

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO**

ROSNALDO INÁCIO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS NA FORMAÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO DE EMPRESAS CALÇADISTAS
DO VALE DO SINOS**

São Leopoldo

2013

ROSNALDO INÁCIO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS NA FORMAÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO DE EMPRESAS CALÇADISTAS
DO VALE DO SINOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto.

São Leopoldo

2013

Catálogo na Publicação:

S586i Silva, Rosnaldo Inácio da
A importância das dimensões competitivas na formação da estratégia de competição de empresas calçadistas do Vale do Sinos / Rosnaldo Inácio da Silva. – 2013.
155 f. : il., tabelas ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2013.

“Orientador: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto”.

1. Engenharia de produção. 2. Competitividade industrial.
3. Clúster calçadista. 4. Indústria calçadista. 5. Estratégia de produção. I. Título.

CDU 658.5.012.66

*Dedico este trabalho a quatro pessoas fundamentais na minha vida:
aos meus pais, Lory e Rainita que, ao seu modo, me indicaram bons caminhos;
à minha esposa, Rosenara, que foi minha maior incentivadora para o retorno ao meio
acadêmico, contribuindo de forma decisiva para a minha vida pessoal e profissional;
e ao meu irmão, Rosnei, meu sócio e companheiro em muitas horas difíceis.*

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

A todos que colaboraram para a conclusão deste mestrado, meus sinceros agradecimentos.

A construção desta dissertação não teria sido possível sem a orientação e o incentivo do Professor Dr. Miguel Afonso Sellitto, homem de incomum senso prático e extraordinária capacidade de conexão entre os conceitos acadêmicos e a realidade que entremeia as organizações industriais.

Ao Professor Dr. Giancarlo Medeiros, meu primeiro contato após o ingresso no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos, responsável direto pela minha orientação durante os primeiros passos dentro do mestrado.

À Professora Dra. Mirian Borchardt, pelas significativas contribuições e participações na análise e qualificação deste trabalho, instigando-me a uma busca constante no decorrer das atividades acadêmicas.

Ao Professor Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior ou, respeitosamente, Professor Junico, com o qual tive oportunidade de estender o debate sobre assuntos relacionados com a estratégia industrial e política para fronteiras que se colocaram além da sala de aula. Sua insólita capacidade de transformar alunos em fãs deve estar ligada à lealdade com que mantém possível o debate.

Aos demais Doutores e Mestres do Programa de Pós Graduação e Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos, e aos de colaboradores em geral desta Universidade que sempre estiveram em prontidão para me oferecer guarida.

Aos meus colegas de mestrado: Alessandro Kaufmann Bastos, Alex Marques de Souza, Alexander Longhi, Aline Dresch, Ariel Peixoto Possebon, Bruna Omizzolo Lazzarotto, Caroline Lima de Almeida Costa, Douglas Rafael Veit, Fabiano Cislighi Dallacorte, Fabiano Jardim Araujo, Felipe Fehlberg Herrmann, Francisco Cezar dos Reis Leal, Gustavo Henrique Dienstmann, Ígor Roberto Borges, Ismael Luzzi, João Paulo Rossato, José Anselmo Mayer, Marta Elisa Bubicz, Maykel Royer, Noelise Martins Manfio, Priscila Bonalume Paraboni, Rafael Pieretti de Oliveira, Ranieri Gonçalves Calza e Rosiane Serrano. Dentre os citados, faço especial referência a Felipe Fehlberg Hermann e a João Paulo Rossatto.

O primeiro colega cito por sua extraordinária capacidade de perseverança. Mesmo diante de inospitáveis condições que lhe foram apresentadas pelas circunstâncias que

envolveram sua formação ele sempre esteve disposto a contribuir com quem quer que fosse. A João Paulo Rossatto, minha admiração pela sua extraordinária habilidade de fazer mais com menos, de transformar colegas em seguidores.

Aos meus colegas de trabalho na Bibi, em especial: Ismael Fischer, Eleandro Duarte e Anderson Cardoso Alves, pela dedicação com que dividiram responsabilidades durante meu afastamento de algumas funções na empresa no decorrer de meu processo de formação no mestrado.

A toda minha família e amigos pelo apoio durante esta caminhada, que por vezes me afastou de tão agradável convívio. Um especial agradecimento aos meus pais, Lory e Rainita, e ao meu irmão Rosnei.

A Rosenara, minha amada esposa e conselheira, que por inúmeras vezes ao longo da minha passagem pelo mestrado fez das minhas as suas escolhas.

E a Deus, por iluminar meus caminhos e me encorajar a seguir.

A todos, fraternalmente, obrigado!

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais as dimensões competitivas que sustentam a operação de empresas inseridas no Clúster Calçadista do Vale do Sinos (empresas de insumos, montadoras e montadoras/varejistas), com atuação no mercado nacional e também com experiência na atividade exportadora, trazendo à luz as dimensões competitivas que sustentam a operação deste grupo e visando à busca de vantagens em seus respectivos mercados de atuação diante de seus concorrentes. O método proposto para a pesquisa é o estudo de caso múltiplo em empresas fabricantes de calçados, insumos e matérias-primas. Apoiado por uma revisão teórica, envolvendo o debate em torno de conceitos sobre estratégia de operações, estrutura e infraestrutura de produção, estratégias em arranjos produtivos do tipo clúster e das dimensões competitivas nas empresas, compreendem-se as dimensões competitivas que, combinadas, são responsáveis pela construção de estratégias em firmas de manufatura. Por meio de entrevistas são identificadas quais as dimensões competitivas e sua relevância na construção da estratégia das empresas analisadas, servindo de base para a compreensão da estratégia predominante no grupo de empresas consideradas, o que permite análises comparativas com o desempenho do clúster, por meio de triangulação com entidades do setor. As estratégias encontradas são classificadas, permitindo identificação de lacunas. A discussão, sob o ponto de vista da Engenharia de Produção, analisa o ajuste entre as estratégias de *marketing* e as estratégias de produção destas empresas, permitindo a identificação de lacunas. Os resultados obtidos propõem ações para melhoria dos aspectos relativos ao aumento da competitividade das empresas e do próprio clúster calçadista pesquisado. Desta forma, a pesquisa pode ser vista como uma ferramenta gerencial, útil como apoio à tomada de decisão nas relações com a estratégia corporativa e de clúster.

Palavras-chave: Estratégia de produção. Dimensões competitivas. Cluster calçadista.

ABSTRACT

This research aims to identify the competitive dimensions that underpin the operation of footwear cluster companies inserted in the Vale do Sinos (inputs companies, assembling and manufacturers/retailers), with operations in the domestic market and also has experience in exporting activity, to identify the competitive dimensions that underpin the operation of this studied group of companies, aiming and seeking competitive advantage in their respective markets before their competitors. The proposed method of research is a case study in multiple shoe manufacturers, inputs and raw materials companies. Backed by a theoretic.al review involving the debate around concepts of operations strategy, structure and infrastructure production strategies in productive arrangements of the type and cluster size in the competitive business we understand the competitive dimensions that together are responsible for building strategies in manufacturing companies. Through interviews are identified which competitive dimensions and their relevance in the construction of the strategy of the analyzed companies, as a basis for understanding the dominant strategy in companies, which allows comparative analysis with the performance of the cluster, through triangulation with sector entities. The strategies found are classified, allowing identification of gaps. The issue from the standpoint of Production Engineering analyzes the fit between the marketing strategies and production strategies of these companies, allowing the identification of gaps. The results suggest actions to improve aspects of the competitiveness of enterprises and the cluster itself footwear searched. Thus, research can be seen as a management tool, useful as supporting decision making in relationships with corporate strategy and cluster.

Key-words: Manufacturing strategy. Competitive dimensions. Footwear cluster.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os três níveis da estratégia	29
Figura 2 - Estratégia Genérica de Porter	31
Figura 3 - Modelo de estratégia de produção e construção das competências de produção	33
Figura 4 - O ciclo de vida de clústeres	43
Figura 5 - Modelo Pirâmide de Perfórmance do Clúster	44
Figura 6 - O Modelo Diamante – Sistema Completo	46
Figura 7 - Instrumento de pesquisa I	59
Figura 8 - Instrumento de pesquisa II	60
Figura 9 - Os grupos e as atividades das empresas pesquisadas	63
Figura 10 - Distribuição da amostra por segmento de produção	64
Figura 11 - Distribuição da amostra por atividade de produção	64
Figura 12 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 1	94
Figura 13 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 2	95
Figura 14 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 3	96
Figura 15 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 4	97
Figura 16 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 5	99
Figura 17 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 6	100
Figura 18 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 7	102
Figura 19 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 8	103
Figura 20 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 9	104
Figura 21 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 10	105
Figura 22 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 11	106
Figura 23 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 12	107

Figura 24 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 13	108
Figura 25 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 14	110
Figura 26 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 15	111
Figura 27 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 16	112
Figura 28 - A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 17	113
Figura 29 - Empresas fornecedoras e suas estratégias	113
Figura 30 - Importância das dimensões competitivas para construção da estratégia – empresas fornecedoras no clúster	116
Figura 31 - Empresas montadoras e suas estratégias	118
Figura 32 - Importância das dimensões competitivas para construção da estratégia – empresas montadoras no clúster	121
Figura 33 - Empresas montadoras/varejistas e suas estratégias	122
Figura 34 - Importância das dimensões competitivas para construção da estratégia – empresas montadoras/varejistas no clúster	125
Figura 35 - Importância das dimensões competitivas para construção da estratégia – empresas inseridas no clúster	130
Figura 36 - Importância das dimensões competitivas: grupo de fornecedores	131
Figura 37 - Importância das dimensões competitivas: grupo de montadoras	131
Figura 38 - Importância das dimensões competitivas: grupo de montadoras/varejistas.....	131
Figura 39 - Importância das dimensões competitivas: visão geral das empresas	132
Figura 40 - Os grupos empresas pesquisadas com estratégias similares	136
Figura 41 - Posicionamento dos grupos estratégicos dentro do clúster	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição percentual da produção de calçados no mundo em 2010	19
Tabela 2 - Indicadores de produção, emprego e consumo nas indústrias de calçados em 2010	22
Tabela 3 - Evolução da manufatura nos últimos 200 anos	28
Tabela 4 - As dimensões competitivas	52
Tabela 5 - Protocolo de pesquisa e enquadramento teórico	56
Tabela 6 - Os grandes números do setor calçadista brasileiro	62
Tabela 7 - Caracterização das empresas	66
Tabela 8 - As dimensões competitivas na construção da estratégia das empresas pesquisadas	68
Tabela 9 - A importância das dimensões competitivas	83
Tabela 10 - O papel social das empresas na comunidade onde estão instaladas	85
Tabela 11 - O papel das empresas em frente aos problemas ambientais gerados pela sua atividade	87
Tabela 12 - A percepção da imagem da empresa junto aos <i>stakeholders</i>	88
Tabela 13 - O retorno sobre o investimento nas empresas a partir da estratégia adotada	89
Tabela 14 - O lucro líquido nas operações a partir da estratégia adotada	91
Tabela 15 - Empresas fornecedoras pesquisadas, seus mercados e principais produtos	114
Tabela 16 - A importância das dimensões competitivas nas empresas fornecedoras no clúster	115
Tabela 17 - Empresas montadoras pesquisadas, seus mercados e principais produtos	118
Tabela 18 - A importância das dimensões competitivas nas empresas montadoras de calçados no clúster	119
Tabela 19 - Empresas montadoras/varejistas pesquisadas, seus mercados e principais produtos	122
Tabela 20 - A importância das dimensões competitivas nas empresas montadoras/varejistas no clúster	124
Tabela 21 - Correlação e o grau de relacionamento entre as dimensões competitivas	133
Tabela 22 - <i>Trade-offs</i> (coeficientes de correlação negativa)	134
Tabela 23 - Dimensões convergentes na estratégia (coeficientes de correlação positivos)	135
Tabela 24 - Grupos com estratégias similares no clúster	136
Tabela 25 - Correlação entre dimensões competitivas e o resultado nas empresas	138

LISTA DE ABREVIATURAS

Abicalçados	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados;
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior;
CO ²	Dióxido de Carbono;
CSA	Cleveland, Schroeder e Anderson;
<i>EBSCO</i>	<i>Eletronic Book Service Corporate;</i>
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção;
EPI's	Equipamentos de Proteção Individual;
<i>EVA</i>	<i>Economic Value Added;</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços;
IEMI	Instituto de Estudos e <i>Marketing</i> Industrial;
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
PDV	Ponto de Venda;
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais;
<i>ROI</i>	<i>Return Over Investment;</i>
<i>SciELO</i>	<i>Scientific Eletronic Library Online;</i>
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior;
<i>SPSS</i>	<i>Statistical Package for the Social Sciences;</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 O TEMA E AS CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.2.1 Justificativa Acadêmica	17
1.2.2 Justificativa Empresarial	19
1.2.3 Justificativa Social	21
1.3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	23
1.3.1 O Problema de Pesquisa	23
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 REVISÃO TEÓRICA	26
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	26
2.2 EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO	26
2.3 ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE OPERAÇÕES	28
2.4 ESTRUTURA E INFRAESTRUTURA DE PRODUÇÃO: PRINCIPAIS DECISÕES E SUA RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA	36
2.5 ESTRATÉGIA, COMPETITIVIDADE E A VISÃO ESTRATÉGICA EM CLÚSTERES.....	38
2.6 DIMENSÕES COMPETITIVAS NAS OPERAÇÕES	47
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS AO CAPÍTULO	52
3 O MÉTODO	54
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA	54
3.2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E MÉTODO DE TRABALHO	56
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO DE CASO	57
3.4 COLETA DE DADOS DO ESTUDO DE CASO	58
4 O CONTEXTO DA PESQUISA E OS CASOS DE ESTUDO	62
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	62
4.2 O AMBIENTE DA PESQUISA	62
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	63
5 A CONSTRUÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS	67
5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	67

5.2 A ANÁLISE DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS QUE SUSTENTAM AS OPERAÇÕES NAS EMPRESAS PESQUISADAS	67
5.2.1 A Análise do <i>Design</i>	69
5.2.2 A Análise da Gestão de Marca	69
5.2.3 A Análise da Distribuição	70
5.2.4 A Análise da Diversidade de Modelos	72
5.2.5 A Análise da Flexibilidade de Volume	73
5.2.6 A Análise do Preço.....	74
5.2.7 A Análise da Velocidade	75
5.2.8 A Análise da Performance	76
5.2.9 A Análise da Pontualidade.....	77
5.2.10 A Análise da Qualidade	78
5.2.11 A Análise da Gestão Ambiental	79
5.2.12 A Análise do Pós-venda	80
5.3 OS RESULTADOS PERCEBIDOS DIANTE DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS	84
5.3.1 O Papel Social das Empresas Frente às Comunidades Onde Estão Instaladas	84
5.3.2 O Papel das Empresas Frente aos Problemas Ambientais Gerados Pela Sua Atividade	85
5.3.3 A Percepção da Imagem da Empresa Junto aos <i>Stakeholders</i>	87
5.3.4 O Retorno Sobre o Investimento nas Empresas a Partir da Estratégia Adotada	88
5.3.5 O Lucro Líquido Nas Operações A Partir da Estratégia Adotada	90
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	92
6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	92
6.2 A ESTRATÉGIA ADOTADA NAS EMPRESAS PESQUISADAS	92
6.2.1 A Estratégia Adotada: Cia. 1	93
6.2.2 A Estratégia Adotada: Cia. 2	94
6.2.3 A Estratégia Adotada: Cia. 3	95
6.2.4 A Estratégia Adotada: Cia. 4	96
6.2.5 A Estratégia Adotada: Cia. 5	97
6.2.6 A Estratégia Adotada: Cia. 6	99
6.2.7 A Estratégia Adotada: Cia. 7	100
6.2.8 A Estratégia Adotada: Cia. 8	102
6.2.9 A Estratégia Adotada: Cia. 9	103

6.2.10 A Estratégia Adotada: Cia. 10	104
6.2.11 A Estratégia Adotada: Cia. 11	105
6.2.12 A Estratégia Adotada: Cia. 12	106
6.2.13 A Estratégia Adotada: Cia. 13	107
6.2.14 A Estratégia Adotada: Cia. 14	108
6.2.15 A Estratégia Adotada: Cia. 15	110
6.2.16 A Estratégia Adotada: Cia. 16	111
6.2.17 A Estratégia Adotada: Cia. 17	112
6.3 A ESTRATÉGIA ADOTADA SEGUNDO O GRUPO E AS ATIVIDADES DAS EMPRESAS PESQUISADAS	113
6.3.1 A Estratégia Geral das Empresas no Clúster Calçadista	127
6.4 A CORRELAÇÃO ENTRE AS DIMENÇÕES COMPETITIVAS ADOTADAS NAS EMPRESAS	132
6.5 A CORRELAÇÃO ENTRE AS DIMENÇÕES COMPETITIVAS ADOTADAS NAS EMPRESAS E OS RESULTADOS EMPRESARIAIS	138
7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	140
7.1 CONCLUSÕES FINAIS	140
7.2 LIMITAÇÕES	141
7.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	142
REFERÊNCIAS	144

1 INTRODUÇÃO

1.1 O TEMA E AS CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Clúster Calçadista do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, tem sido objeto de variados estudos ao longo dos últimos anos. Recentemente, uma revisão bibliográfica com mais de duzentos trabalhos relacionados com o clúster calçadista categorizou o debate em torno do arranjo produtivo em onze áreas e subáreas de conhecimento e aplicação da engenharia de produção: gerência de produção, qualidade, gestão econômica, ergonomia e segurança do trabalho, engenharia de produto, pesquisa operacional, estratégia e organizações, gestão da tecnologia, sistemas de informação, gestão ambiental e ensino de engenharia de produção (GODINHO FILHO; FERNADES; DOMINGUES DE LIMA, 2009).

A indústria calçadista, organizada sob a forma de um arranjo complexo chamado de clúster, é marcada pelo fato de apresentar características de facilidade de acesso a insumos, tecnologia, recursos para fabricação, infraestrutura e articulação, proporcionada por um amplo conjunto de empresas e instituições inseridas em um determinado território (ABICALÇADOS, 2011).

O atual momento vivido pelo setor calçadista no Brasil continua oferecendo terreno para pesquisas. Apesar da crescente concorrência com competidores internacionais e da redução nas exportações de calçados manufaturados neste arranjo produtivo, o mesmo apresenta números significativos, especialmente relacionados à ocupação de postos de trabalho e produção de calçados destinados ao consumo no mercado nacional. Em valores monetários, o setor calçadista brasileiro produziu, em 2010, R\$ 21,7 bilhões, o que equivale a 1,12% do faturamento total da indústria brasileira de transformação, aí excluídas as atividades de mineração e construção civil, que complementam o setor secundário da economia brasileira (ABICALÇADOS, 2011).

Quando o Clúster Calçadista do Vale do Sinos é observado, sob o aspecto de sua organização, articulação e com relação ao emprego de estratégias, alterações são percebidas. Lopes e Marion Filho (2006) afirmam que a indústria calçadista do Vale do Sinos foi fortemente afetada por transformações ocorridas em tecnologia de produtos, na comunicação mais rápida e na competição globalizada. Essas transformações estariam impondo repercussão negativa sobre a vantagem competitiva das empresas do Clúster Calçadista do Vale do Sinos, especialmente porque sua competitividade foi adquirida com base, principalmente, na

competição por custo baixo de produção, evoluindo pouco em outros sentidos (PEREIRA; SELLITTO; BORCHARDT, 2010).

As relações que envolvem as atividades das empresas concentradas geograficamente e com especialização setorial podem evoluir ao longo do tempo (LINS, 2000), tal como ocorreu no caso do Clúster Calçadista do Vale do Sinos. Pereira, Sellitto e Borchardt (2010) alertam para alteração dos fatores de competição na indústria calçadista exportadora do Vale do Sinos, devido à entrada de competidores asiáticos. Ao mesmo tempo, os autores postulam sobre o crescimento da importância estratégica de dimensões competitivas relacionadas com a diversidade de modelos, velocidade, qualidade, inovação e flexibilidade de produto. Ademais, os estudos apresentam aspectos relativos à redução da importância estratégica dos fatores relacionados à escala e preço, além da manutenção sem alterações das dimensões competitivas relacionadas com o *design*, desempenho dos produtos e pontualidade.

O Rio Grande do Sul, tradicional exportador de calçados e por seguidos anos líder nas exportações de calçados entre os estados produtores no Brasil, exportava a metade do volume de negócios do setor gerados no exterior em 2006. No ano de 2010, o Rio Grande do Sul não apenas assistiu à redução de seus negócios relacionados com exportações como também testemunhou a formação e o crescimento de outros polos calçadistas que lhe tomaram a liderança nas exportações. No ano de 2010, a participação gaúcha nas exportações brasileiras de calçados foi reduzida para 21% dos negócios. O *ranking* agora é liderado pelo Estado do Ceará, com 45% dos negócios destinados a este segmento, considerando-se tanto a produção física como em pares produzidos (ABICALÇADOS, 2011). A produção nacional deslocou-se para o nordeste brasileiro e, atualmente, 44,8% da produção brasileira sai de Estados como Bahia, Ceará, Sergipe e Paraíba (ABICALÇADOS, 2010).

Oculto por trás da informação da alteração na liderança do maior Estado exportador de calçados no Brasil encontra-se a condição relativa à fragmentação geográfica deste clúster, outrora com atividades concentradas nas regiões sul e sudeste do Brasil (especialmente no Vale do Sinos/RS e na Região de Franca/SP). Esta nova distribuição da produção nacional dentro do Brasil pode ser explicada, em parte, pela busca de incentivos fiscais para as empresas, oferecidos por estados interessados em atrair esta indústria, caracterizada pelo uso intensivo de mão de obra. O deslocamento da atividade industrial sugere um ponto de pesquisa e de análise, pois contraria a natureza competitiva do clúster e contribui para redução na articulação do mesmo, como apontado por Porter (1998).

Os arranjos produtivos complexos como clústeres estão presentes em diversos setores da economia brasileira. A formulação da estratégia das empresas inseridas em um clúster é

caracterizada por uma forte dependência, no campo gerencial, do contexto em que as empresas estão inseridas (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

O debate em torno do tema “estratégia” pode ser encontrado na literatura seminal quando o contexto envolve uma organização ou corporação. Para obter o impacto competitivo desejado, uma empresa deve operar em um espaço longo de tempo e englobar um espectro amplo de atividades, desde os processos de alocação de recursos até operações de dia a dia (HAYES *et al.*, 1996).

Skinner (1969) escreve, alertando sobre o “elo perdido” entre a estratégia corporativa das organizações e a estratégia de produção, lançando conceitos relacionados a um processo de escolha compensatória entre dimensões competitivas, o que chamou de *trade-off*. Em adição, Skinner (1974) volta a discutir o tema estratégia, relacionando-a com a produção das empresas, de onde faz surgir uma teoria contingente de estratégia de produção, reconhecida pelo ajuste e foco, sugerindo a busca por alinhamento da estratégia corporativa e dos recursos de produção com o objetivo de alcançar vantagem competitiva significativa.

Hayes e Wheelwright (1979) desenvolvem estudos relacionados à estratégia de produção, criando uma matriz de produto e processo em que sugerem o deslocamento do debate para a dimensão processo, fazendo uma clara ligação entre os aspectos relacionados aos sistemas de produção e ao ciclo de vida de produtos e sua escala ou demanda.

O período compreendido pelas décadas de 1960 e 1970 é definido por Carrie (1999) como um período no qual a competição ocorria entre empresas, organizadas em sua maioria com estrutura verticalizada, produzindo seus próprios componentes para montagem de seus diversos produtos.

Uma visão diferenciada de estratégia surge no início da década de 1980, quando Michael Porter desenvolve pesquisas e surge como defensor do posicionamento competitivo. Tal visão é considerada conflitante com o posicionamento de pesquisadores como Mintzberg (1988), defensor de estratégias emergentes, e Prahalad (1990), defensor do pensamento de que a vantagem competitiva pode advir de visão baseada nos recursos das empresas – *Resource-based view of the firm*.

A competição entre agrupamentos de empresas ou clústeres tratada na abordagem de Porter (1998) remete a uma questão de pesquisa ligada ao tempo em que um determinado arranjo produtivo pode manter-se em vantagem competitiva face às alterações nos fatores de competição no ambiente de negócios das suas e entre suas empresas.

Na revisão bibliográfica proposta por Godinho Filho, Fernandes e Domingues de Lima (2009), são encontrados trabalhos que tratam do tema relacionado com a estratégia do Clúster

Calçadista do Vale do Sinos mas pouco se encontra dito das questões relacionadas às práticas inovadoras na adoção de estratégias de competição do clúster, das práticas do clúster calçadista para defesa do seu mercado doméstico e das distintas abordagens competitivas que sustentam as empresas inseridas neste arranjo no atual cenário competitivo. A maioria dos autores relaciona a questão da competitividade às condições de manutenção de mercados internacionais, ou seja, exportações.

