clientes atuais. (A)

10. Estrutura administrativa. Em comparação com outras empresas, a estrutura de minha empresa é:

- a() Funcional por natureza (organizada através de departamentos - comercial, contabilidade, pessoal, etc.) (D)
- b() Orientada para o produto ou mercado. (P)
- c() Funcional (departamental) por natureza: porém, um produto ou mercado mais novo pode orientar a estrutura existente a mudar para outras áreas. (A)
- d() Flexível para nos permitir conhecer oportunidades e resolver problemas que surgem continuamente.(R)

11. Controle administrativo. Ao contrário de muitas outras empresas, os procedimentos que minha empresa usa para avaliar nosso desempenho é melhor descrito como:

- a() Descentralizado e participativo que encoraja o envolvimento os outros proprietários/sócios. (P)
- b() Fortemente orientado para as exigências informando as que exigem atenção imediata.(R)
- c() Altamente centralizado e principalmente sob a responsabilidade do proprietário. (D)
- d() Centralizado em áreas mais estáveis e mais participativa em áreas ou produtos mais novos. (A)

Anexo II – Questionário aplicado aos dirigentes da indústrias de confecções**Dados do proprietário:**

1) Idade?

- até 30 anos
 entre 31 e 40 anos
 entre 41 e 50 anos
 entre 51 e 70 anos

2) Formação?

- 1º Grau
 2º Grau incompleto
 2º Grau completo
 Superior incompleto
 Superior Completo
 Especialização.

3) Sexo?

- Masculino Feminino

4) A administração da empresa é?

- Familiar Profissional

5) A quanto tempo a atual administração está na empresa?

- até 01 ano
 entre 01 e 02 anos
 entre 03 e 05 anos
 entre 06 e 10 anos
 mais de 10 anos

6) Qual o tempo de existência da empresa?

- até 01 ano
 entre 01 e 02 anos
 entre 03 e 05 anos
 entre 06 e 10 anos
 mais de 10 anos

7) Numero de empregados?

- até 05
 entre 06 e 10
 entre 11 e 20
 entre 21 e 30
 entre 31 e 50
 mais de 50. Quantos_____

8) Nos últimos 05 anos sua empresa apresentou crescimento, quanto por cento?

- () até 20%
 () entre 21% e 30%
 () entre 31% e 50%
 () entre 51% e 70%
 () mais de 71%

9) Quais os principais produtos fabricados pela empresa?

10) Quais os principais fornecedores e tipo de matéria prima que fornecem?

Fornecedores	Produtos
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

11) Quais os principais clientes, tipos de produtos e locais de comercialização?

Clientes	Produtos	Comercialização		
		RS	Região Sul	País
Exportação/País				
<hr/>	<hr/>	()	()	()
<hr/>	<hr/>	()	()	()
<hr/>	<hr/>	()	()	()
<hr/>	<hr/>	()	()	()
<hr/>	<hr/>	()	()	()

12) Quais as condições/modalidades de venda?

- () à vista () a prazo () varejo () atacado

13) Que negócios importantes já deixou de realizar e quais as razões?

14) Caso dispusesse de recursos para para investimentos, quais mercados pretenderia atuar?

- local
- regional no RS
- estadual
- outros estados
- todo País
- Mercosul
- União Européia
- América do Norte
- Ásia

15) Que medidas seriam necessárias para fazer isso?

16) Existe alguma(s) empresa(s) no município que seriam interessantes para fazer parcerias? porque?

17) Quais são seus principais concorrentes?

Concorrentes	Município	Estado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

18) Existem Normas Internacionais que fixam padrões para os produtos que a empresa vende? Quais as principais especificações?

19) O que a empresa poderia fazer, em relação ao mercado, para melhorar sua posição em termos de custos, diferenciação e foco?

Custos _____

Diferenciação _____

Foco _____

20) O parque industrial existente permite que sejam produzidos outros produtos? Quais?

21) Qual o nível de utilização da estrutura de produção (máquinas) instalada?

() até 50%

() entre 51% e 70%

() entre 71% e 80%

() entre 81% e 90%

() entre 91% e 100%

Anexo III – Entrevista aplicada aos grupos de interesse no setor de confecções de Sarandi

Quais são as orientações que esta entidade/instituição tem negociado com as indústrias de confecções visando uma melhora das atividades do setor e, estrategicamente, que posição espera que o setor ocupe no cenário de confecções, considerando o mercado nacional e internacional?