O Clúster Calçadista do Vale do Sinos é considerado o terceiro maior produtor de calçados no mundo (ABICALÇADOS, 2011). Apesar de sua representação, o Clúster vem sofrendo com o crescimento da concorrência asiática nos mercados internacionais, especialmente com concorrentes chineses. Também sofreu prejuízos em seu mercado doméstico com ameaças vindas de concorrentes externos, mercado este responsável por um consumo aparente de aproximadamente 780 milhões de pares de calçados por ano.

1.2 JUSTIFICATIVA

A seguir, serão apresentadas as justificativas para a condução dos trabalhos acerca do tema escolhido, por questões acadêmicas, por questões empresariais no clúster calçadista e por questões sociais ligadas à atividade desta indústria nas comunidades onde está sediada.

1.2.1 Justificativa Acadêmica

Sob o ponto de vista acadêmico, a justificativa para o estudo das estratégias de diferentes empresas inseridas no clúster calçadista surge da necessidade de ampliação do conhecimento científico e da compreensão dos fatores que contribuem para o aumento da competitividade das empresas inseridas nesses arranjos produtivos complexos.

Em primeiro plano realizou-se uma pesquisa horizontal em diversas bases de dados, utilizando como fonte de pesquisa os portais *Science Direct*, *Emerald*, *EBSCO*, *CAPES*, *SciELO* anais do ENEGEP (1997 a 2009), teses e dissertações nacionais. Encontraram-se, entre muitas outras, propostas referentes à construção de estratégias em empresas inseridas no Clúster Calçadista do Vale do Sinos.

Relativo à estratégia, Brenner (1990), Reis (1994) e Vecchio (2000) descrevem a evolução histórica do setor calçadista no Brasil, visando a contribuir para aumentar o conhecimento das razões de sucesso dessa indústria, e evidenciam as fragilidades do setor coureiro-calçadista gaúcho, alavancadas pelo processo de globalização.

Bimbatti (2007), Orssatto (2002) e Gomes (1993) desenvolvem modelos para identificação das estratégias competitivas da indústria calçadista frente ao mercado internacional, identificando os principais atores e suas influências sobre a estratégia das empresas e propondo um modelo de estratégia competitiva para indústria calçadista brasileira frente ao mercado internacional. Fensterseifer e Gomes (1995) analisam o estado da indústria calçadista do Vale do Sinos em matéria de estratégia de produção e em que medida as diferentes estratégias de produção influenciam na competitividade das empresas.

Quanto à organização da indústria calçadista do Vale do Sinos, Ruas (1995), Lages (2003), Hansen *et al.* (2004) apresentam os componentes estruturais do complexo calçadista do Rio Grande do Sul e discutem o processo de transferência parcial da indústria calçadista do Sul e Sudeste para o Nordeste Brasileiro. Vargas e Alievi (2003) analisam o papel das aglomerações produtivas no processo de capacitação produtiva e inovativa das empresas calçadistas do Vale do Sinos. Sellitto e Guimarães (2010) desenvolvem um modelo de cálculo de complexidade organizacional em dois arranjos produtivos da indústria calçadista do Vale do Sinos, justificando que relações lineares de causa e efeito não são suficientes para explicar os fenômenos resultantes das complexas interações que surgem entre organizações.

Vale salientar que, até a presente pesquisa, não se observaram referências na literatura nacional e internacional que abordem o assunto desta dissertação conforme apresentada. Assim, explorar este tema parece relevante, até mesmo como forma de contribuição para evolução de estudos futuros.

Espera-se contribuir com a discussão sobre o tema “estratégia”, saindo do ambiente interno das empresas, de forma a permitir que o debate estratégico possa ser conduzido para o ambiente externo, considerando sua evolução ou seu retrocesso a partir do tipo de estratégia mais presente dentro do arranjo produtivo em que a organização está inserida. Identificar as condições de articulação e as relações existentes dentro de arranjos produtivos complexos, avaliando não apenas a estratégia individual de empresas, mas os resultados de estratégias coletivas assumidas por diferentes empresas dentro de um determinado arranjo produtivo é outro ponto que estimula a evolução na investigação acadêmica.

Movimentos como a transferência de empresas gaúchas para o nordeste brasileiro, a internacionalização das operações de empresas gaúchas e a instalação de plantas em países como a Índia, Argentina e República Dominicana ainda não foram identificados em estudos de estratégia do clúster. A recente investida de empresas calçadistas na busca da garantia de participação de mercado através de sua inserção no varejo, por meio de modelos de franquia

de marca ou lojas próprias, também evidencia alterações importantes na estratégia do clúster e nos estimula na busca de novos estudos neste importante segmento brasileiro.

1.2.2 Justificativa Empresarial

As informações contidas nas justificativas empresarial e social foram sustentadas por relatórios setoriais da indústria calçadista do Brasil, elaborados, produzidos e editados pelo IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, com apoio institucional da Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

O setor calçadista brasileiro atravessa os anos cercado de avanços e retrocessos diante de sucessivas crises. Sua história revela momentos de grande desenvolvimento, como os vividos na década de 1970, e períodos de reestruturação, que promoveram alterações na articulação deste arranjo produtivo, especialmente após a migração de empresas para o nordeste brasileiro.

O clúster calçadista brasileiro organizou-se e cresceu, dividindo atenções com seu mercado nacional e com as exportações, exportações essas que, em geral, ofereciam grandes resultados financeiros proporcionados pelo modelo de desenvolvimento econômico adotado no Brasil. Esse modelo foi construído através da valorização do dólar americano, oferecendo o incentivo necessário para as exportações e a manutenção do saldo na balança comercial brasileira.

O setor calçadista brasileiro manteve-se em crescimento até o final da década de 1980, quando surge de forma mais evidente a ameaça chinesa. O concorrente asiático é, atualmente, líder na produção mundial de calçados e proporcionou uma verdadeira alteração no mapa mundial de fabricação de calçados. O clúster calçadista do Vale do Sinos que havia absorvido grande parcela da produção de calçados de países da Europa entre as décadas de 1960 e 1970 observa nos últimos anos, o avanço da indústria calçadista chinesa, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição percentual da produção de calçados no mundo em 2010

Produção de Calçados no Mundo	Percentual de Produção
Ásia e Oriente Médio	84,70%
América Latina	6,80%
Europa	5,20%
África	1,60%
América do Norte	1,68%
Oceania	0,02%
Total	100%

Fonte: Adaptado de ABICALÇADOS (2012)

Em torno do debate que envolve a competição com indústrias chinesas, novas articulações são percebidas junto às empresas integrantes deste clúster, e a mobilização de entidades do setor e governo reflete a importância deste setor para economia.

Em março de 2010, o Governo Brasileiro estabeleceu uma tarifa *antidumping* que taxou os produtos oriundos da China em US\$ 13,85 (ABICALÇADOS, 2011). A medida estabelecida tem prazo de cinco anos para vigorar. O pleito das entidades setoriais calçadistas é mais abrangente. A Abicalçados reivindica a ampliação do direito *antidumping* a outros países em um esforço para combater o que identifica como concorrência desleal. Segundo a entidade, existem fortes indícios de que mercadorias produzidas na China estejam entrando no Brasil através de outros países, caracterizando uma espécie de triangulação, considerada fraude na legislação internacional que trata da atividade comercial.

No ano de 2011, o Estado do Rio Grande do Sul posicionou-se favoravelmente na defesa da competitividade e ingressou no debate em torno das questões que envolvem este importante clúster, criando uma Câmara Temática do Setor Coureiro-calçadista para discutir alternativas para a retomada do crescimento e a manutenção da competitividade e dos postos de trabalho nas indústrias sediadas no estado (ABICALÇADOS, 2012).

O recente debate em torno da redução das exportações, da transferência de atividades de empresas do clúster calçadista do Vale dos Sinos, da redução de postos de trabalho e do número de empresas que compõem este arranjo produtivo, evidencia um deslocamento no foco da discussão que envolve questões relacionadas à competitividade, estratégias e participação de mercado. O foco, antes relacionado apenas com a preocupação da redução nas exportações e a dificuldade de manutenção de operações construídas exclusivamente para produção de calçados com destino à exportação, passa para a defesa do mercado nacional, frente à ameaça chinesa.

A intensificação da pesquisa em torno do debate que move a estratégia deste clúster e, por conseguinte, de suas empresas, justifica-se no campo empresarial pela possibilidade de descobertas capazes de diminuir as consequências do ataque da concorrência chinesa ao mercado consumidor brasileiro.

Eliminadas as barreiras tributárias que contribuem para a manutenção da indústria nacional competitiva no Brasil (tarifas *antidumping*, impostos de importação elevados), quais serão as alternativas para as empresas deste arranjo produtivo que assiste à queda de suas exportações e o aumento de importações?

Apesar do crescimento da produção nacional, de 800 milhões de pares em 2007 para próximo de 900 milhões em 2010, observa-se uma compressão nos preços médios de calçados

produzidos no país durante esse período. Para uma inflação de 22% entre 2007 e 2010, os preços médios dos produtos na indústria nacional sofreram correção de apenas 8% (ABICALÇADOS, 2011).

Justifica-se, assim, o aprofundamento no tema que envolve a estratégia de empresas do setor sob a forma de contribuição para a tomada de decisão entre os participantes deste clúster, destacando-se, entre os diversos posicionamentos, aqueles que podem ser considerados diferenciados dos tradicionais movimentos já relatados na literatura.

A análise dos movimentos estratégicos das empresas poderá explicar, em parte, o desenvolvimento futuro deste arranjo produtivo e seus resultados econômicos.

1.2.3 Justificativa Social

Do ponto de vista social, justifica-se a pesquisa sobre o assunto proposto pela importância do setor calçadista na economia nacional, em especial na sua condição ligada à geração de empregos e capacidade de geração de divisas para nosso país. Estima-se que, em 2011, os empregos diretos gerados pela indústria calçadista nacional somaram 337,5 mil postos de trabalho, o que equivale a 3,33% do total dos trabalhadores ocupados na produção industrial brasileira, demonstrando que, além de sua relevância econômica, este é um segmento com forte impacto social (ABICALÇADOS, 2012).

A maior concentração de empresas e de pessoal ocupado nesta indústria se encontra nos polos do Rio Grande do Sul e de São Paulo, formados por um grande número de empresas de diferentes portes, dedicadas à fabricação de calçados de couro e laminados sintéticos, a partir de processos intensivos de mão de obra. O parque fabril organizado no Rio Grande do Sul produz, na maior parte de suas empresas, calçados femininos, enquanto as indústrias paulistas concentram-se especialmente na produção de masculinos (ABICALÇADOS, 2012).

A produção, entretanto, vem sendo sistematicamente descentralizada, com a formação e a evolução de outros polos calçadistas importantes, distribuídos geograficamente pelo Brasil, tais como os da Bahia, Ceará, Paraíba e Sergipe. Mais recentemente, estados como Minas Gerais e Santa Catarina vêm adquirindo participação relevante no cenário nacional de produção de calçados.

A Tabela 2 apresenta os indicadores de produção, emprego e consumo relacionados com as indústrias de calçados no Brasil, evidenciando aumento no consumo de calçados no mercado nacional.

Tabela 2: Indicadores de produção, emprego e consumo nas indústrias de calçados em 2010

Descrição	2008	2009	2010	%2010/2009	%2010/08
Produção em Pares	816	813,6	893	9,9%	9,6%
Emprego em Milhares	306,6	319,2	348,7	9,2%	13,7%
Empresas	8.100	7.900	8.200	4,1%	1,1%
Consumo em Pares	689,5	717,4	779,6	8,7%	13,1%

Fonte: Adaptado de ABICALÇADOS (2011)

Os novos polos calçadistas nordestinos destacam-se na produção de artigos leves como sandálias e chinelos, em sua maior parte construídos através de processos de injeção em plástico ou borracha, normalmente caracterizados pelo uso de processos de alta tecnologia e menor emprego de mão de obra (indústrias intensivas em capital). Também as indústrias de material esportivo e tênis deslocaram-se do Rio Grande do Sul e de São Paulo para o nordeste brasileiro. Esse segmento, com características completamente diferentes das da indústria de calçados de plásticos, é responsável pela intensiva ocupação de mão de obra e relativa aplicação de tecnologia e capital (ABICALÇADOS, 2012).

No campo social e na relação com o emprego o debate surge ligado aos diferentes episódios de transferência de empresas dos estados do sul e do sudeste brasileiro para o nordeste. Este debate é, inevitavelmente, travado em torno de alguns aspectos: custo da mão de obra e incentivos fiscais oferecidos pelos governos estaduais do nordeste. A necessidade de posicionar-se de forma mais competitiva frente ao concorrente chinês é usada como principal argumento para justificar a transferência de empresas diante deste cenário.

Não se pode ignorar o impacto social destas estratégias de migração da indústria calçadista, tanto em comunidades que, ao longo de extensos períodos, se dedicaram quase que exclusivamente à manufatura de calçados, quanto naquelas que se encontram com a oportunidade da industrialização promovida pela migração desta indústria. Mesmo para as comunidades que recebem as indústrias atraídas pelos benefícios fiscais no nordeste brasileiro, o tema que trata da ameaça do concorrente asiático, em especial da indústria chinesa, continua sendo motivo de debates.

Sob o aspecto social, a importância do estudo do tema que envolve a estratégia deste clúster e compreensão da movimentação dessas empresas, impulsionadas por suas estratégias, poderá contribuir para o entendimento do impacto nas comunidades junto aos diferentes polos calçadistas organizados no país. O sucesso ou o fracasso de alguns posicionamentos estratégicos pode contribuir para o aumento ou diminuição da riqueza e do desenvolvimento dessas comunidades, organizadas em torno da manufatura de calçados.

1.3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

1.3.1 O Problema de Pesquisa

A questão de pesquisa desta dissertação é: qual a importância das dimensões competitivas na formação de estratégias de empresas inseridas no clúster calçadista do Vale dos Sinos e do Vale do Paranhana, visando a busca de vantagem competitiva. O método de pesquisa proposto é o estudo de caso múltiplo exploratório, indutivo e qualitativo.

O objetivo geral de pesquisa proposto neste trabalho é: identificar quais são as principais dimensões competitivas que sustentam a construção da estratégia e a operação de algumas empresas calçadistas do Vale dos Sinos e do Vale do Paranhana.

Os objetivos específicos desta pesquisa são os seguintes:

- identificar em ordem de importância relativa as dimensões competitivas relevantes na formulação das estratégias das empresas pesquisadas no clúster calçadista;
- relatar e classificar as estratégias e os posicionamentos estratégicos identificados nas empresas pesquisadas;
- identificar como a estratégia competitiva das empresas, construída através de determinadas dimensões competitivas, impacta no papel social da empresa frente à comunidade onde está instalada, no papel da empresa frente aos problemas ambientais gerados pela sua atividade, na percepção da imagem da empresa junto aos *stakeholders* e nas questões relativas ao retorno sobre o investimento e o lucro líquido resultante da atividade.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

As delimitações são intrínsecas ao método do estudo de caso: não há generalização firme além dos limites da amostra no clúster pesquisado, apenas hipóteses plausíveis a serem verificadas em estudos futuros.

O presente trabalho de pesquisa apresenta as seguintes delimitações:

- Criação de um modelo abstrato que represente os diferentes movimentos estratégicos adotados no clúster calçadista considerando dimensões competitivas

identificadas a partir de indústrias do clúster calçadista brasileiro, localizadas no Vale do Sinos e no Vale do Paranhana, no Estado do Rio Grande do Sul;

- Geração de uma base de dados que fundamente a pesquisa através da coleta de dados, utilizando-se de procedimentos qualitativos junto às diferentes empresas localizadas dentro do contexto sugerido para desenvolvimento da pesquisa, seguindo o que se entende por abordagem combinada do tipo exploratória; observação, análise de documentos relacionados ao clúster calçadista e suas empresas. Entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados contribuirão para seleção dos dados e evolução da pesquisa;
- A pesquisa para avaliação das estratégias mais presentes no clúster foram concentrada em empresas produtoras de calçados do Vale do Sinos e Vale do Paranhana no Estado do Rio Grande do Sul, apesar de reconhecer que a articulação do clúster é formada por um conjunto de empresas fornecedoras de insumos e serviços, bens de capital, distribuidores e entidades;
- Como forma de ampliar a compreensão em torno das questões relativas à articulação do clúster calçadista e de suas estratégias, empresas fornecedoras foram pesquisadas;
- A seleção dos casos, a análise e a interpretação dos dados que formam a base de dados consideram o alinhamento com os objetivos gerais e específicos descritos na pesquisa, sendo classificados segundo estes objetivos como úteis ou não.

O desdobramento da metodologia empregada nesta pesquisa será apresentado no capítulo 3, que trata do método de pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado e estruturado segundo os capítulos que serão apresentados a seguir:

- o capítulo 1 está estruturado de forma a apresentar o trabalho de pesquisa e sua contextualização, envolvendo os tópicos da introdução, as justificativas nos ambientes acadêmico, empresarial e social, as considerações metodológicas que

envolvem o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico, as delimitações do trabalho e a sua própria estrutura;

- o capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica adotada como base para a estruturação e o desenvolvimento da pesquisa, oferecendo a fundamentação da proposta desta dissertação;
- o capítulo 3 descreve o desdobramento da metodologia de pesquisa adotada para o desenvolvimento desta dissertação;
- no capítulo 4 é apresentado o desenvolvimento do estudo de caso, com a descrição do ambiente onde a mesma se desenvolve e a aplicação do método de pesquisa proposto;
- o capítulo 5 avança na pesquisa, estruturando-a e desenvolvendo-a junto ao campo, identificando as dimensões competitivas que sustentam as operações nas empresas pesquisadas, e os resultados percebidos diante das escolhas estratégicas por gestores entrevistados, relacionados com o papel social, na relação com questões ambientais, de imagem junto aos *stakeholders* e nas questões econômicas e financeiras;
- o capítulo 6 descreve a estratégia das empresas pesquisadas a partir das dimensões competitivas descritas pelos entrevistados na pesquisa. Avança avaliando as estratégias por grupo e atividade das empresas, estabelecendo correlações entre as dimensões competitivas e os resultados empresariais;
- o capítulo 7 apresenta as conclusões, limitações e recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros, indicando oportunidades para a evolução do debate em torno do tema desta dissertação. Ao final apresentam-se as referências bibliográficas.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo apresenta o referencial teórico que sustenta o processo de desenvolvimento da pesquisa, o qual está construído como forma de contribuir para orientação na fundamentação de proposta desta dissertação.

A evolução dos sistemas de produção e sua ligação com a estratégia do negócio são abordadas de forma sintetizada para abrir caminho ao debate que envolve a estratégia de operações. Temas relacionados com os diferentes níveis estratégicos nas organizações e aspectos de estrutura e infraestrutura das organizações são debatidos e antecedem a discussão em torno da estratégia e os arranjos produtivos complexos, como o Clúster Calçadista do Vale do Sinos. Finaliza com a apresentação das dimensões competitivas encontradas na literatura.

2.2 EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO

A evolução dos sistemas de manufatura ao longo dos últimos duzentos anos esteve ligada às condições do ambiente de competição em que empresas estavam inseridas. A necessidade de avançar em busca de vantagem competitiva criou e desenvolveu sistemas de produção que se transformaram em verdadeiras armas competitivas, sustentando a estratégia corporativa e ampliando a vantagem sobre concorrentes.

O surgimento da Produção em Massa e os conceitos ligados à Administração Científica da Produção obtiveram espaço e se notabilizaram quando a base de competição se estabelecia em um momento favorável à competição por baixo custo, estimulada pelo aumento da eficiência e crescimento de demanda. Sloan Jr. (2001) revela alterações na estratégia de produção, que configuravam evoluções do sistema de produção em massa e projetaram a General Motors por longos anos como líder mundial na produção de veículos, superando a Ford. Esse período é definido por Sloan como “anos dourados” do mercado de massa: diferentes produtos, para diferentes consumidores, com diferentes condições de consumo. Havia uma condição comum a todos os períodos: uma prolongada expansão da economia americana.

Mesmo em ambiente de produção em massa, surgem questionamentos e contribuições importantes, sugerindo um repensar nas estratégias de produção. A identificação da missão da produção, ou seja, o que deve fazer a produção para melhorar a estratégia corporativa da

empresa, o debate sobre uma visão predominantemente estreita de reduzir o papel da produção a um departamento capaz apenas de aumentar a eficiência produtiva, limitando-se ao *trade-off* custo e escala. O pensamento de que existia um jeito melhor de gerenciar a produção foi apresentado de forma desafiadora através da visão abarcando ampla lista de recursos estratégicos que podem ser desenvolvidos no ambiente da produção, podendo a empresa estabelecer escolhas (*trade-offs*) entre aqueles que melhor se ajustam a sua estratégia de negócios (SKINNER, 1969).

O declínio da manufatura americana é marcado por uma transformação na base de competição. A redução da escala de produção imposta pelos períodos de recessão econômica, após a crise do petróleo, evidencia a força de concorrentes asiáticos com a introdução de novas fontes de vantagem competitiva, capazes de promover o alinhamento das estratégias de produção com a estratégia de operação e negócios, liderados pela indústria japonesa e sua manufatura enxuta, a partir de 1950. O debate em torno da possibilidade de transferência da estratégia de operação e do sistema de produção, adotado pela Toyota para outras empresas, estabeleceu três linhas de pensamento sobre o tema (DOERINGER; TERKLA, 2003). As três visões são citadas na literatura como a “visão convergente” (ADLER; COLE, 1993; WOMACK; JONES, 1994), a “visão estruturalista” (WILLIAMS *et al.*, 1994; NAKAMURA *et al.*, 1996) e a “visão contingenciada” (LIKER *et al.*, 1999; MEHTA; SHAH, 2004).

Essas correntes evoluem no debate da estratégia de produção, estabelecendo relações entre a estratégia de produção e as estratégias de negócio, na chamada era pós-industrial, caracterizada por um sistema de manufatura ágil e agregação de serviços. O período de manufatura pós-industrial é apresentado como uma fase na qual os sistemas de produção estão conduzidos para conferir flexibilidade, economias de escopo, associação com sistemas de tecnologia da informação e comunicação, economias de conhecimento, customização de massa, sistemas inteligentes e práticas comuns (ROTH, 1996).

As referências históricas e o aprofundamento do conhecimento acerca da evolução dos sistemas de produção podem ser encontrados em: Henry Ford (1927), Costa (2010), Paiva *et al.* (2009), Womack *et al.* (2004), Ohno (1997), Antunes *et al.* (2008), Roth (1996), Wheelwright (1984).

Tabela 3: Evolução da manufatura nos últimos 200 anos

Ano	Fase	Filosofia Básica	Base de Competição	Organização Industrial
1800 – 1850	Idade do Capitalismo Técnico	Poder e controle	Substituições das importações	Dono próximo da operação e domínio de tecnologia.
1850 – 1890	Introdução da produção em massa	Intercambialidade de componentes	Baixo Custo	Dono preocupado com tecnologia e investimentos.
1890 – 1920	Administração científica	“ <i>The One and The Best Way</i> ”	Eficiência	Administração toma o poder do encarregado sobre a produção
1920 – 1960	Anos dourados da manufatura	Curva de aprendizado	Volume	Automação da mão de obra direta
1960 – 1990	Declínio da manufatura americana Entrada de novos concorrentes	Técnicas numéricas e computadorizadas X Modelos simplificados e descentralizados	Automação de base eletrônica Qualidade e variedade	Automação da mão de obra indireta e descentralização das decisões
1990 – 2000	Manufatura como arma competitiva	Um tipo de produção para cada estratégia de negócio	Qualidade, variedade e velocidade	Fábrica focalizada no trabalho em grupo.
2000 em diante	Pós-industrialismo	Produção e serviços agregados	Inovação e customização	<i>Supply chain management</i> e redes de empresas

Fonte: Adaptado de Paiva *et al.* (2009)

2.3 ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE OPERAÇÕES

Segundo Mintzberg (1987), a estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operação estável. É uma concepção de organização de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida.

A estratégia também foi definida por Hayes *et al.* (2008) como sendo o estabelecimento de objetivos, a determinação de uma direção e o desenvolvimento e implementação de planos, com meta de ascender sobre concorrentes ou adversários.

Antunes e Klippel (2006) consideram que a estratégia de produção diz respeito ao estabelecimento de políticas e planos para utilizar os recursos de uma empresa, visando a uma melhor sustentação de sua estratégia competitiva no longo prazo.

Para obter o impacto competitivo desejado, uma estratégia deve operar em um longo espaço de tempo e englobar um espectro amplo de atividades, desde processos de alocação de recursos, até operações do dia a dia. Deve moldar decisões que afetam esses diferentes grupos de atividades em um padrão coerente. Uma estratégia deve envolver esforços concentrados e recursos de uma organização em uma variedade limitada de objetivos. A coerência de uma

estratégia pressupõe que uma determinada empresa realize escolhas (*trade-offs*) entre diversas alternativas ou dimensões competitivas (HAYES *et al.*, 2008).

Hayes *et al.* (2008) afirmam que a palavra estratégia é utilizada em três diferentes níveis relacionados ao gerenciamento de organizações. A Figura 1 descreve o pensamento do autor. No nível mais elevado encontra-se a estratégia corporativa, que abrange decisões que dizem respeito às indústrias e mercados dos quais elas participam (e, por omissão, também àqueles de que elas não participam), como se estruturam internamente para atacar esses mercados e como adquirem e alocam recursos em suas várias atividades-chave. O segundo nível da estratégia está associado às unidades estratégicas de negócio – normalmente uma subsidiária, divisão ou linha de produto. Neste nível, cada unidade descreve a sua própria estratégia, especificando o escopo de negócio e seu relacionamento com a estratégia corporativa, descrevendo como obterá vantagem competitiva. O terceiro nível é composto pelas estratégias funcionais que sustentam a vantagem competitiva perseguida. Deve-se enfatizar que uma estratégia funcional é definida pelo padrão de decisões obtidas de fato, realizadas de forma concreta. Neste contexto, uma unidade estratégica de negócios deve possuir quatro estratégias funcionais: estratégia de *marketing* e vendas, estratégia de produção, estratégia de controladoria e finanças e estratégia de pesquisa e desenvolvimento.

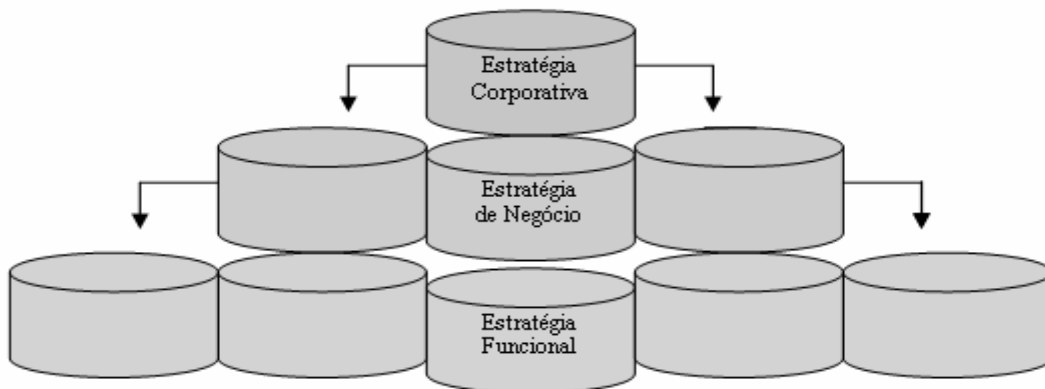


Figura 1: Os três níveis estratégicos

Fonte: Elaborada pelo autor

O sucesso da estratégia poderá ser avaliado segundo quatro aspectos: consistência, consonância, vantagem e viabilidade. A consistência de uma estratégia deve estar relacionada com as suas metas e políticas. A consonância deve representar a resposta adaptativa da organização ao ambiente externo e às mudanças críticas nele ocorridas. A vantagem

estratégica deve permitir a criação e a manutenção de certa superioridade na competição no setor em que a organização atua. A viabilidade da estratégia deve ser factível com recursos existentes sem criar problemas considerados insolúveis na organização (PAIVA *et al.*, 2009).

Kathuria *et al.* (2010) desenvolveram estudos para compreender o consenso entre gestores sobre as prioridades competitivas estratégicas no gerenciamento de operações em economias emergentes. A pesquisa aponta que os gestores inseridos em organizações indianas apresentam ênfase significativamente elevada em aspectos ligados à estratégia funcional, tais como entrega e qualidade, mas não estão preparados na mesma condição para lidar com grande variedade de produtos ou mesmo com a capacidade de imprimir mudanças frequentes em *design* de produtos ou volume de produção. Os gestores pesquisados necessitam promover esforços de tal forma que as prioridades estratégicas das empresas possam ser alinhadas com as estratégias de manufatura, estabelecendo melhor coordenação nas empresas.

Porter (1986) estabelece um modelo representado por três abordagens estratégicas genéricas de competição para o segmento industrial: liderança por custos, diferenciação e enfoque, apresentada na Figura 2. Apesar de certa similaridade com a proposta de ajuste e foco de Skinner (1969 e 1974), Porter (1986) segue sua linha de pensamento afirmando que as três abordagens estratégicas genéricas sofrem influência de cinco forças competitivas no segmento industrial: poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos produtos, ameaça dos concorrentes atuais e dos novos entrantes.

Na proposta de Porter (1986), a estratégia de liderança por custo pressupõe a necessidade de ganhos de escala, desde o processo de compra das matérias-primas, passando pela produção e chegando ao mercado consumidor através de negociação com clientes. Essa abordagem, em muito, lembra a orientação e os princípios da produção em massa.

A estratégia de diferenciação considera o aspecto da busca de características únicas ou exclusivas nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa ao mercado, estabelecendo uma condição diferenciada no ambiente competitivo no qual a empresa encontra-se inserida.

Na estratégia genérica de enfoque, a atenção estratégica da empresa deve estar conduzida para determinado produto ou segmento de mercado (grupo de compradores, produtos específicos, região geográfica). O pensamento de Porter (1986) baseia-se no fato de que, focando, a empresa terá melhores condições de atender o mercado, do que concorrentes que não adotam a estratégia de focalização, atuando de forma genérica.

A abordagem clássica de Porter (1996) considera que empresas somente poderão ter sucesso se definirem quais das três estratégias serão adotadas, não destacando em seu trabalho exemplos de empresas que adotam simultaneamente essas estratégias.

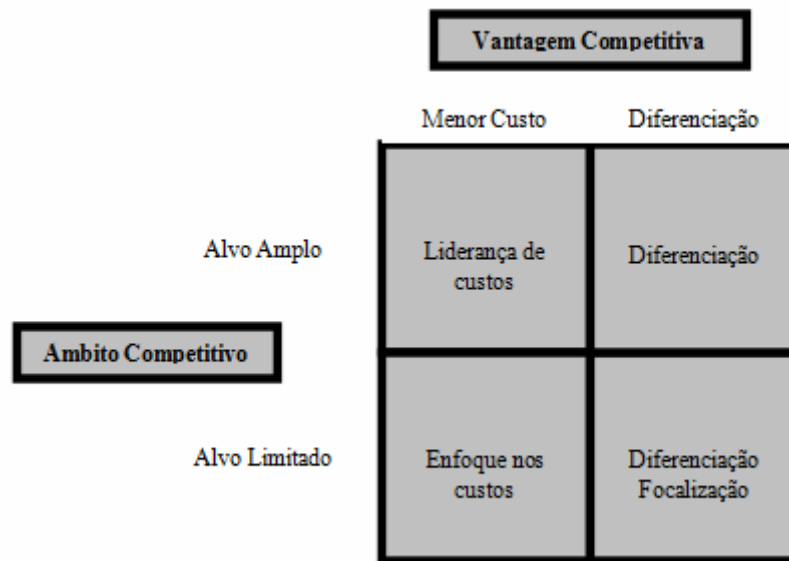


Figura 2: Estratégia Genérica de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Novas abordagens competitivas relacionadas à engenharia de produção sugerem outras interpretações. Questões como capacidade de adaptação das fábricas, eficiência e custo do trabalho, desempenho de entregas, logística, economias de escala em produção, tecnologia e processo de produção, performance e qualidade dos produtos, rendimentos (ganhos) no tempo e integração vertical, foram objeto de estudo de Cleveland, Schroeder e Anderson (1989).

Cleveland, Schroeder e Anderson (1989) propuseram uma relação definível entre competência de produção e performance de negócio. Eles definiram competência de produção como uma variável antes que um atributo fixo, que captura uma habilidade global do fabricante para amparar e implementar uma estratégia de negócio produto-mercado específica. Os autores mediram a performance de negócio comparativamente aos competidores de uma empresa pela combinação de medidas de fabricação, *marketing* e performance financeira.

Cleveland, Schroeder e Anderson (1989) empregaram um modelo simples de regressão linear para descrever a relação entre competência de produção e performance de negócio. A variável independente, competência, é construída usando-se uma transformação logarítmica da pontuação (*score*) da competência de produção desenvolvida no seu estudo. A variável dependente é a performance de negócio.

O estudo realizado pelos autores e que ficaria conhecido como método CSA, mais tarde foi aprimorado por Vickery (1991), que sugere a atribuição de pesos ou pontuações de competência para as forças e fraquezas, indo neste aspecto, além do estabelecimento da

simples relação ou não da competência sugerida com o desempenho do negócio, e sugerindo em que intensidade a relação ocorre.

No estudo de Vickery (1991), a perspectiva de que empresas possam superar concorrentes através da utilização de estratégias combinadas, observando seus ambientes competitivos, e onde as unidades de manufatura são apoiadas fortemente por uma estratégia de negócio através de diversos atributos, passa a fornecer uma nova visão relacionada ao desempenho do negócio. Os autores definem essa perspectiva como competência de produção.

Cleveland, Schroeder e Anderson (1989) definiram competência de produção como “uma habilidade global do produtor para apoiar e perseguir a estratégia de negócio da empresa”. Oltra e Flor (2010) analisaram, empiricamente, a partir de uma perspectiva de contingência, a influência de uma determinada estratégia de negócios sobre a relação entre a estratégia de operações e os resultados das empresas de cerâmica espanhola. As pesquisadoras encontram evidências de que a estratégia de negócios pode exercer papel moderador no ajuste com a estratégia de operações.

A competência de produção é uma ideia potencialmente valiosa para entender a contribuição da manufatura para a performance. Apesar disso, a performance de negócio não pode ser explicada em termos de competência de produção somente. A competência de produção mede apenas o grau em que a manufatura ampara a estratégia de negócio da empresa; ela não considera a combinação ou ajuste da estratégia de negócio da empresa ao seu ambiente externo, competitivo (VICKERY, 1991). A Figura 3 apresenta o modelo de estratégia de produção e a construção das competências de produção segundo Vickery (1991).

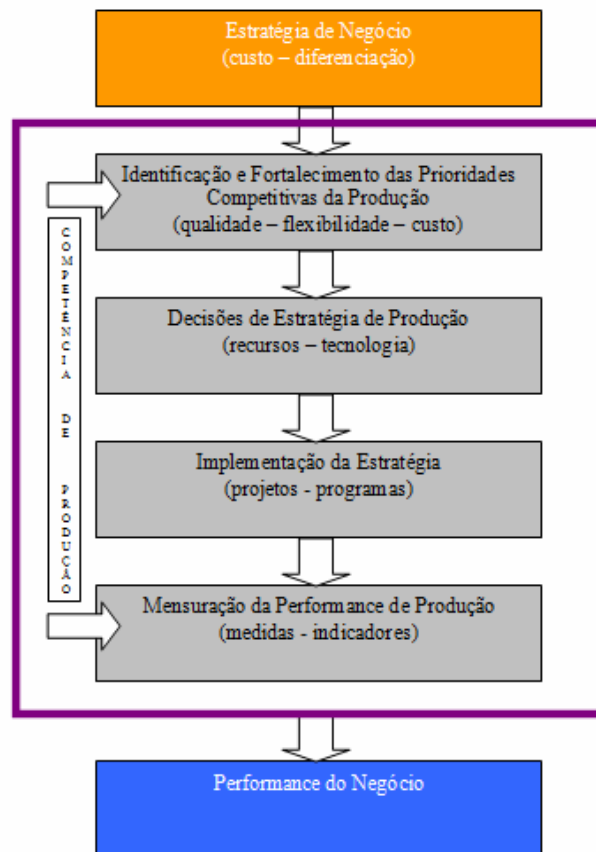


Figura 3: Modelo de estratégia de produção e construção das competências de produção

Fonte: Adaptado de Vickery (1991)

Segundo Clark (1996), o conceito de estratégia de produção prevê um tipo diferenciado de organização dos sistemas produtivos, em que as decisões ligadas à operação de produção desempenham um papel crítico e estratégico, fornecendo recursos fundamentais para o sucesso do negócio. O autor defende seis propostas que fornecem recursos diferenciados e sustentam a sua conceituação em torno da estratégia de produção:

1. Mesmo dentro de um determinado setor ou ramo de atividade, as empresas podem escolher dimensões competitivas diferentes para estabelecer vantagem competitiva, passando por preço baixo, confiabilidade, desempenho superior, entrega rápida ou inovação e, independente de sua escolha, a produção tem um papel a desempenhar no apoio da estratégia;
2. As empresas não podem tornar-se competitivas, oferecendo de tudo a todas as pessoas e, se porventura procuram fazer tudo excepcionalmente bem, acabam não

desenvolvendo prioridades competitivas, sendo superadas por empresas que concentram seus esforços;

3. Como qualquer sistema técnico complexo, uma operação de produção enfrenta limites na sua capacidade de executar determinadas escolhas (*trade-offs*) relacionadas com certas dimensões competitivas. Dependendo do modo como o sistema está concebido, ele pode aumentar o desempenho em uma dimensão competitiva, ao mesmo tempo em que compromete seu desempenho em outra;
4. A estratégia de fabricação é definida por um padrão de decisões através de condições de estrutura e infraestrutura. A estratégia de produção não se limita a decisões-chave sobre tecnologia, capacidade ou sistemas de produção. A estratégia sofre influência também pelos sistemas e políticas ligados à infraestrutura nos diversos modelos ou estágios produtivos desenvolvidos ao longo da existência da empresa;
5. O sucesso de uma estratégia de produção é determinado pela coerência entre as escolhas das dimensões competitivas através das categorias de decisão e pela ligação entre a estratégia de produção e as outras funções do negócio;
6. A produção deve agir proativamente no sentido de desenvolver capacidades que possam criar vantagem competitiva para a empresa em seu mercado, não se limitando apenas a reagir às iniciativas de concorrentes.

Ferdows e De Meyer (1990) sugerem uma abordagem para o desenvolvimento da estratégia de produção que evita os chamados “*trade-offs*”, e que desenvolve capacidades ou dimensões competitivas de uma forma cumulativa, partindo da dimensão qualidade, evoluindo para qualidade e confiabilidade, para, em um terceiro estágio, atingir qualidade, confiabilidade e flexibilidade, o que, finalmente, possibilita associar a essas três dimensões competitivas a relação de custo e eficiência. Na opinião dos autores, as capacidades ou dimensões competitivas construídas sob esse modelo são formidáveis armas competitivas, que não podem ser fácil ou rapidamente reproduzidas pelos concorrentes. A opção por esse modelo representa a adoção de um compromisso em ampliar o papel da produção na estratégia competitiva da organização. Caso contrário, o desenvolvimento de uma capacidade ou dimensão competitiva se dará em detrimento de outra.

Boyer (1998) define, a partir da sua análise realizada através de diversos pesquisadores, que a estratégia de operações não existe em um estado estático em que decisões são tomadas de forma desconectadas ou ao acaso. Na visão do autor, uma estratégia de produção deve fornecer um quadro dinâmico que deve ser capaz de guiar as organizações na tomada de um conjunto sistemático e coerente de decisões ao longo do tempo.

Johansson e Winroth (2010) alertam, em seus estudos, para a preocupação crescente com as questões ambientais em indústrias transformadoras. Os autores analisam as implicações para os critérios de decisão estratégica, quando as questões ambientais são introduzidas no debate, e qual o seu impacto junto à formulação da estratégia de produção.

Para Gold *et al.* (2008), a articulação e colaboração entre empresas é essencial para que simultaneamente se atinjam objetivos de desempenho econômico, ambiental e social. Competências emergentes da colaboração podem tornar-se fontes de vantagem competitiva, pois sua natureza complexa e ambígua pode ser particularmente difícil de imitar por concorrentes. Routroy (2009) identifica respectivamente como antecedentes e estimuladores da GSCM o comprometimento da alta direção, as pressões de clientes, e a ação reguladora e fiscalizadora de órgãos públicos.

O conceito de desempenho ambiental é compreensivamente explorado em Sellitto *et al.* (2010; 2011). Empresas tendem a melhorar seu desempenho ambiental quando a pressão pública resulta em regulamentação. Às vezes, empresas pressionam por regulamentações quando possuem tecnologia ambientalmente amigável e acreditam que uma regulamentação severa possa propiciar vantagem competitiva, diferenciando-a dos concorrentes (KLEINDORFER *et al.*, 2005).

Para garantir que a competitividade da empresa seja mantida, uma determinada posição adotada deve ser planejada, tanto em termos de instalações como na relação com o apoio organizacional (controles, por exemplo). As empresas devem reconhecer que essa posição deverá alterar-se ao longo do tempo e, se não for devidamente mensurada e planejada, essa alteração poderá diminuir sua competitividade, promovendo a regressão da empresa. Assim como um movimento inapropriado pode trazer a diminuição da competitividade da empresa, o movimento bem planejado e coerente pode permitir a uma empresa atingir vantagem competitiva relevante. Nesta visão, o planejamento e a estratégia da produção deixam de ser um fim para tornar-se uma atividade contínua, revertendo decisões estratégicas no sentido de permitir o desenvolvimento de novos produtos ou o atendimento a novas exigências de mercado.

2.4 ESTRUTURA E INFRAESTRUTURA DE PRODUÇÃO: PRINCIPAIS DECISÕES E SUA RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA

Skinner (1969) sugere que em qualquer projeto ou sistema produtivo seja relevante a consideração de políticas e estratégias que envolvam a atividade em uma organização. O autor sugere oito passos para determinação de políticas de produção: análise da concorrência e como está sendo estabelecida a competição através de produtos e canais de distribuição; avaliação crítica das competências da empresa, de seus recursos e das abordagens existentes na sua organização; definição de nichos de mercado nos quais a empresa possa atuar com sucesso, combinando seus pontos fortes com as oportunidades; a definição das demandas geradas a partir da formulação da estratégia visando compreender o que será exigido da função produção em termos de custo, entrega, qualidade e flexibilidade; a análise das restrições ou limitações da estratégia relacionadas à economia do setor industrial; a análise das restrições ou limitações da estratégia relacionadas à tecnologia do setor industrial; a decisão do que será feito no que se refere a comprar ou fabricar, a quantidade de plantas e sua localização, aos processos e aos equipamentos; e a implementação da estratégia, com controles e medidas de desempenho associados aos procedimentos de revisão da estratégia.

Hayes *et al.* (2008) defendem que diferentes sistemas de produção possuem diferentes características de desempenho, e que as forças e fraquezas inerentes na produção de uma organização refletem a influência das decisões tomadas por seus gestores. Neste contexto, as prioridades de uma organização devem refletir a sua estratégia. O impacto coletivo das decisões tomadas pelos gestores de uma organização estabelece os limites na capacitação estratégica de uma organização de produção.

As decisões relacionadas com a estratégia de operações estão classificadas em oito categorias, segundo Whellwright (1984). A saber:

1. Capacidade – dimensão que se relaciona com as decisões de instalações, sendo determinados pela planta, seus equipamentos e recursos humanos disponíveis;
2. Instalações – relacionadas às decisões sobre localização geográfica, tipo de processo produtivo, volume e ciclo de vida dos produtos;
3. Tecnologias – envolve as decisões que são exigidas em torno de escolha de máquinas e equipamentos, até a definição dos processos de produção (por projeto, *job shop*, por lote ou batelada, linhas de montagem ou fluxo contínuo);

4. Integração vertical – relacionada com a decisão de produzir ou comprar, estabelecendo forte influência na cadeia de suprimentos;
5. Força de trabalho (recursos humanos) – são decisões que atuam sobre as políticas de trabalho e, geralmente, buscam estimular a população de trabalhadores com o propósito de atingir metas estabelecidas pela organização;
6. Qualidade – envolve decisão de como serão alocadas as responsabilidades sobre a qualidade, treinamento e garantia, bem como ferramentas de controle, apoio à decisão e mensuração dos padrões estabelecidos;
7. Sistemas gerenciais – suporte às decisões tomadas e à sua implantação, envolvendo planejamento, controle, regras ou políticas operacionais, estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade;
8. Organização interfuncional – integração de diversas áreas funcionais, envolvendo seus sistemas e mecanismos.

As decisões consideradas centrais, envolvendo a implementação da estratégia de produção, estão classificadas por Hayes *et al.* (2008) como decisões estruturais e decisões de sistemas e políticas infraestruturais. Os autores executam a análise e citam onze categorias de decisão de estratégia de produção. No grupo das decisões estruturais estão colocadas as categorias que se relacionam com capacidade, fornecimento e integração vertical, instalações e informação e tecnologia de processo. Dentro do conjunto de decisões de sistemas e políticas infraestruturais surgem categorias de alocação de recursos e sistemas de orçamento de capital, planejamento do trabalho e sistemas de controle, sistemas de recursos humanos, sistemas de qualidade, medição e sistemas de recompensa, sistemas de desenvolvimento de produtos e processos, organização da empresa (centralizada ou descentralizada).

A avaliação de uma estratégia de produção passa pela condição de saber como as decisões tomadas na organização poderão conduzi-la para o sucesso competitivo no longo prazo. Mesmo antes da obtenção dos resultados, uma avaliação da estrutura e do conteúdo lógico das estratégias propostas pode ser obtida através da análise da consistência interna e externa das decisões e de sua contribuição para busca de vantagem competitiva (HAYES *et al.*, 2008).

Segundo Hayes *et al.* (2008), a consistência interna e externa pode ser percebida quando existe alinhamento entre a estratégia de produção e a estratégia global de negócios,

entre as categorias de decisão que compõem a estratégia de produção e entre a estratégia de produção e as demais estratégias funcionais. A contribuição para criação de vantagem competitiva é identificada pela capacidade da função “produção” em estabelecer escolhas ou “*trade-offs*”, que capacitem a produção para o estabelecimento de prioridades capazes de aumentar ou criar vantagem competitiva diante dos concorrentes. O direcionamento da atenção para oportunidades que complementam a estratégia de negócios, desenvolvendo com clareza a estratégia de produção ao longo da empresa de modo a promover as capacitações operacionais que serão necessárias no futuro, também são contribuições importantes no processo a avaliação da estratégia de produção.

As diferenças de compreensão da importância que a operação de uma determinada organização exerce no cenário competitivo no qual ela está inserida, podem justificar o desempenho competitivo desta, em relação aos seus concorrentes. Wheelwright e Hayes (1985) perceberam essas diferenças e criaram uma classificação de quatro estágios nos quais a operação de uma determinada empresa se encontra em relação à estratégia competitiva de negócios.

Ahmad e Schroeder (2011) estabeleceram conceituações para a tecnologia de aprendizado em estratégia de operações, baseadas em três comportamentos: posturas proativas, colaborativas e competitivas, indo além das tradicionais relações de custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação.

2.5 ESTRATÉGIA, COMPETITIVIDADE E A VISÃO ESTRATÉGICA EM CLÚSTERES

A estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual ela se modifica. Em qualquer indústria, seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: (1) ameaça de novas empresas, (2) a ameaça de novos produtos ou serviços, (3) o poder de barganha dos fornecedores, (4) o poder de barganha dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores (PORTER, 2008).

O discurso inicial do autor não considerava a possibilidade de competição estratégica através de arranjos produtivos complexos. A visão de que mercados globalizados e a facilidade de acesso para obtenção de fontes de capitais, bens, informações e tecnologia parecia promover o deslocamento da atenção em torno do debate sobre a forma de competição das empresas no mundo. Em teoria, mais mercados globais abertos, transporte mais rápido e comunicação devem diminuir o papel da competição localizada. Afinal, qualquer coisa que

possa ser eficientemente obtida a partir de uma distância, pensando em mercados globais e redes corporativas, está disponível para qualquer empresa e, portanto, é essencialmente anulado como uma fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1998).

Carrie (1999) observa a alteração no modelo de competição e nas estratégias adotadas entre empresas a partir das décadas de 1980 e 1990. O autor faz menção ao processo de evolução nos níveis de competição e na adoção de estratégias de competição entre cadeias de abastecimento, discorrendo sobre a importância do gerenciamento da *supply chain*, em um processo de disputa marcado pela competição em redes. Esse ponto de vista sobre a localização de empresas sofre alteração na medida em que Porter (1998) procura desvendar o que chama de paradoxo da localização e busca a compreensão dos motivos que mantêm empresas competitivas em uma mesma concentração geográfica, com estratégias e com condições de continuar na busca contínua da criação de vantagem competitiva. Paradoxalmente, as vantagens competitivas duradouras em uma economia global cada vez mais se encontram nas coisas locais – conhecimento, relacionamentos e motivação que rivais distantes não conseguem igualar (PORTER, 1998).

O assunto relacionado à estratégia e à competição é enriquecido com a visão de Porter (1998), trazendo à luz do debate o conceito de clúster. Segundo Porter (1998), clústeres são concentrações geográficas compostas por empresas, instituições, universidades e associações de classe, órgãos governamentais, instituições financeiras, interconectadas em torno de um mesmo campo de atividade. O autor questiona: Por que algumas nações têm êxito e outras fracassam na competição internacional? Porter (1989) sugere a adoção de um modelo fortalecedor para empresas ou setores industriais, que chamou de “diamante”. Os países têm mais probabilidade de obter êxito em indústrias ou segmentos de indústria onde o “diamante” do país seja o mais favorável. De fato, quanto mais dinâmico o ambiente nacional, é mais provável que algumas empresas fracassem, porque nem todas têm competências ou recursos iguais nem exploram o ambiente nacional com a mesma eficiência (PORTER, 1989).

A análise e o debate em torno da estratégia e da criação de vantagem competitiva passa a ser ampliada além dos limites da organização a partir da visão de Porter (1979, 2008), inicialmente, alertando sobre as cinco forças que estabelecem relação com a estratégia da corporação (a rivalidade entre os competidores, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes no mercado e a ameaça de surgimento de produtos substitutos). Para enfrentar as cinco forças competitivas que agem sobre um determinado segmento industrial, o autor sugere três abordagens distintas para estratégias de negócio: liderança por custo, diferenciação e enfoque. Nesta mesma linha, o

debate segue com a contribuição de Kim e Lee (1993) que, se baseando no modelo de Porter, promovem a adaptação da abordagem para um modelo aplicado às operações de manufatura, com sentido de estabelecer e identificar a estratégia adotada.

Porter e Millar (1985) evoluem suas análises com relação à estratégia e desenvolvem um modelo que permite identificar a ligação existente entre a estratégia de operações e a estratégia de negócios, sugerindo que o valor e a margem nos negócios são obtidos através da construção de atividades físicas ou de tecnologia que geram valor aos seus clientes. Os autores, porém, não exploram o tema considerando o ambiente em que as empresas e unidades de negócios estão inseridas, como arranjos produtivos complexos do tipo cluster, por exemplo.

Os clústeres são arranjos produtivos com características complexas. Na revisão teórica que fundamenta a pesquisa sobre a complexidade observada em arranjos e operações interorganizacionais, Sellitto *et al.* (2008) apresentam definições para a complexidade de sistemas.

Uma das definições para caracterização de sistemas complexos surge da visão de Maximiano (1997). O autor caracteriza a complexidade afirmando que nenhum problema é totalmente linear, não existindo efeito que resulte de uma única causa nem uma causa que produza um único efeito. Ainda, segundo o autor, quanto mais variáveis relevantes existirem em uma determinada situação, mais interdependências existirão no sistema onde a situação está inserida.

A principal inspiração na análise de arranjos produtivos complexos, chamados de clústeres, está relacionada com a experiência europeia, notadamente no modelo de distritos industriais italianos (SCHMITZ, 1994). Embora a análise destes arranjos produtivos tenha sido popularizada a partir da década de 1990, o estudo de distritos industriais remonta a análises do início do século XIX, quando foram realizadas avaliações dos impactos da localização industrial e seus benefícios, numa abordagem em que as economias originadas dessa localização configuravam o principal foco de vantagem para cada produtor individualmente, dentro de um conceito que economistas têm abordado como “economias de aglomeração” (LINS, 2000).

O conceito de clústeres foi introduzido e popularizado por Michael Porter (1998). O autor define os clústeres como concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas. Englobam uma diversidade de indústrias e entidades ligadas entre si, incluindo, por exemplo, fornecedores de insumos especializados, tais como componentes, máquinas e serviços, além de fornecedores de infraestrutura especializada. Esses arranjos

produtivos, frequentemente, se estendem a jusante para os canais e clientes, lateralmente para fabricantes de produtos complementares e empresas em setores relacionados com habilidades, tecnologias ou insumos comuns. Finalmente, os clústeres incluem instituições governamentais e outras, tais como universidades, agências, instituições de formação profissional e associações de classe, que oferecem assessoria, treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Zelbst *et al.* (2010) escrevem sobre a tipologia resultante das concentrações geográficas, identificadas como clústeres, analisando quatro constructos identificados na literatura: inovação, especialização, complementaridade e capacidade de transferência de conhecimento. Essa tipologia pode servir como uma forma de auxiliar na tomada de decisão relacionada à localização das empresas, já que a pesquisa foca na visão da localização dos clústeres industriais ao invés de olhar para organizações específicas.

Em seus estudos, Porter (1998) alerta sobre o que chama de “massas críticas”, ou aglomerações de sucesso competitivo incomum em determinados setores específicos. O autor chama a atenção sobre a importância da localização das empresas e alerta sobre a grande diferença que separa o conceito da localização na atualidade, em relação ao conceito de gerações passadas, quando a competição ocorria impulsionada fortemente pela administração do custo e dos ganhos de escala.

Porter (1998) fala da importância da localização da organização com um papel diferente daquele do início do século XIX, alertando sobre a necessidade do aumento da produtividade. Ainda segundo o autor, os clústeres representam uma nova forma de pensar sobre a localização e, desafiando a sabedoria convencional, sobre como as empresas devem ser configuradas para obtenção de vantagem competitiva.

Lafourcade e Mion (2005) realizaram estudos relacionados com a concentração, a aglomeração e o tamanho das empresas de clústeres italianos. Os autores definem como concentração de empresas em clústeres a quantidade de empresas que formam os arranjos, enquanto que a aglomeração está relacionada com a dependência espacial, ou as distâncias entre as empresas que formam o clúster. Entre seus achados, no estudo, destacam-se mecanismos econômicos subjacentes que explicam a escolha da localização das plantas industriais. Os autores identificaram mudanças ao longo do tempo na distribuição geográfica dos estabelecimentos italianos, revelando declínio nas questões relacionadas à concentração e aglomeração, impulsionadas principalmente por pequenas empresas.

Levando em consideração esse tipo de concentração de empresas, identificado como clúster, a concorrência entre empresas pode ser afetada de três maneiras amplas: primeiro pelo

aumento global da produtividade das empresas inseridas nestes arranjos produtivos; segundo, através do direcionamento de esforços e pelo ritmo na construção de inovações, que sustentam o crescimento futuro da produtividade e, terceiro, pelo estímulo à criação de novas empresas que se expandem e reforçam o próprio clúster. Esse tipo de formação complexa permite que cada membro do arranjo produtivo possa se beneficiar de situações como se tivesse maior escala ou como se tivesse se unido formalmente a outras empresas, sem a necessidade de impor sacrifícios à sua flexibilidade individual (PORTER, 1998).

Sölvell *et al.* (2008) desenvolveram estudos baseados no padrão de especialização industrial na Europa, com especial atenção à especialização regional dentro dos dez novos países integrantes da União Europeia. Em seus estudos, foram excluídas indústrias baseadas na exploração de recursos naturais e públicas, e foram identificadas trinta e oito categorias de clústeres. O comparativo com os arranjos produtivos americanos evidencia que os Estados Unidos possuem níveis de concentração geográfica mais pronunciados do que os novos integrantes da União Europeia. Outra constatação dos pesquisadores é que o desenvolvimento econômico desses novos integrantes da União Europeia passa por decisões políticas em diferentes níveis que devem envolver o pensamento em torno dos clústeres para aumento da competitividade.

Com relação à articulação em aglomerações do tipo clúster, Humphries & Wilding (2007) desenvolveram uma taxonomia baseada em pontuações na qual definiram os estágios das relações entre empresas no que diz respeito aos aspectos de fornecimento entre elas. A classificação foi descrita pelos autores como pobre (1), moderada estável (2), moderada em evolução (3) e bem sucedida (4), e alertou para possibilidades de aumento de eficiência e redução de custos nos arranjos através da adoção de melhores práticas e pelo aumento da qualidade de relacionamentos nos arranjos estudados.

Delgado *et al.* (2010) apresentam uma análise centrada na perspectiva de formação de novos negócios e de aspectos ligados ao empreendedorismo a partir de arranjos produtivos do tipo clúster. Os pesquisadores sustentam a ideia de que o ambiente de aglomerados produtivos favorece surgimento de novas empresas dentro do arranjo. Essa condição permite interação com grupos em outros arranjos regionais, de onde as empresas podem beneficiar-se através de articulações com outros grupos que possuam características complementares.

Bergman (2007) trabalha o tema ligado ao ciclo de vida de clústeres, sugerindo três fases distintas de análise: a fase do surgimento do clúster, a fase do crescimento e a fase de declínio. Em seus estudos, o autor identificou que o ciclo de vida de um clúster, não necessariamente é uma expressão local da indústria que o compõe, mas que o ciclo de vida de

um clúster e das indústrias que o compõem são diferentes. Na visão do autor, diferentes empresas que pertencem a um clúster, e que estão na mesma fase de um ciclo de vida, podem seguir caminhos diferentes em seu desenvolvimento.

Menzel e Fornahl (2009) apresentam um modelo que evidencia as diferentes etapas do ciclo de vida dos clústeres, observando como ocorre a movimentação das empresas neste tipo de arranjo produtivo através de diferentes estágios de desenvolvimento da indústria. Este modelo articulado em torno de quatro fases no ciclo de vida de clústeres: a fase de surgimento, a fase de crescimento, a fase de sustentabilidade e a fase de declínio. Os autores não avaliam a questão do desenvolvimento dos clústeres apenas de forma quantitativa, descrito pela condição de aumento ou declínio no número de empresas ou empregos gerados, mas também qualitativamente, levando em consideração aspectos como diversidade da indústria, heterogeneidade do conhecimento e a articulação das empresas. O modelo explica como a dinâmica do grupo que compõe o arranjo torna-se um direcionador para o movimento de um clúster através do ciclo de vida, ao mesmo tempo em que justifica a diferença entre o ciclo de vida de um clúster e o das indústrias.

Aziz e Norhashim (2008) desenvolvem estudos em que estabelecem relações entre decisões estratégicas e políticas, avaliação de desempenho e manutenção da competitividade em arranjos produtivos complexos como clústeres, sugerindo uma abordagem holística para orientar no desenvolvimento de arranjos sustentáveis. Essa abordagem deve levar em consideração os diferentes estágios de desenvolvimento de um determinado clúster e o impacto sobre uma determinada estratégia que será necessária para alçá-lo a um estágio superior de competitividade. A Figura 4, proposta por Aziz e Norhashim (2008), apresenta um modelo que representa o ciclo de vida de clústeres.

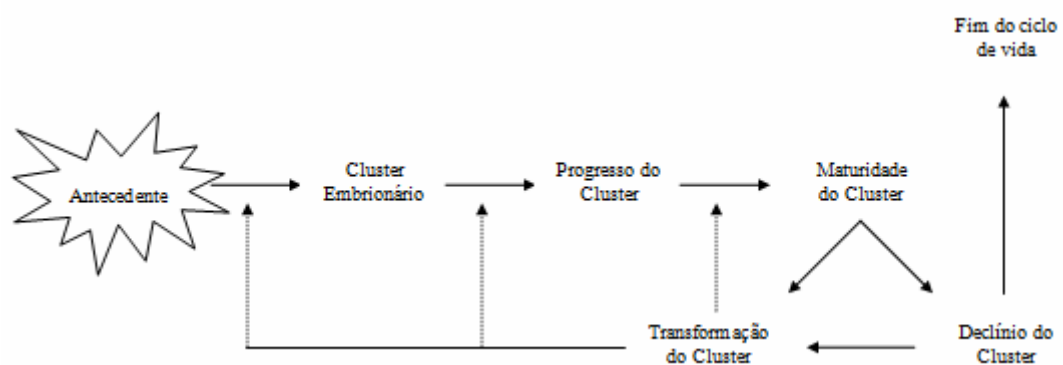


Figura 4: O ciclo de vida de clústeres

Fonte: Adaptado de Aziz e Norhashim (2008)

A abordagem dos autores leva em consideração o ciclo de vida de clústeres para desenvolvimento de estratégias e está baseada em dois processos-chave: o primeiro é que o surgimento, o crescimento, declínio e renovação de um clúster dependem da heterogeneidade tecnológica de suas empresas, e o segundo é que essas empresas têm maior capacidade relativa de desenvolvimento quando elas estão na mesma localização, fator que permite a convergência tecnológica (quando a aprendizagem ocorre dentro do clúster), ou acaba por gerar divergência tecnológica (no caso de aprendizado fora do clúster, ainda que dentro de uma mesma região).

Aziz e Norhashim (2008) desenvolvem um modelo chamado de “*Cluster Performance Pyramid*”, apresentado na Figura 5, onde representam o desempenho de um clúster através da direção de seus relacionamentos, construídos a partir de estratégias e dinâmicas do arranjo produtivo, de seus atores (indústrias, universidades, instituições de pesquisa e tecnologia, instituições financeiras, governo e associações de classe) e da capacidade de geração e acúmulo de conhecimento (aprendizagem e inovação) e movimentação deste conhecimento (articulação).



Figura 5: Modelo Pirâmide de Performance do Clúster

Fonte: Adaptado de Aziz e Norhashim (2008)

Carpinetti *et al.* (2008) apresentam e discutem um modelo conceitual para medição de desempenho e gerenciamento de um clúster com base em conceitos de estruturação de *Balanced Scorecard* e outros modelos auxiliares, propondo a correta captura de perspectivas de gestão, permitindo e estabelecendo medidas de desempenho para um clúster. Os autores enfatizam a importância de medir o desempenho e estabelecer dimensões competitivas, baseadas na eficiência coletiva, nos resultados econômicos e sociais.

Porter (1989) trata das determinantes do êxito de diferentes indústrias e nações na competição global e sugere que o sucesso ou insucesso da estratégia está relacionado com quatro amplos atributos que modelam o ambiente na qual as empresas competem e que promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva: a disponibilidade de recursos e competências necessárias à vantagem de uma indústria (condições de fatores); as informações condicionam quais as oportunidades percebidas e a direção para as quais os recursos e as competências são orientados (condições de demanda); as metas de acionistas, gestores e colaboradores envolvidos na competição (estratégia, estrutura e rivalidade das empresas); e, as pressões sobre as empresas para investimento e inovação (indústrias correlatas e de apoio). O autor desenvolve, a partir de suas análises, um modelo (Modelo Diamante), em que sugere que a influência para o desenvolvimento de determinantes, pode surgir do acaso, mas também de políticas governamentais, colocando o estado como influenciador da competitividade de indústrias no cenário global, capaz de promover positiva ou negativamente cada um dessas determinantes. A Figura 6 apresenta o modelo adaptado na proposta de Porter (1989).

Hsieh e Lee (2012) chamaram a atenção com relação às implicações das políticas públicas. Afirmam os autores que o papel do governo está em incluir leis e regulamentos que permitam incentivar e promover a inovação, além da criação de novos empreendimentos, a concorrência de mercado e o investimento de capital para maximizar a criação de valor, através da promoção elevada de valor adicionado em atividades econômicas nos aglomerados industriais e em aglomerados emergentes de serviço, a fim de maximizar o bem estar do consumidor.

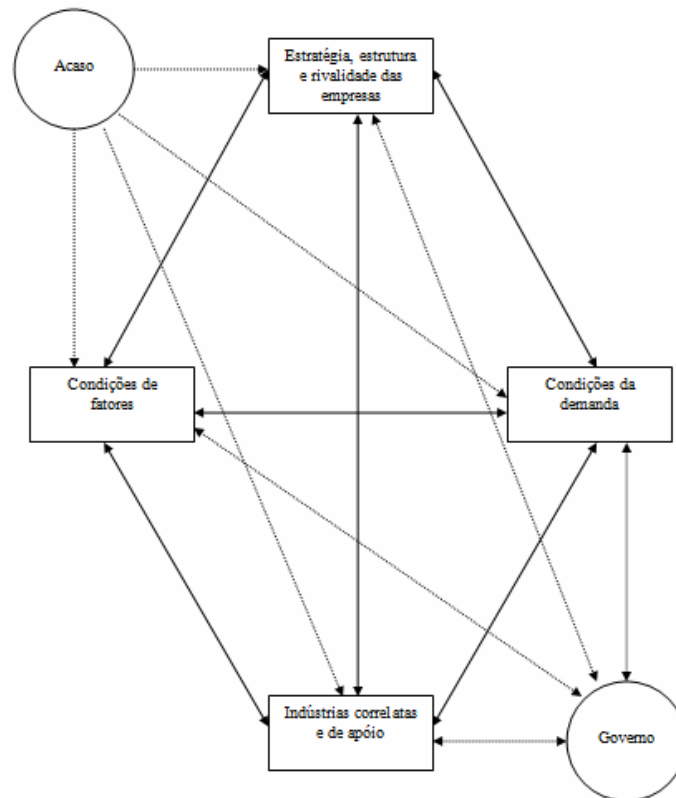


Figura 6: O Modelo Diamante – Sistema Completo

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Os competidores, em muitas indústrias de sucesso, estão muitas vezes localizados em uma única cidade ou região dentro de um país. Empresas inseridas em arranjos produtivos caracterizados pela concentração geográfica também são estimuladas pelas determinantes do modelo diamante (PORTER, 1989).

Carpinetti e Oiko (2008) desenvolvem e aplicam um modelo baseado em sistema de informações e *benchmarking* para agrupamentos de pequenas e médias empresas como sugestão para melhoria nos processos de gestão de clústeres. A proposta dos autores surge da visão de que a cultura da tomada de decisão baseada em análise de informações e na falta de alguns recursos estabelecia dificuldades na aplicação de métricas em um conjunto de pequenas e médias empresas inseridas em um clúster.

Oprime *et al.* (2011) propuseram alternativas para falta de integração e cooperação de empresas industriais de um clúster brasileiro de joias. Os autores definem como sendo essenciais a cooperação e a integração para o desenvolvimento deste tipo de arranjo produtivo e que a obtenção de altos índices de eficiência em um clúster é dependente da integração das empresas em níveis operacionais.

Hsieh e Lee (2012) desenvolveram estudos em que diferenciam os tradicionais clústeres industriais de clústeres emergentes com base em agrupamentos regionais, incluindo agrupamentos de serviços. A pesquisa dos autores conclui que as decisões de empresas relacionadas com o clúster dependem dos efeitos líquidos de sua estratégia e da soma das economias de aglomeração e de economias de rede. Os autores sugerem que as empresas inseridas em arranjos produtivos do tipo clúster devem assumir elementos específicos deste tipo de aglomeração, tais como economias de rede, a formação de uma rede de valor e a busca de inovação e serviços agregados como forma de maximizar o valor ou os benefícios percebidos em produtos e serviços pelos consumidores. Os autores ainda alertam para o que chamam de objetivos das empresas neste tipo de aglomeração: minimizar custos e capitalizar os efeitos positivos da aglomeração.

2.6 DIMENSÕES COMPETITIVAS NAS OPERAÇÕES

Miller e Roth (1994) apresentaram dimensões competitivas em seu trabalho, para a avaliação do desempenho empresarial. Essas dimensões foram reunidas em grupos caracterizados como preço, flexibilidade, qualidade, entrega e serviços, sendo utilizadas pelos autores para a classificação das empresas pesquisadas em três grandes grupos segundo sua orientação estratégica: *Marketeers* (prospectadoras), *Caretakers* (conservadoras) e *Innovators* (inovadoras). A classificação dos autores e suas dimensões competitivas aparecem em diversos trabalhos, sendo considerada como um modelo de referência na avaliação de estratégias empresariais.

Kim e Arnold (1996) desenvolveram pesquisas para formação de um modelo teórico estruturado em torno de três pilares: prioridades competitivas, os objetivos da produção e os planos de ação estratégicos. As principais dimensões competitivas avaliadas pelos autores foram preço, flexibilidade, qualidade, entrega e serviços.

Ward e Duray (2000) realizaram pesquisas em empresas americanas sugerindo que a relação entre a estratégia competitiva e seu desempenho é medida pela estratégia de manufatura. Sugerem que as ações relacionadas com a estratégia de competitividade das organizações atuam como mediadoras entre a estratégia de manufatura e o ambiente onde a empresa está inserida. Os autores concluem que a dimensão “qualidade” aparece fortemente ligada ao desempenho do negócio. Desta forma os autores afirmam que as melhorias de desempenho resultantes da estratégia competitiva se manifestam na sua implementação por meio dos recursos de fabricação, especialmente na qualidade. Outro achado de seu trabalho

está relacionado com a evidência empírica de que as estratégias de produção e a competitividade são indissociáveis em empresas de alto desempenho, sugerindo estudos futuros sobre empresas que desenvolvem as ligações entre a estratégia competitiva (preço ou diferenciação) e a estratégia de produção, baseada em dimensões competitivas de flexibilidade, qualidade, entrega e custo.

Martín-Peña e Diaz-Garrido (2008) realizaram pesquisas sobre classificação das estratégias industriais e de operações e sintetizaram os resultados obtidos nos estudos analisados em uma série de estratégias genéricas de operações como: estratégias cujas dimensões competitivas são sustentadas por modelos que visam minimizar custos (baseadas em aumento da eficiência); estratégias com foco em qualidade superior (com rápida adaptação às necessidades do consumidor); e estratégias baseadas em inovação como forma de diferenciação.

Phusavat e Kanchana (2008) avaliaram a opinião de diversos executivos e levantaram um conjunto de seis prioridades competitivas, compostas por trinta e um critérios competitivos diferentes. As prioridades competitivas avaliadas pelos autores foram: entrega, qualidade, foco no cliente, custo, conhecimento e flexibilidade.

Andersen (2012) desenvolveu uma classificação baseada em recursos contemporâneos para micros, pequenas e médias empresas inseridas em um clúster sueco. A sua análise apontou uma classificação destas empresas em seis grupos distintos, assim definido pelo autor: empresas *Ikeas* (que competem com produtos de baixo custo, mas são altamente inovadoras no desenvolvimento de produtos); *Technocrats* (com grande capacidade de produção tecnológica); *Conservatives* (consideradas como empresas abaixo da média em *marketing* e inovação); *Marketeers* (empresas que competem com nível médio de inovação, apesar de possuir produtos complexos e avançados meios tecnológicos); empresas *Craftsmen* (com nível extremamente baixo de recursos tecnológicos); e empresas *Nomads* (que se encontram abaixo da média em recursos e capacidades, migrando em diferentes mercados e aparentemente sem direção).

O desenvolvimento da classificação elaborada por Andersen (2012) levanta várias questões sobre o valor dos recursos estratégicos ao analisar diferentes empresas. Torna evidente que a capacidade de fazer o melhor uso do potencial de recursos estratégicos em uma empresa é diferente, mesmo em empresas inseridas dentro do mesmo grupo ou classificação.

Helms *et al.* (1997) estudaram empresas organizadas em três clústeres que competiam baseados em estratégias de baixo custo, com ênfase em diferenciação ou, simultaneamente, através da combinação de estratégias de diferenciação e custos. Os pesquisadores avaliaram o

resultado sobre o retorno de investimento e o lucro líquido das empresas e concluíram que a busca por inovação e diferenciação sem preocupação com eficiência pode estabelecer nos gestores da empresa uma visão míope ou de curto prazo. Estratégias que adotam unicamente políticas de preço baixo para expansão de mercado podem ser contraproducentes, pois o aumento de negócios pode ser apenas temporário e a vantagem cessar quando um determinado concorrente igualar as condições de preço, estabelecendo um nível ainda mais baixo de valor na competição. Os autores apontam como saída para o aumento do resultado das empresas, a elaboração de estratégias baseadas em um modelo que permita a combinação de estratégias de diferenciação e custos.

Fouskas e Drossos (2010) realizaram pesquisas para analisar o impacto que as percepções do ambiente exercem sobre a gestão das empresas de forma a responder aos seus rivais através de dimensões competitivas relacionadas com velocidade, capacidade de inovação e amplitude das respostas competitivas. Os resultados obtidos através da pesquisa indicam que os fatores como crescimento da indústria e a idade da organização podem interferir na decodificação de sinais vindos do ambiente competitivo em termos de ameaças e oportunidades, alterando respostas aos rivais.

Prajogo e Mcdermott (2011) realizaram estudos em empresas de serviço, analisando dez dimensões competitivas: conformidade com especificações, inovação em serviço, retenção de clientes, velocidade, entrega de serviço, receptividade, imagem da marca, eficiência em custos, produtividade e recuperação de serviços. O trabalho dos autores testou a diferença entre empresas de alto e baixo desempenho. Evidenciou que empresas de baixo desempenho, geralmente atribuem um nível semelhante de importância às dez dimensões competitivas, indicando que não são bem sucedidas em converter dimensões competitivas em uma estratégia capaz de oferecer vantagem competitiva.

Voola e O’Cass (2010) abordaram a implementação da estratégia a partir da visão baseada em recursos da empresa. Investigaram as relações entre estratégias competitivas das empresas (liderança por diferenciação e liderança por custos), a orientação de mercado e o desempenho da empresa. Suas descobertas apontaram que a estratégia de diferenciação possui uma interferência mais forte sobre a orientação de mercado nas empresas estudadas do que a estratégia de liderança por custos. O estudo conclui que empresas que se propõem a competir por diferenciação e orientadas para o mercado desenvolvem estratégias e resultados superiores.

Nandakumar *et al.* (2011) desenvolveram seus estudos para analisar a relação entre a estratégia e o desempenho de empresas, testando a aplicabilidade das estratégias genéricas de

Porter, buscando explicar as diferenças no desempenho das companhias investigadas. Os resultados do estudo indicam que empresas que adotaram uma das estratégias (competição por diferenciação ou por custo) obtiveram desempenho superior ao das empresas sem orientação estratégica. No entanto, as estratégias por liderança em custo ou diferenciação não foram fortemente relacionadas com as medidas de desempenho financeiro das empresas, indicando limitações das estratégias genéricas de Porter para explicar a heterogeneidade de desempenho nas organizações.

Paiva *et al.* (2012) desenvolveram pesquisas para analisar o processo de construção da estratégia a partir de uma visão baseada no conhecimento das empresas. O estudo procura abordar a forma como são conduzidas as escolhas, o nível de planejamento e tomada de decisão, relacionados com a construção de capacidades competitivas de longo prazo.

Thrulogachantar e Zailani (2011) estudaram a influência das estratégias de compra no desempenho de manufatura e sua relação com as prioridades competitivas das empresas. Os resultados obtidos revelaram que as estratégias de compra criam impacto significativo sobre o desempenho da manufatura e que interferem em prioridades competitivas dessas empresas em termos de qualidade, custo, tempo de ciclo de produção, tempo de introdução de novos produtos na linha de produção, velocidade de entrega e confiabilidade, além do tempo de resposta no desempenho de customização.

Kumar *et al.* (2012) analisaram as semelhanças e diferenças na orientação estratégica e os padrões relacionados à dimensão competitiva de inovação em pequenas e médias empresas do setor de alimentação italiano. Investigaram as implicações no desempenho de mercado das empresas e os estudos indicam que grande parte das pequenas e médias empresas opera com estratégias reativas. Concluem em suas análises que somente um pequeno grupo consegue imprimir inovações, seguindo um modelo de inovação aberto, quando comparados com grandes empresas do setor.

Hallgren *et al.* (2011) apresentaram e testaram um novo modelo de construção de capacidades competitivas nas empresas, sugerindo a adoção de conceitos ligados à teoria de *trade-offs*, dos recursos cumulativos e sua associação com critérios qualificadores e ganhadores de pedido. Em suas pesquisas, o modelo híbrido sugerido pelos autores apresentou ajuste significativamente melhor do que os modelos cumulativos. O suporte empírico da pesquisa é encontrado na percepção tradicional que um nível elevado de qualidade é pré-requisito para um elevado nível de desempenho de entrega. Os autores afirmam que, no entanto, a eficiência de custo ou a flexibilidade não exibem um padrão cumulativo, sendo desenvolvidos em paralelo. As descobertas sugerem que o equilíbrio entre

eficiência de custos e a flexibilidade é construída sobre altos índices de qualidade e desempenho de entrega.

Akhter e Barcellos (2011) examinaram os efeitos da globalização sobre os mercados, estratégia e desempenho e de consumo em empresas brasileiras. Os resultados indicam que a globalização dos negócios e, especialmente, a entrada de competidores chineses alteraram significativamente contextos de mercados no Brasil. As empresas brasileiras deslocaram a orientação de suas operações para construção de marca, desenvolvendo novos produtos e ofertas diferenciadas. O estudo indicou que o esforço de *marketing* das companhias pode ser considerado positivo, mas não foi suficiente para melhorar a rentabilidade das empresas.

Miller e Roth (1994) propuseram um conjunto de dimensões competitivas para análise da competitividade em agrupamentos empresariais, que foram originalmente empregadas para classificar empresas americanas segundo sua opção estratégica. A Tabela 4 apresenta e organiza de forma adaptada as dimensões competitivas propostas pelos autores e suas definições.

Pereira, Sellitto e Borchardt (2010), apresentaram uma análise das modificações observadas entre os anos de 1990 e 2008 nos fatores de competição vigentes na indústria calçadista exportadora do Vale do Sinos, observando as alterações de relevância das dimensões competitivas relacionadas a preço, flexibilidade (*design*, volume, diversidade de modelos e produto), qualidade (qualidade e *perfórmance*), entrega (velocidade e pontualidade) e inovação.

Tabela 4: As dimensões competitivas

Dimensões Competitivas	Definições
Preço Baixo	Capacidade de competir em mercados caracterizados pela preferência de menor preço
Flexibilidade de Design	Capacidade de ofertar produtos inovadores
Flexibilidade de Volume	Capacidade de oferecer resposta rápida às variações de demanda dos clientes
Qualidade/Conformidade	Capacidade de oferecer produtos dentro da qualidade especificada
Perfórmance	Capacidade de oferecer produtos com a qualidade superior e desempenho superior ao especificado
Velocidade	Capacidade de atender pedidos de clientes rapidamente
Pontualidade	Capacidade de entregar produtos no prazo acordado
Serviços Pós-venda	Capacidade de oferecer serviços de pós-venda adequados às expectativas dos clientes
Publicidade/Gestão de Marca	Capacidade de anunciar e promover produtos e serviços com o objetivo de desenvolver marca reconhecida pelos consumidores
Distribuição	Capacidade de distribuir um produto onde ele esteja sendo demandado
Linha Ampla de Produtos	Capacidade de oferecer e entregar uma ampla linha de produtos
Gestão Ambiental	Capacidade de desenvolver produtos e processos sustentáveis – Eco Design / Cadeia Verde

Fonte: Adaptado de Miller e Roth (1994)

Os estudos de Pereira, Sellitto e Borchardt (2010) identificaram a alteração no comportamento estratégico das indústrias do Vale do Sinos, especialmente após a crescente competição com produtores chineses de calçados. As dimensões competitivas relacionadas com a diversidade de produtos, velocidade, qualidade, inovação e flexibilidade tiveram sua importância elevada na estratégia de negócios. Enquanto *design*, *perfórmance* e pontualidade mantiveram seu nível de importância, as dimensões relacionadas à competição por preço e volume de produção foram afetadas e perderam importância. Essa análise evidencia a evolução da estratégia e das operações nesta indústria, antes dependentes de grandes volumes para busca de vantagem competitiva caracterizada por preço baixo, para um modelo de maior complexidade.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS AO CAPÍTULO

Neste capítulo apresentou-se a revisão teórica. Foram apresentados e discutidos conceitos ligados ao processo de evolução dos sistemas de produção, iniciando-se por uma abordagem baseada nos conceitos de competição originados no posicionamento de preço, através do modelo de produção em massa. Aprofunda-se a pesquisa seguindo por conceitos da administração científica da produção. Mais adiante, se coloca inserido no debate estratégico a

competição por preço e diferenciação e, sua relação com a produção. A redução da escala nos sistemas de produção associados à estratégia de produção mereceu atenção especial quando se aborda o surgimento da manufatura enxuta.

O debate clássico dos sistemas de produção, suas estratégias e o relacionamento com o mercado, evolui ao longo do referencial teórico até que se chega aos conceitos da manufatura pós-industrial, a estratégia na gestão de operações, da estrutura e infraestrutura de produção e dos diferentes estágios competitivos de empresas de manufatura.

O referencial teórico se encerra avaliando o tema “estratégia” dentro de arranjos produtivos complexos como clústeres. Buscam-se ao final, relações com as dimensões competitivas em operações de empresas inseridas nestes arranjos produtivos.

Seguindo o objetivo deste capítulo e foco desta dissertação, espera-se a partir da revisão teórica feita, identificar constructos ligados às dimensões competitivas e sua ligação com a estratégia de negócios e de operação nas empresas. Até onde se investigou, não foram encontrados estudos que procurassem identificar o alinhamento da estratégia de produção e a estratégia global de negócios nas empresas calçadista do Vale do Sinos, bem como a contribuição da estratégia de produção para criação de vantagem competitiva a partir das mudanças dos fatores de competição identificados na literatura recente.

Também não foram identificados estudos sobre a capacidade dos setores de produção em estabelecer escolhas ou “*trade-offs*” que capacitem a produção da indústria calçadista do Vale do Sinos para o estabelecimento de prioridades capazes de aumentar ou criar vantagem competitiva diante dos concorrentes.

O direcionamento da atenção para oportunidades que complementam a estratégia de negócios, desenvolvendo com clareza a estratégia de produção ao longo das empresas calçadistas deste clúster, de modo a promover as capacitações operacionais que serão necessárias no futuro, também são contribuições importantes no processo e na avaliação da estratégia de produção onde não existem estudos esclarecedores neste setor.

Parte-se agora, para as discussões metodológicas pertinentes a esta pesquisa e apresentação do método proposto, de acordo com os objetivos gerais e específicos desta dissertação.

3 O MÉTODO

O capítulo que segue apresenta a metodologia utilizada para a construção deste trabalho de pesquisa. Tem como objetivo esclarecer o tipo de abordagem científica utilizada na pesquisa e evidenciar o método de trabalho utilizado nesta pesquisa. Ao final do capítulo, espera-se, que através do método de trabalho apresentado, seja possível compreender como serão propostas a categorização e a classificação das dimensões competitivas, presentes na formação da estratégia das empresas pesquisadas segundo sua importância relativa.

Inicialmente, apresenta-se a abordagem metodológica definida para esta dissertação. A opção metodológica indica que o estudo de caso contempla as características do trabalho, justificando e indicando os motivadores de sua escolha para este trabalho. Em seguida são abordadas as técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa e as etapas que são seguidas para o esse desenvolvimento.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Miguel *et al.* (2012), indicam algumas abordagens metodológicas de pesquisa mais frequentes encontradas nas produções científicas de engenharia de produção e gestão de operações, realizadas através da análise dos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Segundo o autor, as metodologias de pesquisa mais adequadas aos estudos de engenharia de produção e gestão de operações são do tipo *survey*, estudo de caso, pesquisa-ação e modelagem quantitativa.

Segundo Gil (2009), o estudo de caso caracteriza-se por ser um método de pesquisa que permite o avanço na análise de um ou de múltiplos objetos com profundidade, promovendo a produção de amplo e detalhado conhecimento sobre o objeto de estudo.

O estudo de caso é considerado um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno no contexto da vida real, geralmente levando em conta as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que está inserido, fronteira esta que nem sempre pode ser claramente definida (YIN, 2010).

A metodologia conhecida por estudo de caso pode ser aceita como um apanhado histórico de um determinado fenômeno que, geralmente, é extraído de diversas fontes, evidenciando fatos relevantes sobre ele e julgados, potencialmente, importantes para estudos dentro de um dado contexto considerado fundamental (LEONARD-BARTON, 1990).

O estudo de caso apresenta-se como alternativa útil para pesquisa quando o fenômeno

a ser estudado pode ser considerado amplo e complexo, exigindo uma abordagem holística e profunda, ou ainda quando o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto (DUPÉ; PARÉ, 2003).

A condução desta pesquisa adota o método do estudo de caso múltiplo exploratório. O mesmo se justifica pelo caráter empírico da investigação em torno do fenômeno que trata da construção e implantação de estratégias de competição em empresas inseridas no Clúster Calçadista do Vale do Sinos. Segundo Voss *et al.* (2002), Eisenhardt (1989) e Yin (2003), o método de estudo de caso permite a obtenção de respostas às questões de pesquisa, que podem permitir replicação teórica e literal, permitindo a generalização de resultados.

A adoção do estudo de caso múltiplo nesta pesquisa encontra-se apoiada na pretensão de obtenção de resultados e conclusões que não sejam particulares aos casos pesquisados, mas que permitam sua generalização entre outras empresas do clúster pesquisado, como proposto por Glaser e Strauss (2006). A possibilidade de extensão de achados do estudo àquelas organizações que possuam características comuns em sua atividade favorece sua validade interna no contexto a que pertencem os casos explorados (McCUTHEON; MEREDITH, 1993).

Ellram (1996) e Yin (2010) definiram quatro critérios para avaliar projetos de pesquisa empírica: validade dos construtos, validade interna, validade externa e confiabilidade. A validade dos constructos, que implica no que se pretender avaliar, foi verificada pelo uso de fontes diversificadas (AUERBACH; SILVERSTEIN, 2003). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, consulta a documentos e observações durante o processo de entrevistas. A validade interna da pesquisa foi verificada no pré-teste, em abordagem individual com gestores entrevistados, estabelecendo existência de coerência interna entre proposições, desenvolvimento e achados (RUBIN *et al.*, 1995). A validade externa foi obtida por meio de multiplicidade de casos e suas comparações com achados na literatura avaliada, o que pode estabelecer que são generalizáveis os achados dentro de limites do clúster pesquisado (HOYLE *et al.*, 2002).

A confiabilidade da pesquisa foi assegurada e verificada por procedimentos como: protocolo de pesquisa, instrumentos de pesquisa aplicados durante as entrevistas semiestruturadas, transcrição das respostas dos instrumentos de pesquisa e a crítica dos entrevistados a respeito da transcrição (McCUTCHEIO; MEREDITH, 1993; YIN, 2010).

3.2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E O MÉTODO DE TRABALHO

Com base no referencial teórico apresentado nesta dissertação, desenvolveu-se uma estrutura de protocolo de pesquisa, utilizada como ponto de partida para o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa utilizados nas entrevistas semiestruturadas.

A validade dos constructos foi verificada pelo uso de fontes diversificadas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, consulta a documentos e observações relacionadas ao contexto durante o processo de entrevistas.

As questões de investigação e os instrumentos utilizados foram testados e refinados com vinte e oito entrevistados de uma das empresas do estudo de caso, que ocupam funções de gestão e são responsáveis pela formulação da estratégia em sua empresa, conforme sugestões de Spiggle (1994) e Eisenhardt e Graebner (2007). O protocolo de pesquisa e as referências que nortearam a definição das fontes de evidências pesquisadas são apresentados na Tabela 5.

A codificação dos achados deu-se por iterações do método comparativo da teoria fundamentada (GLASER; STRAUSS, 2006).

Tabela 5: Protocolo de pesquisa e enquadramento teórico

CONSTRUCTOS	QUESTÕES DE PESQUISA	REFERÊNCIAS
Dimensões Competitivas	1. Quais são as cinco dimensões competitivas consideradas relevantes na formação da estratégia de competição de sua empresa, visando à busca de vantagem competitiva?	Miller e Roth (1994); Kim e Arnold (1996); Ward e Duray (2000); Martín Peña e Diaz-Garrido (2008); Phusavat e Kanchana (2008); Andersen (2010); Foukas e Drossos (2010); Prajogo e Macdermott (2011); Kumar <i>et al.</i> (2012); Pereira <i>et al.</i> (2010)
Decisões estratégicas / políticas, avaliação de desempenho e manutenção da competitividade.	2. Como você avalia o resultado da estratégia de competição adotada em sua empresa, com relação ao papel social da empresa junto à comunidade onde ela está instalada? 3. Como você avalia o resultado da estratégia de competição adotada em sua empresa, frente aos problemas ambientais gerados pela sua atividade? 4. Como você avalia o resultado da estratégia de sua empresa, com relação a percepção da imagem da empresa junto aos <i>stakeholders</i> ? 5. Qual a sua percepção com relação ao retorno sobre o investimento em sua empresa, a partir da estratégia adotada? 6. Como você avalia o lucro líquido de sua empresa, a partir da estratégia adotada?	Miller e Roth (1994); Voola e O' Cass (2010); Nandakumar <i>et al.</i> (2011); Akhter e Barcellos (2011); Prajogo e Macdermott (2011); Helms <i>et al.</i> (1997); Ward e Duray (2000); Johansson e Winroth (2010); Clark (1996); Vickery (1991); Cleveland, Schroeder e Anderson (1989)
Consistência entre estratégia de produção e estratégia global de negócios	7. Como está organizado o sistema de comercialização de produtos da empresa com relação às questões ligadas à diversidade de produtos, quantidade das encomendas? 8. Como está organizado o sistema de comercialização de produtos da empresa com relação às questões ligadas a preço e <i>design</i> ? 9. Como está organizada a produção para administrar questões ligadas à flexibilidade de volume, velocidade, pontualidade, qualidade e diversidade de produtos? 10. Como está organizada a distribuição de produtos em sua empresa (canais de distribuição)?	Hallgren <i>et al.</i> (2011); Porter e Millar (1995); Ahmad e Schroeder (2011); Hayes <i>et al.</i> (2008); Whellwright (1984); Skinner (1969); Boyer (1998); Ferdows e De Meyer (1990); Clark (1996); Oltra e Flor (2010); Vickery (1991); Cleveland, Schroeder e Anderson (1989); Paiva <i>et al.</i> (2009);
Políticas públicas, fiscais e estratégia de localização das empresas	11. A empresa possui unidade produtiva fora do Clúster Calçadista do Vale do Sinos, cuja motivação tenha se dado por algum tipo de política pública ou benefício fiscal?	Porter (1998); Kim e Lee (1993); Lins (2000); Aziz e Norhashim (2008); Hsieh e Lee (2012) Menzel e Fornahl (2009); Sölvell <i>et al.</i> (2008); Lafourcade e Mion (2005); Zelbst <i>et al.</i> (2010)

Fonte: Elaborada pelo autor

O método de trabalho adotado desenvolveu-se por meio de abordagem inicial onde o problema de pesquisa era apresentado ao entrevistado, o mesmo era convidado a responder o Instrumento de Pesquisa I. Nesta etapa, o Instrumento de Pesquisa I era apresentado ao entrevistado, lido e sua compreensão a cerca dos conceitos envolvendo as dimensões competitivas avaliadas. Nivelada a compreensão em torno dos conceitos das dimensões competitivas apresentadas no Instrumento I, o respondente indicava em ordem de importância as cinco dimensões que considerava relevantes na construção das estratégias de sua organização, entre as doze apresentadas.

Na segunda parte das entrevistas semiestruturadas, o respondente era convidado a opinar por meio do Instrumento de Pesquisa II, sobre os resultados obtidos pelas escolhas estratégias de sua organização, construídas a partir das dimensões competitivas consideradas no Instrumento de Pesquisa I. Uma escala de importância de um a cinco foi desenvolvida, considerando conceitos entre péssimo e ótimo, respectivamente. As questões se relacionavam com o papel social da empresa frente às comunidades onde estão instaladas, com papel da empresa frente aos problemas ambientais gerados pela sua atividade, com a percepção da imagem da empresa junto aos *stakeholders*, com o retorno sobre investimento e lucro líquido.

As respostas obtidas eram discutidas com o entrevistado assegurando não existir problemas de compreensão relacionados aos conceitos discutidos inicialmente em cada dimensão competitiva, além da identificação de características e evidências que justificassem as escolhas dos entrevistados.

Os dados obtidos foram organizados em planilhas eletrônicas com o auxílio do software Excel®, permitindo sua análise e comparação. Tais procedimentos garantem que o estudo pode ser repetido e resultados semelhantes podem ser alcançados.

3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO DE CASO

Seguindo o que é recomendado em estudos de caso múltiplo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010) a seleção dos casos para estudo foi organizada com a finalidade de obtenção de replicação teórica. Quanto ao seu tipo, os casos selecionados nesta pesquisa respeitam os seguintes critérios:

- Localização geográfica das unidades de gestão e estratégia corporativa, que devem estar inseridas na região denominada como Vale do Sinos (Araricá, Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Ivoti, Lindolfo Collor, Morro Reuter,

Nova Hartz, Novo Hamburgo, Presidente Lucena, São Leopoldo e Sapiranga), e do Vale do Paranhana (Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, Taquara e Três Coroas);

- Atividade de comercialização de seus produtos em todos os estados brasileiros e experiência em desenvolvimento de comércio exterior, independente da sua representatividade no volume total de produção ou faturamento;
- Tempo de atividade no setor igual ou superior a dez anos;
- A amostra selecionada apresenta empresas distribuídas nos segmentos de calçados femininos, masculinos e infantis.

Quanto ao número de empresas da amostra, dezessete foram entrevistadas. A partir da décima segunda empresa pesquisada, um menor volume de informação adicional foi obtido, o que pode ser indício de alguma saturação teórica. Em função disto, considerou-se que dezessete foram suficientes para que se atingisse o objetivo desta pesquisa. Segundo a Abicalçados (2012), estão em operação na região pesquisada 126 empresas. A amostra deste estudo representa aproximadamente 13,50% da população de empresas com operação na região pesquisada.

3.4 COLETA DE DADOS DO ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2010), as evidências do estudo de caso podem vir de variadas fontes, entre as quais são mencionadas a técnica da análise de documentação, análise de registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e análise de artefatos.

Na condução desta pesquisa, os dados serão obtidos através de entrevistas semiestruturadas com aplicação de dois instrumentos específicos. A Figura 7 apresenta o Instrumento de Pesquisa I, onde se apresentam as doze dimensões competitivas abordadas no referencial teórico. Ao entrevistado coube indicar quais as cinco mais importantes na elaboração da estratégia corporativa da sua empresa.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais as dimensões competitivas que sustentam a operação de algumas empresas inseridas no Clúster Calçadista do Vale do Sinos. A compreensão da estratégia predominante no grupo de empresas consideradas permitirá análises comparativas com o desempenho do clúster, por meio de triangulação no setor. Os resultados obtidos poderão propor ações para melhoria nos aspectos relacionados com o aumento da competitividade do setor.

Indique, em sua opinião, quais as características mais importantes que são desenvolvidas na construção da estratégia corporativa da sua empresa, com o objetivo de alcançar vantagem competitiva relevante. **Você deve indicar cinco características** presentes neste modelo, iniciando pela mais importante (1), e seguindo para a de menor importância (5):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

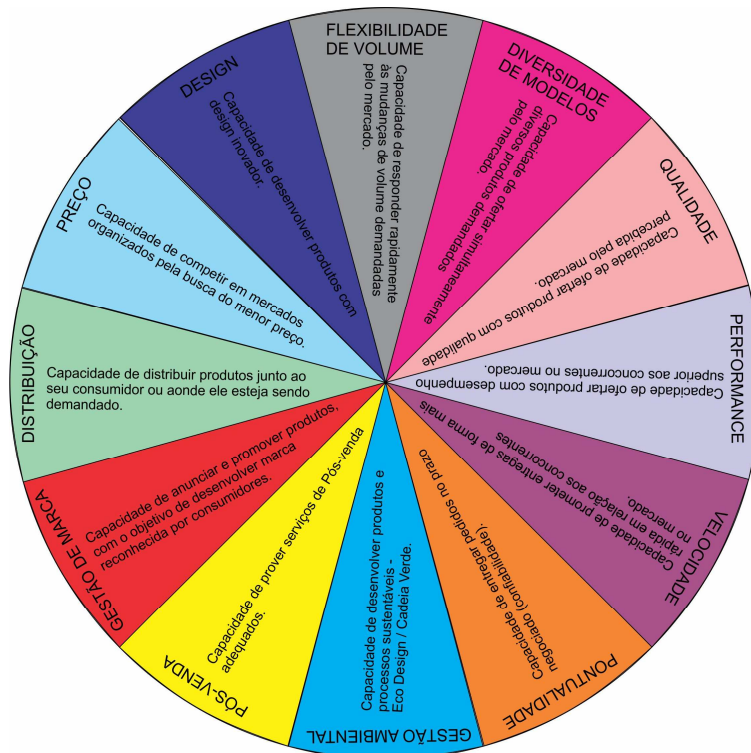


Figura 7: Instrumento de Pesquisa I

Fonte: Elaborada pelo Autor

A adoção de formato de disco no Instrumento de Pesquisa I foi preferida para evitar vieses de resposta, com ocorrência possível quando da aplicação de formatos de listas lineares.

No segundo instrumento de pesquisa, apresentado na Figura 8, sugere-se ao entrevistado atribuir conceitos entre ótimo e péssimo para o resultado obtido com a estratégia

da corporação, na sua relação com o papel social da empresa junto à comunidade, na sua atuação frente aos problemas ambientais gerados pela atividade, na percepção da imagem da empresa junto aos *stakeholders*, além do interesse do acionista, tais como, o retorno sobre o investimento e lucro líquido.

<p>Em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 equivalente ao conceito <i>péssimo</i> e 5 ao conceito <i>ótimo</i>, classifique as seguintes métricas relacionadas com a atividade da empresa onde você trabalha:</p>				
(1) Péssimo	(2) Ruim	(3) Regular	(4) Bom	(5) Ótimo
<p>a) Papel social da empresa frente à(s) comunidade(s) onde está instalada:</p>				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>b) Papel da empresa frente aos problemas ambientais gerados pela sua atividade:</p>				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>c) Percepção da imagem da empresa junto aos <i>stakeholders</i>:</p>				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>d) Retorno sobre investimento:</p>				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>e) Lucro líquido:</p>				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Figura 8: Instrumento de Pesquisa II

Fonte: Elaborada pelo Autor

Para obtenção de dados, houve consulta a relatórios setoriais da indústria de calçados no Brasil, fornecidos pelo IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial – com apoio institucional da Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). Informações gerais, tais como função do entrevistado, atividade principal da empresa, segmento de produtos, fundação, número de colaboradores, localização das unidades produtivas e modelo de distribuição complementaram a coleta de dados durante as entrevistas.

Entrevistas piloto foram realizadas individualmente com gestores de diferentes áreas em uma das empresas do estudo de caso com o propósito de testar e aprimorar os instrumentos de pesquisa. Verificou-se a compreensão dos entrevistados sobre o que de fato

se pretendia medir e se as relações inferidas eram consideradas válidas. A partir do teste piloto, outras dezesseis empresas foram selecionadas e gestores das áreas de operações, produção, projeto, vendas, *marketing* e *franchising*, foram entrevistados. A empresa onde se realizou o piloto foi novamente visitada e, a partir desta visita, um gestor que não havia participado do piloto foi entrevistado.

4 O CONTEXTO DE PESQUISA E OS CASOS DE ESTUDO

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objetivo deste capítulo é aplicar o método exposto no capítulo que o antecede. Primeiramente, apresenta-se uma visão geral do ambiente de pesquisa, com a descrição de indicadores do setor calçadista e algumas informações do arranjo produtivo onde estão inseridas as empresas pesquisadas. Em um segundo momento, as empresas pesquisadas no estudo de caso são caracterizadas individualmente e os dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas descritos. Participaram do processo de entrevistas, diretores e gerentes com atuação direta no planejamento e construção da estratégia corporativa das empresas visitadas. Acesso a documentos e observação direta completam as fontes de consulta para esta pesquisa.

4.2 O AMBIENTE DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa ocorre na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, notadamente nos vales do Sinos e do Paranhana.

Segundo a Abicalçados (2012), o Brasil abriga 631 empresas produtoras de calçados, que desenvolvem atividades e se relacionam com mais de 7,5 mil empresas dentro da atividade específica deste setor. Do total de empresas fabricantes de calçados no Brasil, 155 empresas (25%) estão sediadas no Rio Grande do Sul e, entre estas, 126 empresas (81%) possuem sua atividade na região objeto desta pesquisa. A Tabela 6 apresenta os números da indústria calçadista no Brasil em 2011, segundo informações da ABICALÇADOS (2012):

Tabela 6: Os grandes números do setor calçadista brasileiro

Indicadores 2011	Indústria calçadista brasileira
Número de indústrias ligadas à atividade	8,2 mil empresas
Emprego direto nas indústrias de calçados	337,5 mil colaboradores
Produção	819,1 milhões de pares
Valor da produção	R\$ 21,8 bilhões
Investimentos	R\$ 521,2 milhões
Exportações	US\$ 1,3 bilhão
Importações	US\$ 427,8 milhões

Fonte: Adaptado de ABICALÇADOS (2012)

As empresas do setor calçadista estão distribuídas em diferentes pontos dentro da atividade de geração de valor do clúster, conforme apresenta a Figura 9. Verifica-se que as

principais atividades industriais estão ligadas às indústrias fornecedoras (insumos, matérias-primas e embalagens), indústrias montadoras (fabricantes de calçados) e de montadoras/varejistas (empresas calçadistas com varejo próprio e/ou franquias). Algumas empresas pesquisadas ocupam mais de uma posição dentro deste cenário.



Figura 9: Os Grupos e as Atividades das Empresas Pesquisadas

Fonte: Elaborada pelo Autor

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Tratando-se do foco definido para esta pesquisa, foram ouvidas 17 empresas atuantes no setor calçadista. Além de atender aos critérios definidos para a seleção da amostra, a escolha dos casos procurou atender com equilíbrio a sua distribuição entre as diferentes atividades dentro do clúster. Especialmente no caso de empresas montadoras, procurou-se a distribuição dos casos segundo gênero ou segmento em que as empresas atuam, resultando em uma amostra contendo empresas produtoras de calçados femininos, masculinos e infantis.

Segundo a Abicalçados (2012), na indústria brasileira de calçados, os produtos femininos representam 56% da produção total, ficando os produtos masculinos com participação de 21%, os calçados infantis com 20%, e os considerados unissex com 3%. Na amostra, no que se refere a empresas montadoras de calçados, a distribuição por gênero ou segmento está evidenciada na Figura 10.

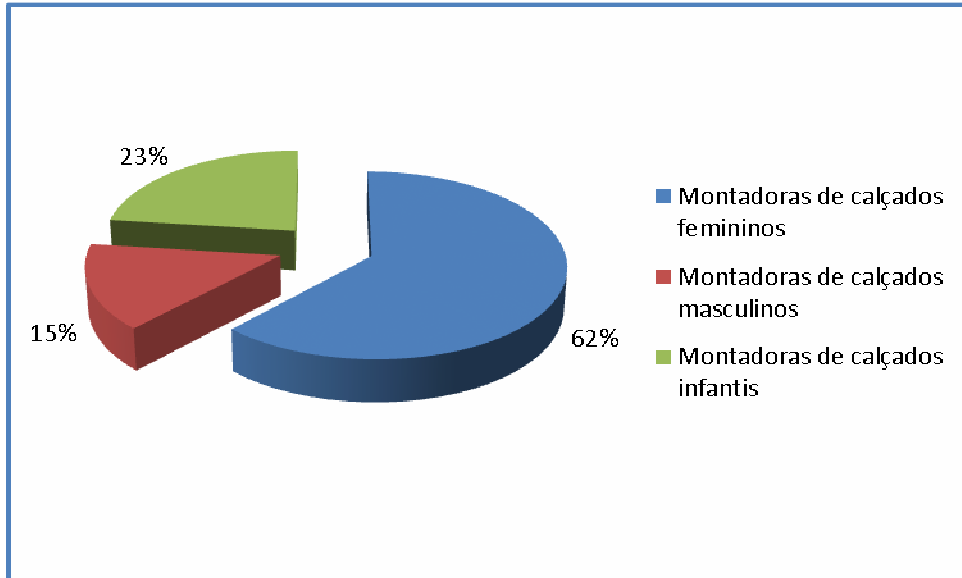


Figura 10: Distribuição da Amostra Por Segmento de Produção

Fonte: Elaborada pelo Autor

Quando se leva em consideração a atividade das empresas visitadas na pesquisa, a amostra revela a segmentação apresentada na Figura 11.

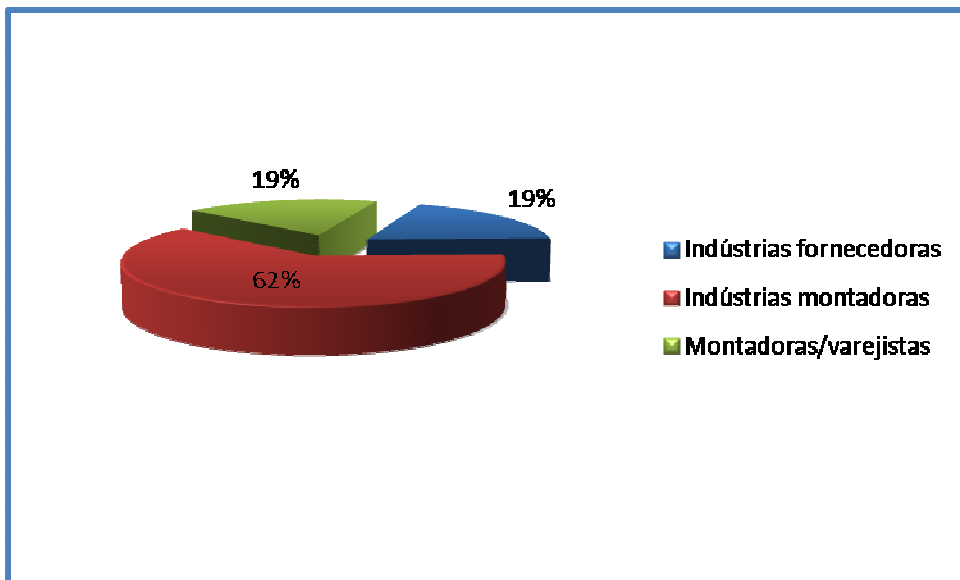


Figura 11: Distribuição da Amostra Por Atividade de Produção

Fonte: Elaborada pelo Autor

Com relação ao segmento de atuação, entre as dezessete empresas pesquisadas, oito empresas são montadoras de calçados femininos (Cia. 1, Cia. 2, Cia. 4, Cia. 5, Cia. 7, Cia. 9, Cia. 15 e Cia. 16). Outras três empresas são montadoras de calçados infantis (Cia. 3, Cia. 10 e Cia. 17). A empresa “Cia. 8” é uma montadora que produz exclusivamente calçados para o

segmento masculino. A “Cia. 6” é uma montadora que produz calçados de segurança. Mesmo possuindo linhas distintas de produtos femininos e masculinos, destina a quase totalidade de sua produção para artigos considerados masculinos. As empresas definidas na amostra como Cia. 11, Cia. 12, Cia. 13 e Cia. 14 são indústrias fornecedoras.

Cabe ainda citar a condição das empresas Cia. 3, Cia. 6 e Cia 17. Essas empresas são unidades de negócios, inseridas em grandes corporações, atuantes em outros segmentos de negócio relacionados com essa indústria.

Além da classificação das empresas segundo sua atividade e, no caso das indústrias montadoras, pelo segmento de atuação, outras características foram examinadas e relacionadas para melhor compreensão da amostra. Essas características seguem descritas na Tabela 7.

Tabela 7: Caracterização das empresas

Características	Cia. 1	Cia. 2	Cia. 3	Cia. 4	Cia. 5	Cia. 6	Cia. 7	Cia. 8	Cia. 9	Cia. 10	Cia. 11	Cia. 12	Cia. 13	Cia. 14	Cia. 15	Cia. 16	Cia. 17
Cidade sede	Campo Bom	Campo Bom	Novo Hamburgo	Novo Hamburgo	Novo Hamburgo	Novo Hamburgo	Nova Hartz	Ivoti	Ivoti	Parobé	Novo Hamburgo	Três Coroas	Novo Hamburgo	Campo Bom	Igrejinha	Sapiranga	Sapiranga
Nº Colaboradores	3000	3000	804	400	600	350	2500	728	728	1550	1600	180	500	340	3200	2000	1800
Atividade da indústria no clúster	M/V	M	M/V	M	M/V	M	M	M	M	M/V		F	F	F	M/V	M	M/V
Fundação	1972	1972	2000	1966	1991	1948	1977	1987	1987	1949	1948	1998	1962	1958	1955	1983	1945
Principal mercado de distribuição	N	N	N	E	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Nº de marcas registradas	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2
Canal de distribuição próprio	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM
Quantidade de pontos de venda próprios	308	-	276	-	270	-	-	-	-	58	-	-	-	-	27	-	145
Faturamento estimado 2012 (MI R\$)	600	224	120	40	190	39	430	102	68	140	420	100	120	180	360	130	75

Nota: M/V - Montadora/varejista; M – Montadora; F – Fornecedor; E – Exportação; N – Mercado Nacional.

Fonte: Elaborada pelo Autor

5 A CONSTRUÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esta seção analisa os casos investigados em relação à questão de pesquisa (indicada na Subseção 1.3.1). Ela está estruturada de acordo com duas principais subseções, nomeadas como a identificação das dimensões competitivas que sustentam as operações nas empresas pesquisadas (Subseção 5.2), e o resultado percebido pelos gestores na atividade das empresas diante das dimensões competitivas adotadas no negócio (Subseção 5.3).

5.2 A ANÁLISE DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS QUE SUSTENTAM AS OPERAÇÕES NAS EMPRESAS PESQUISADAS

A identificação da importância relativa das dimensões competitivas adotadas nas empresas pesquisadas foi identificada através do Instrumento de Pesquisa I, que trata da coleta de dados deste estudo de caso.

Durante a realização das entrevistas semiestruturadas, os entrevistados, diante do Instrumento de Pesquisa I, foram orientados a estabelecer as cinco principais dimensões competitivas responsáveis pela sustentação da estratégia corporativa da empresa na busca de vantagem competitiva relevante no negócio onde estavam inseridas. A indicação foi realizada da dimensão mais importante para a de menor importância na visão de cada gestor, e suas justificativas para cada escolha foram alvo de registro durante a entrevista. As dimensões competitivas foram lidas e seus conceitos discutidos com os entrevistados buscando o nivelamento conceitual e o esclarecimento de eventuais dúvidas relacionadas a cada dimensão competitiva. A orientação ao entrevistado seguiu a proposta apresentada na Tabela 4, que trata das dimensões competitivas nas operações, junto à revisão teórica.

A Tabela 8 apresenta uma visão geral das dimensões competitivas apontadas como relevantes na formação da estratégia de cada companhia pesquisada, seguida de orientação para o estabelecimento de importância relativa de cada dimensão competitiva dentro do grupo de empresas pesquisadas.

Tabela 8: As dimensões competitivas na construção da estratégia das empresas pesquisadas

Dimensões Competitivas	Cia. 1	Cia. 2	Cia. 3	Cia. 4	Cia. 5	Cia. 6	Cia. 7	Cia. 8	Cia. 9	Cia. 10	Cia. 11	Cia. 12	Cia. 13	Cia. 14	Cia. 15	Cia. 16	Cia. 17	Importância relativa na amostra
Design	★	★	★	★	--	--	★	★	★	★	★	★	--	★	★	★	★	16,47%
Gestão de Marca	★	★	★	--	★	★	★	★	★	★	--	--	★	--	★	--	--	12,94%
Distribuição	★	★	★	★	--	--	★	--	--	★	--	--	--	--	★	★	★	10,59%
Diversidade de Modelos	★	★	--	--	★	--	★	★	★	--	--	★	--	★	--	--	--	9,40%
Flexibilidade de Volume	--	--	★	--	★	--	--	--	★	★	★	★	--	--	--	★	--	8,24%
Preço	--	--	--	★	★	★	--	★	--	--	--	--	★	--	--	★	★	8,24%
Velocidade	★	★	★	--	--	★	--	--	--	★	--	--	--	--	--	--	★	7,06%
Perfórmance	--	--	--	--	★	★	--	★	--	--	★	★	--	★	--	--	--	7,06%
Pontualidade	--	--	--	★	--	★	--	--	--	--	★	--	★	★	--	--	★	7,06%
Qualidade	--	--	--	★	--	--	--	--	★	--	--	--	★	--	★	★	--	5,88%
Gestão Ambiental	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	★	★	--	★	★	--	--	4,71%
Pós-venda	--	--	--	--	--	--	★	--	--	--	--	--	★	--	--	--	--	2,35%

Nota: (★) Relevante para estratégia da empresa (--) Não relevante para estratégia da empresa

Fonte: Elaborada pelo Autor

5.2.1 A Análise do *Design*

Dentre as empresas pesquisadas, a dimensão competitiva “*Design*” foi citada com maior ou menor relevância por quatorze entre dezessete empresas, ou seja, por aproximadamente 82% dos entrevistados.

A justificativa apresentada pelos entrevistados quando questionados sobre sua escolha ligada ao *design*, geralmente aponta para a necessidade de seguir conceitos ou padrões estéticos demandados por consumidores (tendências de moda e comportamento), que quando associados ao desenvolvimento de tecnologias (conforto e saúde, por exemplo), são capazes de elevar o ganho das empresas e sua participação de mercado.

Os entrevistados apontam que a capacidade de oferta de *design* diferenciado, estabelece grande vantagem competitiva entre as empresas que disputam o mercado consumidor brasileiro, e também contribui como uma barreira aos novos entrantes no setor (tanto para novas empresas no Brasil, como para competidores asiáticos).

O desenvolvimento da dimensão competitiva “*design*” liga aspectos estéticos com questões funcionais dos produtos que, segundo os entrevistados, são influenciados pelo curto ciclo de vida dos produtos, e surge com uma poderosa arma de competição capaz de elevar as vendas. O “*design* brasileiro nos calçados”, como citado por algumas montadoras, foi considerado fator de sucesso na manutenção de negócios no exterior, deslocando o foco de competição por baixo valor para a competição por diferenciação, entre os quais foram citados: conforto, diversidade de cores e estilos, aplicação de grande gama de materiais combinados, inovações na relação entre aspectos moda e a funcionalidade dos calçados.

Neste contexto, quando se identificam as empresas que excluíram a dimensão competitiva “*design*” da elaboração de sua estratégia, encontra-se uma indústria montadora (produtoras de calçados de segurança), uma empresa fornecedora (atuante no segmento de produtos químicos) e uma montadora varejista.

5.2.2 A Análise da Gestão da Marca

A gestão da marca foi outro ponto considerado de grande relevância na estratégia das empresas pesquisadas. No grupo de treze das empresas montadoras ou montadoras varejistas, apenas três não consideram que o desenvolvimento de marca reconhecida está entre as principais dimensões competitivas de sustentação de sua estratégia de competição. Entre as

quatro empresas fornecedoras, três não consideraram essa dimensão competitiva como relevante.

As empresas onde essa dimensão competitiva esteve presente na formação da estratégia defendem que a construção de marca reconhecida junto aos clientes e consumidores pode posicioná-las em patamares de competição distantes daqueles considerados impróprios para elas. De maneira geral, as empresas entrevistadas associam o desenvolvimento de marca com a possibilidade de serem reconhecidas junto aos clientes e consumidores com características que contribuem para o aumento do valor de seus produtos (melhor qualidade, maior conforto, lançadora de moda, inovadora em tecnologias, tradição, segurança).

Não ocorreram no decorrer da pesquisa, citações associando o desenvolvimento de marca reconhecida com características associadas à competição por preço baixo, apesar da dimensão competitiva “preço” ter sido considerada por algumas empresas em sua estratégia.

As dimensões competitivas “*design* e desenvolvimento de marca” estiveram presentes na estratégia de 50% das empresas pesquisadas. Quando dirigimos nossa atenção ao grupo de montadoras e montadoras varejistas, esse número chega a aproximadamente 70% das empresas da amostra.

Na visão de alguns gestores das empresas montadoras e montadoras varejistas, a elevada capacidade no desenvolvimento da dimensão competitiva “*design*” associada com uma forte imagem da companhia através da gestão de marca, pode ser considerado fator gerador de demanda junto ao mercado.

5.2.3 A Análise da Distribuição

A dimensão competitiva descrita como “distribuição” na pesquisa, foi mencionada com diversos graus de importância na construção de estratégias das empresas. Apesar de estar relacionada com a capacidade de distribuir produtos junto aos clientes e consumidores, ou onde estejam sendo demandados, os entrevistados parecem oferecer pontos de vista opostos quanto à forma como a oferta de produtos deve ser realizada.

No grupo de empresas pesquisadas que julgam a distribuição importante na sua estratégia, as empresas Cia. 1, Cia. 3, Cia. 10, Cia. 15, e Cia. 17 tratam o tema com relevância, inclusive assumindo que parte de sua produção é absorvida por distribuição em canal próprio. Essas empresas avançaram em atividades de varejo, promovendo uma expansão de sua “cadeia de valor”. Alguns gestores entrevistados afirmam que a concorrência entre

fábricas já foi vencida pelo concorrente asiático e a única alternativa de sobrevivência no longo prazo é assegurar uma posição no varejo.

Também considerando o tema “distribuição” relevante, as empresa identificadas como Cia. 2 e Cia. 16 afirmam perceber o movimento de concorrentes montadoras e montadoras varejistas, com o propósito de assegurar demanda através de canal de distribuição próprio e confessam interesse em desenvolver projetos de varejo. Já as empresas identificadas como Cia. 4 e Cia. 7, apesar de julgarem importante a distribuição em suas estratégias, afirmam não desejar avançar em atividades de varejo. No primeiro caso, o da Cia. 4, a mesma entende que não é capaz de desenvolver um canal de distribuição exclusivo em função de sua limitada oferta de produtos (*mix*) e do insuficiente reconhecimento de sua marca junto ao mercado consumidor brasileiro. A empresa Cia.7 afirma que o desgaste promovido pelo conflito gerado entre os canais de distribuição tradicional e o canal de distribuição próprio pode trazer mais prejuízos à empresa do que possíveis vantagens competitivas, motivo pelo qual prefere uma estratégia de apoio ao canal tradicional (multimarcas), e pensa que a garantia de sua presença nestes pontos de distribuição está relacionada com a capacidade de despertar desejo entre seus consumidores (com *design*, marca e publicidade e propaganda).

Ainda no caso da empresa Cia. 4, esta afirma que a importância da dimensão competitiva “distribuição” na sua estratégia corporativa pode ser percebida pela alteração em seu modelo de negócio. Fundada em 1966, sempre atuou fabricando produtos com objetivo de atender clientes no exterior, sem a preocupação de administrar a relação direta com o canal de distribuição, já que os negócios, no Brasil, eram desenvolvidos através de agentes de exportação (Cias. de Exportação). Com a valorização da moeda brasileira e o acirramento da competição com concorrentes asiáticos, especialmente em mercados como o americano, a empresa voltou sua atenção para o desenvolvimento de produtos com objetivo de venda no mercado brasileiro, buscando assim, participação e reconhecimento junto a um mercado onde jamais havia atuado.

Entre as empresas montadoras e montadoras varejistas que não consideram relevantes a distribuição em sua estratégia temos as Cia. 5, Cia. 6, Cia. 8 e Cia. 9. Entre essas, chama a atenção a condição da empresa Cia. 5. Apesar de não julgar importante em sua estratégia a dimensão competitiva “distribuição”, possui um elevado número de pontos de venda (270 lojas), distribuindo sua principal marca. Quando questionada sobre essa condição, a empresa afirma que atualmente procura soluções para resolver problemas oriundos da rápida expansão realizada no mercado varejista, que segundo seu gestor, é responsável pelas dificuldades econômicas atravessadas pela empresa nos recentes meses.

As Cia. 8 e Cia. 9 também não percebem como positivo qualquer movimento no sentido de assegurar distribuição por meio de canal próprio e não se sentem ameaçadas ou pressionadas dentro de seus canais de distribuição tradicionais. Também preferem evitar qualquer conflito com seus canais de distribuição.

As empresas Cia. 11, Cia. 12, Cia. 13 e Cia. 14, identificadas como fornecedoras, descrevem a dimensão competitiva “distribuição” como uma atividade logística, responsável por dispor produtos e serviços na quantidade certa, no local definido e nas condições negociadas. A mesma visão permeia a empresa Cia. 6, fabricante de calçados de segurança.

5.2.4 A Análise da Diversidade de Modelos

A dimensão competitiva relacionada com diversidade de modelos é apontada como critério de diferenciação estratégica pelas empresas identificadas na pesquisa como Cia. 1, Cia. 2, Cia. 5, Cia. 7, Cia. 8, Cia. 9, Cia. 12 e Cia. 14. Segundo essas empresas, a manutenção e o crescimento de sua participação de mercado são afetados significativamente pela quantidade de produtos oferecidos.

Dentre essas empresas, as Cia. 1, Cia. 2 e Cia. 5 defendem que a diversidade de modelos é chave no processo de expansão e manutenção de seus varejos, não sendo possível operá-lo com reduzida oferta de produtos.

No caso das empresas identificadas como Cia. 12 e Cia. 14, nesta pesquisa classificadas como empresas fornecedoras, a adoção da dimensão diversidade de produtos é apontada como questão de sobrevivência no atendimento aos clientes (montadoras e montadoras varejistas), que intensificam sua busca por variadas opções de insumos e matérias-primas. Na medida em que cresce a demanda por diversidade de produtos, ocorre, segundo estas duas empresas, uma redução nas escalas, promovendo um desequilíbrio na relação entre o custo de produção e o valor de mercado dos produtos oferecidos.

Entre as empresas montadoras e montadoras varejistas também são identificados problemas relacionado ao “*trade-off*” descrito anteriormente (custo de produção e valor de mercado). A empresa Cia. 7 comenta, na entrevista, uma alteração no formato da sua atividade de produção, que culminou com a terceirização do setor de costura, principal “setor gargalo” da empresa na área de produção, em decorrência da grande variabilidade de produtos e da incerteza da demanda gerada em torno da grande variedade de produtos oferecidos. A terceirização, neste caso, buscou equilibrar a relação custo de produção e escala, afetado pelo aumento da diversidade e redução da escala. Em contraponto, houve uma crescente

preocupação com a morosidade no atendimento de pedidos. Segundo o gestor entrevistado, somente para atravessamento da produção (*lead-time* de processamento), estão sendo consumidos entre 16 e 18 dias úteis, oferecendo risco à operação dedicada à produção de itens de moda, com curto ciclo de vida.

A empresa Cia. 1 atua com toda a produção realizada por terceiros e não mais se envolve em atividades diretas de manufatura, relatando dificuldades para a gestão de grande diversidade de produtos e escala reduzida dentro de uma única organização fabril, opção de modelo e gestão da fabricação que também vem sendo considerada pela empresa Cia. 2.

As empresas Cia. 5, Cia. 8 e Cia. 9 afirmam que a diversidade de modelos é um ponto de sustentação de sua estratégia, mas admitem perdas de eficiência e aumento de custo de produção em decorrência dessa opção. Entrementes, são unânimes em afirmar que o ganho proporcionado pelo aumento de *market share*, neutraliza em parte essas perdas, não afetando significativamente o resultado da companhia.

Nas empresas onde a dimensão competitiva “diversidade de modelos” não foi indicada como um ponto de sustentação da estratégia de negócio (Cia. 3, Cia. 4, Cia. 6, Cia. 10, Cia. 11, Cia. 13, Cia. 15, Cia. 16 e Cia. 17), existe uma visão geral de que a competição é, atualmente, baseada em uma oferta maior de produtos do que fora no passado. Entre essas companhias, apenas as empresas Cia. 10 e Cia. 15 admitem controlar a oferta de produtos em determinados níveis, sugerindo que a elevação da oferta de modelos acima de certos patamares poderia inviabilizar a produção (perda de eficiência), incorrendo em prejuízos financeiros não compensados por eventual aumento de mercado. Essa condição seria resultante do segmento onde essas empresas estão atuando o qual, segundo seus gestores, opera com faixas de valor mais estreitas, impedindo a transferência do custo resultante de baixa eficiência em decorrência da alta diversidade para o preço final ao seu consumidor.

5.2.5 A Análise da Flexibilidade de Volume

Nas questões relacionadas com flexibilidade de volume, as empresas identificadas como Cia. 3, Cia. 9, Cia. 10, Cia. 11, Cia. 12 e Cia. 16, descrevem como um dos pontos de sustentação da estratégia de operações a capacidade de responder às mudanças de volume de produção demandadas pelo mercado.

A flexibilidade de volume, em algumas organizações, é descrita como uma condição de operação possível em função do sistema produtivo local (arranjo produtivo do clúster), onde essas empresas estão inseridas. Nas empresas Cia. 3, Cia. 9 e Cia. 16, os gestores

admitem que tal flexibilidade de volume seja conquistada através de terceirização de parte da produção, facilitada pelo grande número de empresas pequenas e médias, capazes de absorver produção excedente em momentos de elevação da demanda. Na Cia. 3, o gestor pesquisado admite, inclusive, que a estratégia de operações passa por transformações nestes últimos anos, saindo de um modelo de quase verticalização completa, para uma operação mista, conduzida com terceirizações de parte ou do todo da produção em alguns casos.

Já no caso da empresa Cia. 10, o movimento é de verticalização para redução ou eliminação de terceirizações. Na visão da empresa pesquisada, a resposta para as mudanças de volume de produção deve vir da organização da produção e do treinamento da população envolvida na produção. A Cia. 10 busca, através de fábricas flexíveis e de colaboradores polivalentes, a condição para responder rapidamente às alterações de volume em suas linhas. Sua produção está organizada em grupos polivalentes de trabalho. O arranjo produtivo sugere uma capacidade de resposta à mudança de volume com rapidez, o que, segundo o entrevistado, seria impossível com utilização de terceirização, dentro dos mesmos níveis.

As empresas Cia. 11 e Cia. 12, classificadas como fornecedoras, admitem operar com capacidade instalada superior à demanda usual para atender essa condição estratégica. Segundo os gestores pesquisados, essa condição estratégica é fruto de alterações de mercado, motivadas pelo ingresso de novos competidores e de alterações de tecnologia no setor. Com o avanço de novas tecnologias e a entrada de novos concorrentes, a ociosidade de algumas plantas foi convertida em diferencial competitivo para, em momentos de elevação bruta da demanda, proporcionar uma rápida resposta de entrega frente aos concorrentes.

Dentre as empresas que não percebem a flexibilidade de volume como dimensão competitiva, apenas a Cia. 14 justificou sua posição, afirmando que em seu modelo de negócio (produção de embalagens), torna-se mais atraente a produção de estoques de produto acabado para neutralizar as flutuações de demanda do que ajustar sua planta, em função das grandes perdas ocorridas por *setup*.

5.2.6 A Análise do Preço

A dimensão competitiva “preço” está presente na estratégia corporativa das empresas Cia. 4, Cia. 5, Cia. 6, Cia. 8, Cia. 13, Cia. 16 e Cia. 17. De modo geral, todas as empresas são unânimes em afirmar que apesar de não desejar competir pelo menor preço na estratégia de longo prazo, não estão conseguindo abandonar a disputa ou competição travada dentro de seus segmentos, organizados pela busca de menor valor.

No caso específico da empresa Cia. 17, incorporada por um grande grupo do setor nos últimos anos, a estratégia de competição por preço é uma orientação estratégica na luta pela retomada de mercado, já que a marca manteve-se fora do mercado por alguns anos em decorrência de problemas judiciais.

Nas demais empresas, a visão que estimula a competição por preço está relacionada com a concorrência direta de produtos e marcas similares, criando um limitador de preços, o que, de certo modo, obriga as empresas a estabelecerem faixas de posicionamento de preço para operação comercial, sob pena de sofrerem com reduções em sua demanda dentro do mercado brasileiro.

5.2.7 A Análise da Velocidade

A dimensão competitiva “velocidade” está presente na sustentação da estratégia de competição de seis empresas nesta pesquisa. As empresas identificadas como Cia. 1, Cia. 2, Cia. 3, Cia. 10 e Cia. 17 afirmam considerar relevante a velocidade para a conquista de vantagem competitiva, pois o mercado calçadista brasileiro é pressionado por alterações de comportamento que, em muitos casos, não são percebidas como tendência durante o processo de elaboração das coleções, promovendo alterações profundas na demanda por produtos, geralmente, lançados em feiras e eventos do setor.

Segundo as empresas pesquisadas, as alterações na demanda podem surgir de influências que vão de programas de televisão e seus personagens ou atores (novelas no caso de calçados femininos), ou mesmo de mídias sociais. As “ondas” de demanda são frequentemente curtas, mas criam uma expectativa por determinados itens em níveis elevadíssimos. A possibilidade de aproveitamento dessa demanda está relacionada com a capacidade de imprimir velocidade nas operações e diminuir o tempo de resposta entre o surgimento da demanda e seu atendimento.

A dimensão competitiva “velocidade” também foi tratada como condição inibidora para o êxito da concorrência asiática no mercado consumidor brasileiro, face ao curto ciclo de vida de produtos demandados por este tipo de influência, promovendo uma proteção da indústria contra os concorrentes, chineses em especial. A Cia. 10 coloca “velocidade” como um de seus valores, ligados à missão e visão da empresa.

No caso da empresa identificada como Cia. 6, produtora de calçados de segurança, a condição de velocidade está associada ao limitado tempo de reposição de mercadorias em seus clientes, normalmente consumidores diretos de calçados e que não desejam operar com

estoques, dadas as características de consumo de calçados utilizados com a finalidade de segurança. As vendas da empresa são praticamente personalizadas, atendendo a um grupo específico de colaboradores dentro de seus clientes. Neste sentido, velocidade e acurácia são fundamentais para garantir a confiança e manutenção de pedidos.

5.2.8 A Análise da Performance

Entre as empresas classificadas nesta pesquisa como empresas montadoras, duas afirmam que a performance de seus produtos é uma das dimensões competitivas consideradas na elaboração da estratégia corporativa de negócio: Cia. 6 e Cia. 8. No caso da empresa identificada na pesquisa como Cia. 6, a justificativa está associada à questão funcional do produto. Como essa empresa se dedica à produção de calçados de segurança, as questões ligadas à performance, ou aumento de segurança dos usuários, são condições previstas em normas técnicas. Quanto melhores forem os índices na comparação com as especificações contidas nas normas e na relação com os concorrentes, mais facilmente podem ser justificadas questões relativas ao valor do produto ou “qualidade” (o que neste produto se confunde com performance).

A Cia. 5, uma empresa montadora varejista acredita que o desenvolvimento de produtos com performance superior pode contribuir para sensibilizar suas consumidoras quando estas são levadas a consumir produtos de maior valor agregado, especialmente artigos utilizados em regiões de clima frio (botas ou abotinados).

A Cia. 8, empresa que desenvolve produtos masculinos, afirma que as questões ligadas à performance do produto, estão presentes no desenvolvimento da estratégia da empresa, pois no mercado onde atua, seu consumidor possui uma visão de que a durabilidade do produto é influenciadora na decisão de compra. Enquanto, segundo os gestores da empresa, em mercados como o feminino o principal atributo considerado pelas consumidoras é o *design*, no segmento onde a empresa atua a durabilidade é associada a outras características, compondo um conjunto de qualidades necessárias para satisfazer o consumidor masculino.

As empresas identificadas como Cia. 11, Cia. 12 e Cia. 14, todas identificadas na pesquisa como fornecedoras, possuem como valor em suas empresas o cuidado com o desenvolvimento de produtos com performance superior. A Cia. 11, tradicional empresa da área química no Vale do Sinos, aposta no desenvolvimento de produtos com qualidade superior para conquistar clientes em outros mercados, diferentes do mercado calçadista.

Atualmente sua produção é ocupada com pedidos para indústria automobilística, moveleira e construção civil, além do setor calçadista, primeiro segmento de atuação da empresa.

Na empresa Cia. 12, a determinação no desenvolvimento de produtos com performance diferenciada tem sua origem na visão estratégica de negócio de sua Matriz, na Europa. Tradicional fabricante de laminados sintéticos, atende através de plantas na Ásia, Europa e Brasil, grande fabricantes de artigos esportivos, com alta exigência nas questões ligadas ao desempenho de seus produtos.

No caso da empresa Cia. 14, um dos maiores grupos gráficos do Brasil, a percepção de desempenho está intimamente ligada à condição de alcançar vantagem competitiva sobre concorrentes em mercados de alto nível de exigência (embalagens de linha farmacêutica, alimentação e cosméticos principalmente). Segundo seus gestores, essa dimensão competitiva inserida na estratégia permitiu que a empresa se distanciasse de seus concorrentes no mercado de alta tecnologia e volume. No caso de embalagens para o setor calçadista, a mesma afirma que observa a redução da participação deste segmento em seus negócios (segmento que deu origem à empresa). Este fator, se deve ao fato da diminuição da produção calçadista na região (migração para o nordeste) e também, pelo fato de esta indústria optar, na maioria dos casos, por embalagens com menor performance e valor. Mesmo reconhecendo que existe um mercado para produtos de baixa performance, a empresa prefere não atuar nesse segmento.

5.2.9 A Análise da Pontualidade

A dimensão competitiva “pontualidade” foi considerada como uma dimensão que sustenta a estratégia das empresas identificadas na pesquisa como Cia. 4, Cia. 6, Cia. 11, Cia. 13, Cia. 14 e Cia. 17. Dentre essas, são empresas fornecedoras as Cia. 11, Cia. 13 e Cia. 14, que justificam sua atenção a esta dimensão pelo alto desgaste provocado junto aos clientes montadores e montadores varejistas na falta de pontualidade no atendimento dos pedidos.

As empresas Cia. 4 e Cia. 17 possuem em comum a condição de operação no mercado. Apesar de serem empresas em operação há vários anos, fundadas em 1966 e 1945 respectivamente, a primeira atua no mercado brasileiro há pouco mais de cinco anos, e ainda procura adaptação ao sistema de entregas (muito fracionado e com prazos curtos de entrega). A segunda empresa, também está se adaptando a um modelo de negócio em que busca o atendimento do canal próprio de distribuição e do canal tradicional em harmonia. Cabe ressaltar que a empresa Cia. 17, possui diversas unidades de negócio. A pesquisa ocorreu em uma unidade de negócio adquirida há pouco mais de oito anos e que passa por significativas

transformações, inclusive na localização das unidades produtivas (transferidas do sul do Brasil para o nordeste).

Nas demais empresas participantes da pesquisa, não foram manifestadas opiniões que traduzissem como relevantes ou diferenciadores os aspectos da pontualidade na condução da estratégia de negócio dessas empresas. Quando questionados a respeito da pontualidade, os entrevistados afirmavam que essa dimensão competitiva era considerada como qualificadora em suas empresas, não devendo portanto, ser dada destacada atenção à mesma na condução da estratégia corporativa das empresas.

5.2.10 A Análise da Qualidade

A dimensão competitiva “qualidade” surge como ponto de sustentação da estratégia de seis empresas abordadas nesta pesquisa. A Cia. 4 admite oferecer ao mercado a qualidade superior de seus produtos como um diferencial competitivo que fora desenvolvido ao longo dos sucessivos anos em que se dedicou à produção de artigos de exportação para mercados maduros (Europa e Estados Unidos). Reconhece, porém, que no Brasil diferentes níveis de exigência estão estabelecidos em diferentes nichos de mercado. Mesmo assim, prefere oferecer produtos “*premium*” como política de desenvolvimento de produtos. Para ocupar a ociosidade de suas plantas, atua como montadora para marcas conceituadas e de alto valor agregado presentes no mercado brasileiro, oferecendo mão de obra e instalações.

No caso da empresa identificada como Cia. 16, a questão de qualidade está ligada a sua tradição na manufatura de produtos em couro, relacionada, na visão dos gestores, a produtos de qualidade superior, quando comparados com outras indústrias que utilizam matéria-prima e insumos alternativos. Nessas empresas, a visão de produtos de qualidade aparece associada à utilização de couros bovinos na fabricação de seus produtos.

A empresa Cia. 9 admite incorporar como um pilar de sustentação estratégica a questão da qualidade, por enfrentar dificuldades na manufatura dos produtos da marca. Apesar de estar em atividade desde 1987, somente em 2007 iniciou a fabricação de produtos para o público feminino, a partir da aquisição de uma marca existente no mercado. Segundo seus gestores, a empresa, que era tradicional fabricante de artigos masculinos, ainda atravessa uma fase de “aprendizado”, devendo, por isso, manter-se atenta às questões relativas à qualidade intrínseca dos produtos, na percepção de seus consumidores.

A empresa Cia. 13 é uma fornecedora de materiais químicos ao setor calçadista e afirma que as questões relativas à qualidade percebida pelos clientes são ganhadoras de

pedido. A empresa relaciona a questão da qualidade com a confiança. Ela estabelece um rigoroso processo de acompanhamento e consultoria técnica em seus clientes para assegurar, não somente a qualidade de seus produtos, mas a qualidade dos processos que envolvem sua utilização nas empresas clientes. Segundo o gestor pesquisado, qualquer erro ou desconfiança relacionada aos produtos pode, imediatamente, estabelecer uma parada na linha de montagem dos clientes e a substituição imediata de seus produtos, abrindo espaço para concorrentes. Isso motiva um intenso trabalho nas questões relativas à garantia da qualidade de produto e processo.

A Cia. 15 também acredita que a dimensão competitiva “qualidade” é importante na sustentação de suas estratégias. Tradicional fabricante de produtos femininos tem por opção estratégica a fabricação de calçados à base de laminados sintéticos e tecidos, ofertados em diversos segmentos e classes sociais. As evoluções tecnológicas envolvendo materiais de origem sintética no processo de substituição do couro criaram entre fabricantes, lojistas e consumidores uma grande quantidade de “pré-conceitos”. Um dos mais consagrados, na visão do gestor desta empresa, é que materiais sintéticos não oferecem a mesma “qualidade” em relação aos materiais naturais (notadamente, o couro). As dificuldades ligadas a esta questão e outros aspectos do negócio, fizeram com que a empresa buscasse a reversão desse conceito, criando uma relação entre a sua marca, a qualidade e o atributo funcional de conforto.

5.2.11 A Análise da Gestão Ambiental

Na questão relacionada à dimensão competitiva “gestão ambiental”, apenas uma montadora/varejista demonstrou preocupação em estabelecer espaço estratégico em sua organização para o debate em torno do assunto. Nas considerações do gestor entrevistado na Cia. 15, um dos pontos de justificativa está apoiado na pressão social exercida por alguns grupos de clientes e consumidores preocupados com a questão. Quando questionado sobre quais atividades de gestão ambiental estavam sendo administradas na empresa, evidenciou-se que a atuação da mesma estava restrita às obrigatoriedades legais, exigidas para sua operação.

As empresas Cia. 11 e Cia. 12, classificadas como fornecedoras nesta pesquisa, admitem que esta é uma dimensão presente em seu planejamento estratégico, mas que a sua inclusão no debate estratégico é originada nas pressões ligadas à legislação ambiental, intensificadas nos últimos anos em decorrência de suas atividades, características na geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos. Também foram unânimes em afirmar que seus

projetos estão restritos às adequações de suas plantas para manutenção de funcionamento dentro dos padrões legais de operação.

No caso da Cia. 14, além do atendimento às condições legais de operação, a empresa se propõe a desenvolver um modelo de operação sustentável, de alta responsabilidade ambiental. O programa chamado de “Projeto *Green*”, é desenvolvido sobre três pilares: neutralização dos gases do efeito estufa (CO²), correta utilização dos recursos florestais e usos de produtos ecologicamente corretos (papel-cartão biodegradável e reciclável, revestimentos, tintas, adesivos biodegradáveis, atóxicos e à base d'água, acetatos industriais biodegradáveis e boas práticas industriais). Entre as suas atividades de gestão ambiental relacionadas com a comunidade, destaca-se um programa de reflorestamento para recuperação de florestas nativas na região onde possui unidades produtivas.

Dentre as empresas que não relacionaram a gestão ambiental como uma dimensão considerada na construção de sua estratégia, apenas a empresa Cia. 10 manifestou disposição para avançar estrategicamente neste debate. A empresa Cia. 10 acompanha um projeto de sustentabilidade e gestão ambiental incubado dentro do Instituto By Brasil, junto a Assintecal e Abicalçados. Na proposta das entidades setoriais, as questões ligadas ao processo de gestão ambiental são diferenciais cada vez mais reconhecidos em mercados maduros e emergentes. O aumento dos níveis de consciência ambiental da população pode influenciar decisivamente na escolha de empresas fornecedoras para indústria e varejistas, sendo visto dentro das entidades como oportunidade para a indústria calçadista e de componentes do Vale do Sinos. Diante deste cenário, a Cia. 10 deverá ser uma das empresas a fazer adesão a um programa experimental, que pretende instituir um selo de sustentabilidade com reconhecimento internacional no setor, para empresas que desenvolverem práticas de gestão ambientais dentro dos padrões aceitos internacionalmente. O lançamento desse programa está previsto para janeiro de 2013, durante a realização de importante feira de negócios do setor.

5.2.12 A Análise do Pós-venda

A dimensão estratégica que trata de atividades de pós-venda foi descrita como ponto relevante na construção da estratégia de duas companhias pesquisadas: a Cia. 7 e a Cia. 13.

A Cia. 7, identificada no estudo como uma montadora, afirma promover razoáveis investimentos em tecnologia da informação e comunicação com o propósito de apoiar seu consumidor durante e depois do processo de compra. Os investimentos estão ligados ao desenvolvimento de canais de comunicação, considerados pela empresa como não

tradicionais, e identificados como mídias sociais. Nesses canais de comunicação, o cliente é orientado sobre a possibilidade de trocas, cuidados de conservação e limpeza dos calçados, sugestões de combinações entre seus calçados e confecções e cuidados com a saúde dos pés, entre outros serviços.

A empresa espera um “estreitamento” da relação direta com o consumidor. Acredita que esse tipo de aproximação com o consumidor contribua para melhor assertividade em suas coleções, pois evidenciará o perfil de consumidores que preferem a sua marca, e que através deste processo, uma das consequências seja o aumento da demanda nos pontos de venda multimarca. Esta dimensão estratégica adotada pela empresa está relacionada com a opção de fortalecimento da marca junto aos consumidores e não adoção de distribuição em canal próprio.

No caso da empresa identificada na pesquisa como Cia. 13, uma empresa fornecedora, a dimensão competitiva pós-venda é considerada uma condição qualificadora no segmento onde esta estabelecida, ou seja, na área de produtos químicos.

Segundo os gestores da empresa, a assistência técnica e os serviços de pós-venda surgiram no segmento em meados da década de 1960, com a criação de novas tecnologias ligadas à produção de adesivos sintéticos, especialmente para calçados. Com aceitação restrita no mercado e alto nível de desconfiança entre tradicionais clientes, as empresas iniciaram a disseminação da tecnologia através da criação de departamentos técnicos para atendimento ao cliente e orientação nos processos de implantação destes produtos.

Atualmente a empresa conta com laboratórios técnicos formados por equipes de profissionais especialistas em tecnologias de produtos e mercados, capacitados a prestar todo o apoio técnico necessário para otimizar e potencializar processos produtivos do cliente de adesivos. A equipe de técnicos realiza testes, visitas preventivas e corretivas, pesquisa de produtos e processos, atende às solicitações de clientes, enfim, dá “corpo e alma” aos serviços técnicos da empresa. O serviço técnico ocorre tanto na fábrica do cliente, junto a seus colaboradores, como internamente, nas dependências da companhia. Além disso, a empresa oferece uma estrutura de consultoria em gestão, permitindo ao cliente a elaboração de testes de desempenho dos produtos, criação de estrutura de análise de devoluções de produtos e estabelecimento de métricas e indicadores de qualidade relacionada aos processos onde seus produtos estão presentes.

Além de serviços técnicos de pós-venda a empresa adota um serviço de relacionamento com clientes, com equipes atuando como facilitadoras entre representantes comerciais, clientes e a empresa. Trabalha acompanhando demandas de clientes, produção,

entregas, faturamento dos clientes, além de trabalhar esclarecendo dúvidas ao longo da relação comercial, garantindo a satisfação entre os clientes.

As demais empresas não relataram considerações importantes quanto aos serviços de pós-venda em sua estratégia de negócios. No caso das empresas Cia. 3, Cia. 8, Cia. 9 e Cia. 10, uma das poucas referências de serviços de pós-venda relatadas, encontra-se na questão ligada à substituição ou indenização de produtos que apresentam defeitos junto ao consumidor. Todas estabelecem formas de indenização ao varejista, seja por indenização financeira ou substituição do produto. Segundo a empresa Cia.10, existe, no entanto, uma parcela crescente de consumidores que se reportam diretamente à empresa para solicitação de esclarecimentos ou alegação de prejuízos com produtos que apresentaram defeitos no decorrer do uso. Esta condição vem aumentando o nível de atenção da empresa com questões relacionadas ao consumidor, e já admite que alterações estratégicas neste campo sejam necessárias no médio e no longo prazo.

Os níveis de importância relatados pelas empresas em cada dimensão competitiva presente na construção de sua estratégia, estão descritos na Tabela 9.

Tabela 9: A importância das dimensões competitivas

Dimensões Competitivas	Cia. 1	Cia. 2	Cia. 3	Cia. 4	Cia. 5	Cia. 6	Cia. 7	Cia. 8	Cia. 9	Cia. 10	Cia. 11	Cia. 12	Cia. 13	Cia. 14	Cia. 15	Cia. 16	Cia. 17
<i>Design</i>	4	4	2	2	--	--	1	1	1	2	4	3	--	1	1	1	3
Gestão de Marca	2	2	1	--	5	3	3	2	4	1	--	--	5	--	2	--	--
Distribuição	1	1	5	4	--	--	4	--	--	3	--	--	--	--	3	4	2
Diversidade de Modelos	5	5	--	--	3	--	2	5	5	--	--	1	--	5	--	--	--
Pontualidade	--	--	--	5	--	4	--	--	--	--	2	--	3	2	--	--	1
Velocidade	3	3	4	--	--	2	--	--	--	4	--	--	--	--	--	--	5
Flexibilidade de Volume	--	--	3	--	4	--	--	--	3	5	5	4	--	--	--	3	--
Qualidade	--	--	--	1	--	--	--	--	2	--	--	--	2	--	4	2	--
Preço	--	--	--	3	2	5	--	3	--	--	--	--	4	--	--	5	4
Perfórmance	--	--	--	--	1	1	--	4	--	--	3	2	--	3	--	--	--
Gestão Ambiental	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	5	--	4	5	--	--
Pós-venda	--	--	--	--	--	--	5	--	--	--	--	--	1	--	--	--	--

Nota: (1) Importância Alta (2) Importância Média/Alta (3) Importância Média (4) Importância Média/Baixa (5) Importância Baixa (--) Sem Importância

Fonte: Elaborada pelo Autor

5.3 RESULTADOS PERCEBIDOS DIANTE DAS DIMENSÕES COMPETITIVAS

Decorrida a primeira parte das entrevistas semiestruturadas, os gestores das empresas pesquisadas eram convidados a fazer uma avaliação dos resultados alcançados através da estratégia de negócios formulada pela sua empresa. A avaliação proposta questionava a respeito de resultados alcançados em cinco aspectos relacionados com a atividade da empresa, obtidos através da adoção das diferentes dimensões competitivas combinadas em suas ações.

As questões respondidas, apresentadas no Instrumento de Pesquisa II, descrito na Seção 3.3, estavam elaboradas em torno de resultados sociais, ambientais, econômicos e financeiros. Cada entrevistado estabeleceu valores entre 1 (um) e 5 (cinco), sendo 1 equivalente ao conceito de “resultado péssimo”, 2 equivalente ao conceito de um resultado “ruim”, 3 equivalente a um conceito de resultado “regular”, 4 equivalente a um conceito de resultado “bom” e 5 equivalente ao conceito de um resultado “ótimo”.

De forma a permitir melhor compreensão sobre a visão do gestor, relacionada com os resultados auferidos pela estratégia adotada na empresa pesquisada, uma breve justificativa era solicitada para a adoção de um ou outro conceito.

5.3.1 O Papel Social das Empresas em Frente às Comunidades Onde Estão Instaladas

Quando questionados sobre o papel social das empresas em frente às comunidades onde estão instaladas, sete companhias indicavam como ótimos os resultados de suas atividades em relação ao papel social nas comunidades onde estão inseridas. Outras seis empresas descrevem os resultados como bons, e apenas três empresas consideravam o resultados de suas ações como regulares. Entre as empresas pesquisadas, não ocorreram citações de condição péssima ou ruim relacionadas aos aspectos sociais entre as empresas e comunidade, o que pode ser indicativo de forte dependência social destas comunidades com a atividade calçadista, ou mesmo de ausência de comparação local com outros segmentos de industriais relacionada as questões sociais.

As argumentações apresentadas pelos gestores entrevistados buscavam justificar suas percepções para bons e ótimos resultados no campo social, através de característica desta indústria, intensiva na utilização de mão de obra, e por isso, ainda fundamental na maioria das cidades dos vales do Sinos e do Paranhana dada a sua relevância econômica e pelo impacto social representado pela geração de postos de trabalho.

Outras justificativas estão ligadas a programas sociais apoiados pelas empresas de forma econômica ou financeira, normalmente relacionados a questões ligadas à saúde, alimentação transporte e moradia. Segundo os gestores entrevistados, esses programas sociais colaboram com o estreitamento do relacionamento entre a comunidade e as empresas, desenvolvendo um ambiente favorável à operação dessas empresas junto às comunidades onde estão inseridas.

Na Tabela 10, estão descritas as percepções dos gestores entrevistados na relação com o papel social de suas empresas frente às comunidades onde estão instaladas.

Tabela 10: O papel social das empresas na comunidade onde estão instaladas

Empresas	Conceito (1)	Conceito (2)	Conceito (3)	Conceito (4)	Conceito (5)
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Cia. 1					X
Cia. 2					X
Cia. 3					X
Cia. 4			X		
Cia. 5			X		
Cia. 6					X
Cia. 7				X	
Cia. 8				X	
Cia. 9				X	
Cia. 10				X	
Cia. 11					X
Cia. 12				X	
Cia. 13				X	
Cia. 14			X		
Cia. 15					X
Cia. 16				X	
Cia. 17					X

Fonte: Elaborada pelo Autor

5.3.2 O Papel das Empresas em Frente aos Problemas Ambientais Gerados Pela Sua Atividade

Na questão relativa aos problemas ambientais gerados pela atividade industrial de cada empresa, um número maior de respondentes admite que o papel de suas empresas na relação com o assunto possui grandes oportunidades de melhoria.

A empresa identificada na pesquisa como Cia. 4, admite que sua gestão em torno das questões relacionadas ao impacto causado no meio ambiente é ruim. Essa visão está ligada ao alto nível de exigência de clientes em mercados maduros (a principal destinação de seus produtos está relacionada com exportações para Europa e América do Norte). Existe, segundo a empresa, um crescimento de negócios em uma fatia de mercado ligada a empresas capazes

de desenvolver uma atividade sustentável. Isso está colaborando para o deslocamento de parte da produção de calçados de países que negligenciam o impacto ambiental de suas atividades, como a China e a Índia (especialmente de marcas internacionais que assumem este posicionamento junto aos consumidores).

As empresas identificadas como Cia. 5, Cia. 8, Cia. 9, Cia. 10 e Cia. 16, definem como regular sua atuação nas relações em frente aos problemas ambientais gerados pela sua atividade. Reconhecem que atuam seguindo exigências legais nas questões ligadas à gestão de resíduos sólidos e efluentes líquidos, por exemplo. No entanto, admitem fortes pressões sociais exigindo que as empresas aumentem sua contribuição relacionada com os cuidados ambientais, indo além das exigências legais do Estado. Estas empresas acreditam que no curto e médio prazo, a legislação vigente que trata de questões ambientais sofrerá alterações motivadas por essas pressões sociais, exigindo do setor, uma reorganização industrial capaz de diminuir ainda mais os impactos ambientais relacionados com sua atividade.

As demais empresas participantes da pesquisa, que definem seu papel em frente aos problemas ambientais como bom ou ótimo, são empresas que afirmam estar à frente em processos e atividades de redução do impacto ambiental originados pela sua atividade.

Destacam-se, neste grupo, as indústrias classificadas como fornecedoras, que apresentam grandes investimentos para neutralização dos problemas ambientais causados pela sua atividade. Nessas empresas, segundo seus gestores, existem projetos avançados de estações de tratamento de efluentes líquidos, esgoto e classificação de resíduos sólidos, com características e desempenho em níveis superiores ao descrito como mínimo necessário pela legislação.

No caso da Cia.3, uma montadora que foi adquirida por uma grande empresa do segmento têxtil, existe uma orientação com relação ao tratamento dos seus efluentes líquidos, devolvendo para a natureza, água em condições de pureza superiores às encontradas nos mananciais que a circundam. Em nenhuma outra montadora foi encontrada estrutura similar.

Outra empresa com destacada atuação na neutralização do impacto causado pela sua atividade junto ao ambiente é a empresa Cia. 14. Desenvolve em suas unidades um projeto chamado de “Projeto *Green*”, baseado na neutralização dos gases do efeito estufa (CO²), correta utilização dos recursos florestais e usos de produtos ecologicamente corretos. Junto à comunidade, realiza projetos de reflorestamento, mesmo não estando obrigada legalmente a cumprir essa atividade. A tabela 11 descreve a visão das empresas com relação aos impactos ambientais gerados pela sua atividade.

Tabela 11: O papel das empresas em frente aos problemas ambientais gerados pela sua atividade

Empresas	Conceito (1) Péssimo	Conceito (2) Ruim	Conceito (3) Regular	Conceito (4) Bom	Conceito (5) Ótimo
Cia. 1				X	
Cia. 2				X	
Cia. 3				X	
Cia. 4		X			
Cia. 5			X		
Cia. 6					X
Cia. 7			X		
Cia. 8			X		
Cia. 9			X		
Cia. 10			X		
Cia. 11					X
Cia. 12				X	
Cia. 13				X	
Cia. 14					X
Cia. 15				X	
Cia. 16			X		
Cia. 17					X

Fonte: Elaborada pelo Autor

5.3.3 A Percepção da Imagem da Empresa Junto aos *Stakeholders*

Com relação à percepção da imagem das empresas junto aos *stakeholders*, os executivos entrevistados a classificaram, na maioria dos casos, como sendo uma percepção boa ou ótima.

Na visão dos gestores, a imagem da empresa está intimamente relacionada com sua contribuição social para a comunidade e colaboradores, pela capacidade de atender demandas originadas pelo mercado (clientes e consumidores) e na condição de honrar seus compromissos com fornecedores e com o Estado.

Neste cenário, os gestores afirmam que a imagem pode sofrer desgastes quando uma dessas capacidades não for plenamente contemplada. No caso das empresas identificadas como Cia. 3 e Cia. 4, que definiram como regular a percepção da imagem da empresa pelos *stakeholders*, as mesmas relacionam esse desempenho com sua redução nas atividades na região, a primeira empresa transferindo parte de sua produção para o Estado do Ceará, no nordeste brasileiro, e a segunda pela redução de colaboradores em função das dificuldades que enfrenta para exportar seus produtos.

A percepção da imagem das empresas junto aos *stakeholders* está descrita na Tabela 12.

Tabela 12: A percepção da imagem da empresa junto aos *stakeholders*

Empresas	Conceito (1) Péssimo	Conceito (2) Ruim	Conceito (3) Regular	Conceito (4) Bom	Conceito (5) Ótimo
Cia. 1					X
Cia. 2					X
Cia. 3			X		
Cia. 4			X		
Cia. 5				X	
Cia. 6				X	
Cia. 7				X	
Cia. 8				X	
Cia. 9				X	
Cia. 10					X
Cia. 11				X	
Cia. 12					X
Cia. 13				X	
Cia. 14					X
Cia. 15				X	
Cia. 16				X	
Cia. 17				X	

Fonte: Elaborada pelo Autor

5.3.4 O Retorno sobre o Investimento nas Empresas a Partir da Estratégia Adotada

As empresas participantes da pesquisa, em geral, afirmam estar adotando estratégias de longo prazo e que o retorno sobre os investimentos realizados devem sofrer evoluções positivas no futuro. A maioria das empresas classifica o retorno do investimento apenas como regular e bom. Exceções são encontradas entre as empresas identificadas no estudo como Cia. 1, Cia. 2 e Cia. 15. A primeira empresa afirma que seu avanço no varejo através de canal próprio de distribuição e o foco na gestão de marca alavancaram seus resultados e sua visibilidade, permitindo, por meio de altos retornos sobre o investimento, a captação de recursos para financiar seu crescimento no mercado financeiro (bolsa de valores). A Cia. 2, apesar de não optar por distribuição em canal próprio, também atribui seu alto desempenho nas questões relacionadas ao retorno sobre o investimento ao controle apurado de sua distribuição e posicionamento de marca, em que busca desenvolver negócios em mercados com pouca sensibilidade de preço (alto valor agregado).

No caso da empresa Cia. 15, a ótima condição relacionada ao retorno sobre o investimento é atribuída à excelente ocupação da capacidade instalada da empresa. Ocorrem, no entanto, preocupações com relação à necessidade de manutenção da escala para continuidade dos elevados retornos sobre investimentos, algo que, segundo os gestores da empresa, tem se tornado cada vez mais complicado em função das grandes variações de demanda e da sazonalidade tradicional do setor.

Na empresa Cia. 5, que identifica o retorno sobre o investimento como ruim, a justificativa está associada com a implantação da estratégia e não com o direcionamento estratégico proposto. Nessa empresa, a entrada no varejo para criação de canal próprio de distribuição é considerada salutar. Ocorre que os movimentos de seleção de franqueados, seleção de pontos de venda e gestão deste negócio (franquias), foram negligenciados pela expansão acelerada proposta pela empresa, causando prejuízos ao longo de toda operação e contribuindo, assim, para redução do retorno sobre o investimento na empresa.

As demais empresas que identificam o retorno sobre investimento como bom justificam sua opção afirmando que o retorno encontra-se dentro dos níveis esperados em seus planejamentos financeiros, havendo espaços para melhorias, mas que de modo geral a atividade ainda encontra-se com taxas de retorno consideradas adequadas para operações no Brasil. Na Tabela 13, estão descritas as conceituações definidas pelos gestores na relação com o retorno sobre o investimento na operação de cada empresa.

Tabela 13: O retorno sobre o investimento nas empresas a partir da estratégia adotada

Empresas	Conceito (1) Péssimo	Conceito (2) Ruim	Conceito (3) Regular	Conceito (4) Bom	Conceito (5) Ótimo
Cia. 1					X
Cia. 2					X
Cia. 3				X	
Cia. 4			X		
Cia. 5		X			
Cia. 6				X	
Cia. 7				X	
Cia. 8			X		
Cia. 9				X	
Cia. 10			X		
Cia. 11				X	
Cia. 12				X	
Cia. 13			X		
Cia. 14				X	
Cia. 15					X
Cia. 16			X		
Cia. 17			X		

Fonte: Elaborada pelo Autor

5.3.5 O Lucro Líquido Nas Operações A Partir da Estratégia Adotada

Na questão relacionada ao lucro líquido das operações, os gestores buscaram posicionamentos muito parecidos com os identificados no item que trata de retorno sobre o capital investido.

A Cia. 1 afirma que sua atratividade no mercado de ações deve-se ao ótimo lucro líquido de suas operações, capaz de remunerar o capital do acionista a elevadas taxas, fazendo uma ligação bem sucedida, no seu caso, entre o retorno sobre o investimento (ROI - *Return Over Investment*) e o EVA da empresa (*Economic Value Added*).

Na empresa Cia. 2, o gestor afirma que os altos resultados ligados ao lucro líquido estão suportados por uma política de posicionamento de marca, capaz de sustentar elevados preços no ponto de venda.

Novamente, a empresa Cia. 5 identifica como causa de seu desempenho ruim a implantação da estratégia de abertura de lojas e expansão no canal de distribuição próprio. Por motivos já comentados anteriormente, o gestor atribui a falta de resultado a condições da implantação na estratégia de expansão no varejo, que atualmente acaba por consumir resultados de toda a operação, inclusive a industrial.

Entre as empresas que classificaram seu resultado ligado ao lucro líquido destacam-se as Cia. 8, Cia. 10 e Cia. 17. No caso da Cia. 8, frequentes problemas com entregas originados pelo modelo industrial com elevado índice de terceirização, forçaram a empresa a verticalizar sua estrutura. Este movimento, apesar de contribuir para melhorar a pontualidade de entregas, a satisfação dos clientes e as reposições, elevou o custo fixo das operações, tornando-as menos rentáveis em períodos de sazonalidade, condição que desagrada os investidores.

Na empresa Cia. 10, os resultados atingidos ao longo do ano de 2012 estão sendo considerados ótimos, segundo o gestor entrevistado. Ocorre que ao longo dos últimos três anos fiscais, apenas o ano de 2012 apresenta essa característica. De modo geral, o gestor prefere assumir uma visão conservadora, colocando-se no lugar do acionista. O nível de confiança de manutenção do resultado deste ano para os próximos períodos é, no entanto, elevado. O processo de abertura de lojas vem contribuindo para diminuição dos períodos de ociosidade e as produtividades estão em elevação. O avanço no canal de distribuição não é acelerado, mas segundo o gestor está construído sobre forte base de sustentação.

A Cia. 17 atribuiu o lucro líquido regular a sua política comercial, que diminuiu preços para conquista de uma fatia de mercado após um longo período de inatividade dentro dos mercados nacionais e internacionais. Espera reverter esta condição, com a elevação lenta dos

valores praticados após sua estabilização no mercado. Admite, porém, que poderá enfrentar dificuldades para se posicionar em níveis mais elevados de preço se não promover alterações de *design* e aumento do nível de serviço aos clientes.

As demais empresas justificaram como bons o lucro líquido das operações, baseadas na visão oferecida pelos acionistas, que julgam adequada as margens de lucro auferidas com as atividades das empresas. A tabela 14 evidencia a opinião das empresas pesquisadas na relação com o lucro líquido de suas operações.

Tabela 14: O lucro líquido nas operações a partir da estratégia adotada

Empresas	Conceito (1) Péssimo	Conceito (2) Ruim	Conceito (3) Regular	Conceito (4) Bom	Conceito (5) Ótimo
Cia. 1					X
Cia. 2					X
Cia. 3				X	
Cia. 4				X	
Cia. 5		X			
Cia. 6				X	
Cia. 7				X	
Cia. 8			X		
Cia. 9				X	
Cia. 10			X		
Cia. 11				X	
Cia. 12				X	
Cia. 13			X		
Cia. 14				X	
Cia. 15				X	
Cia. 16			X		
Cia. 17			X		

Fonte: Elaborada pelo Autor

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esta seção analisa os dados obtidos junto aos casos de estudo, estabelecendo sua relação com a questão de pesquisa proposta no decorrer deste trabalho. Sua estruturação está proposta e organizada em três subseções, onde primeiramente desenvolve-se uma análise individualizada de cada empresa do estudo de caso, para em seguida estabelecer classificações da estratégia adotada nas empresas segundo seus grupos e atividades dentro do clúster. Na terceira subseção, se estabelecem as correlações existentes entre as estratégias adotadas pelas empresas, e seus resultados no campo econômico, financeiro e social.

6.2 A ESTRATÉGIA ADOTADA NAS EMPRESAS PESQUISADAS

As opções adotadas nas empresas pesquisadas, descritas a partir de escolhas estratégicas entre as doze dimensões competitivas apresentadas na Tabela 9, revelam posicionamentos diferentes na condução das empresas, mesmo entre empresas que desenvolvem atividades dentro de um mesmo grupo (indústrias fornecedoras, montadoras e montadoras/varejistas).

Mesmo no caso de empresas que descrevem de forma similar seu comportamento estratégico e estabelecem como bases de sustentação dimensões competitivas similares, como no caso das Cia. 1 e Cia. 2, alguns padrões de comportamento podem estabelecer grandes diferenças estratégicas. Nas empresas citadas, apesar de existir convergência na escolha das dimensões competitivas e na sua relação com sua importância relativa, a Cia.1 adota um modelo de distribuição próprio, enquanto a Cia. 2, distribui seus produtos em canal de distribuição tradicional, ou não proprietário, como descrito na Tabela 7.

Diante destas evidências, se estabelece individualmente o debate em torno do tema que trata do posicionamento estratégico das empresas pesquisadas, identificados por meio dos Instrumentos de Pesquisa I e II, triangulando estes dados com as informações adicionais obtidas no decorrer das entrevistas semiestruturadas, algumas delas apresentadas na Tabela 7.

6.2.1 A Estratégia Adotada: Cia. 1

A Cia.1 é uma reconhecida empresa do setor calçadista, produtora de calçados femininos de alto valor agregado. Busca diferenciar-se de seus concorrentes por meio de forte presença no varejo, desenvolvido com operações próprias e franqueadas.

A empresa acredita que o domínio do canal de distribuição, associado ao desenvolvimento de marca contribui significativamente para a conquista de vantagem competitiva relevante em frente aos demais concorrentes de mercado. Para sustentar sua posição estratégica, busca por meio da dimensão estratégica “velocidade” uma condição diferenciada na reposição de produtos em suas lojas, evitando rupturas de estoque e permitindo respostas rápidas às demandas de seus consumidores. As dimensões competitivas de *design* e diversidade de modelos completam o conjunto de dimensões que sustentam a operação desta companhia. Cabe ressaltar que, neste caso, a operação de produção foi deslocada para fora do escopo principal de negócios da empresa. Atualmente, toda a produção de calçados e acessórios é contratada e desenvolvida por terceiros.

Uma das justificativas para a completa terceirização da produção está relacionada com o forte desejo da empresa em concentrar seus esforços em atividades com maior agregação de valor ao longo de suas atividades. Sob este aspecto, acreditam seus gestores que a atividade de produção possui papel menos contributivo na geração de riqueza, devendo todos os esforços estar dirigidos para o relacionamento direto com consumidores por meio dos pontos de venda e na organização da logística responsável por prover soluções ao modelo de negócios adotado.

Também surgem como influenciadoras da decisão de terceirização completa da produção, a grande dependência de variedade de modelos e *design* diferenciado neste modelo de negócio, que acabaria por enfrentar limitações nos setores de projeto, caso a produção estivesse alocada internamente na operação. A grande diversidade de empresas presentes no Vale do Sinos, especialistas em diferentes produtos e, geralmente, com capacidade ociosa em decorrência da forte redução das exportações brasileiras, também é indicada como decisiva para esta escolha.

A Figura 12 evidencia a ordem de importância das dimensões competitivas adotadas pela Cia. 1 em sua estratégia de operação.



Figura 12: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 1

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.2 A Estratégia Adotada: Cia. 2

A Cia. 2 é empresa fabricante de calçados e acessórios femininos e também está posicionada em segmento de alto valor agregado. Constrói sua estratégia de competição com ênfase nas dimensões competitivas “distribuição”, “gestão de marca”, “velocidade”, “*design*” e “diversidade de modelos”.

Apesar da similaridade com a empresa Cia. 1, possui toda sua produção verticalizada. Acredita que com essa característica torna-se possível maior controle sobre a operação, o que resulta em maior velocidade de resposta à demanda de seus clientes.

Como primeira ou mais importante dimensão, trabalha a distribuição, na qual procura identificar e desenvolver varejos qualificados, alinhados com sua proposta de produto. Busca promover ações de *marketing* com propósito de promover sua marca, tornando-a desejada entre consumidoras e, fazendo surgir daí, a demanda responsável pela ocupação de suas fábricas por meio de pontos de venda multimarcas.

Sustenta suas campanhas de *marketing* adotando políticas ligadas a *design* diferenciado e grade oferta de modelos. Acredita que a atratividade da marca junto ao canal de distribuição, que considera fundamental, está ligada à capacidade de prover *design* diferenciado, velocidade de resposta à demanda e diversidade de modelos.

A empresa admite dificuldades na relação com o canal tradicional de distribuição, chamado de lojas multimarcas. Segundo seus gestores, existem fortes pressões neste tipo de canal de distribuição para o achatamento de preços, o que pode fazer com que a empresa adote um novo posicionamento de distribuição no futuro. Os gestores desta empresa observam que existe tendência à segmentação do varejo no mundo e que grandes marcas do setor passaram a adotar estratégias de avanço na distribuição por meio de canal próprio.

Os gestores não identificam, neste caso, dificuldades ligadas à diversidade de modelos e redução de escala no desenvolvimento da sua produção interna. Reconhecem, no entanto, que a definição por produção interna em suas operações, exige maior investimento em bens de capital para dar vazão à demanda, exigindo maior aporte de capital de giro. Quanto aos recursos necessários de estrutura e infraestrutura para manutenção do modelo de negócio, a empresa considera que são abundantes na região onde está instalada, não constituindo este fator, restrição séria ao modelo de operação ou risco à estratégia de negócio. A Figura 13 descreve a importância das dimensões competitivas adotadas na Cia. 2.

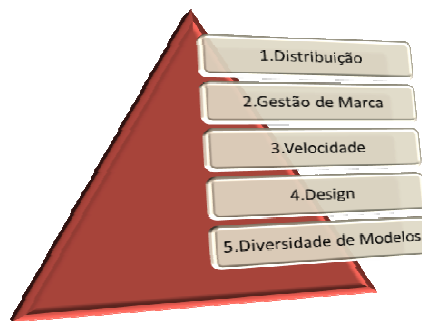


Figura 13: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 2

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.3 A Estratégia Adotada: Cia. 3

A Cia. 3 ingressa no mercado calçadista a partir de 2000, quando adquire uma empresa produtora de calçados infantis em Novo Hamburgo. O grupo controlador da empresa, com origem na indústria têxtil e de confecções, desenvolveu um modelo de negócio que avançou fortemente para o varejo, sustentado por um conjunto de marcas que estabelecem vínculos com seus diversos consumidores.

A entrada no segmento calçadista foi orientada pela visão estratégica de que os calçados completariam o *mix* necessário de produtos de suas lojas, melhorando seu desempenho relacionado a faturamento e lucro líquido. A capacidade de produção excedente é destinada aos tradicionais canais de distribuição operados no varejo calçadista.

Neste cenário, a divisão industrial, responsável pela produção de calçados no grupo, percebe como um dos principais pilares de sustentação da estratégia a gestão de marcas que são oferecidas aos consumidores, o que permite posicionamento de preço acima da maior parte dos concorrentes no mercado nacional.

Associada à gestão de marca, é considerada como relevante uma combinação entre *design* diferenciado em produtos, flexibilidade de volume e velocidade, com propósito de garantir desempenho superior na operação de distribuição no canal próprio de varejo. Toda estratégia de operação da indústria está ligada a condição de oferecer condições diferenciadas ao canal de distribuição próprio, e assim prover vantagem competitiva relevante para todo o grupo de empresas.

Neste contexto, a unidade de negócio que é responsável pela produção de calçados se torna uma fonte fornecedora, que possui como principal cliente outra unidade de negócio do grupo, o varejo. Apesar de possuir distribuição para clientes convencionais (multimarcas), aproximadamente 80% de sua produção é absorvida em seu próprio canal de distribuição.

A Figura 14 descreve a organização estratégica da Cia. 3 a partir das dimensões competitivas adotadas.



Figura 14: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 3

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.4 A Estratégia Adotada: Cia. 4

A Cia. 4 se dedicou por diversos anos à atividade de produção, optando por atender mercados compradores internacionais. Para ocupar sua capacidade produtiva, desenvolvia negócios com agentes de exportação, responsáveis por desenvolver e adaptar o *design* dos produtos à preferência dos compradores internacionais.

Nesse modelo de negócio, delegava a operação comercial a terceiros e concentrava-se exclusivamente nas atividades de suprimento e produção, competindo na maioria das propostas por preço com outros fabricantes nacionais.

O deslocamento da produção calçadista para a Ásia, combinado com a redução de negócios com o mercado americano, exigiu grande reorganização da empresa para manutenção e viabilidade da operação.

Atualmente, a empresa busca alavancar negócios no mercado brasileiro por meio de competências desenvolvidas quando se dedicava, exclusivamente, à exportação. Desenvolveu uma marca comercial para ingressar no mercado nacional e procura desenvolver negócios baseando sua estratégia em dimensões competitivas como qualidade, *design*, preço baixo, distribuição e pontualidade.

Apesar da consciência da importância de buscar reconhecimento no mercado por meio de uma marca, ainda não julga que esta dimensão competitiva possa ser considerada como relevante em sua estratégia. A distribuição é abordada como importante aspecto da estratégia, pois a formação de equipes de venda com capacidade de penetrar nos canais de distribuição tradicionais é considerada fundamental para a viabilidade futura da empresa. Neste aspecto, qualidade, preço baixo e pontualidade, associados a um *design* diferenciado são consideradas dimensões competitivas relevantes para obtenção de participação no mercado nacional.

A estratégia e as dimensões competitivas adotadas pela Cia. 4 seguem demonstradas na Figura 15.



Figura 15: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 4

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.5 A Estratégia Adotada: Cia. 5

A empresa Cia. 5, uma das empresas com menor tempo de atividade entre as estudadas, apresenta um estratégia baseada em dimensões competitivas que consideram performance, preço, diversidade de modelos, flexibilidade de volume e gestão de marca como relevantes.

Apesar de possuir em sua estrutura de negócios a terceira maior rede de varejo entre as entrevistadas, com 270 pontos de venda no Brasil e exterior, não cita como importante a dimensão competitiva “distribuição”.

A gestão da marca surge como uma dimensão considerada importante na condução da estratégia dessa empresa, pois, segundo seus gestores, o reconhecimento da empresa e a confiança para atração de clientes varejistas tradicionais e parceiros para seu canal próprio de distribuição é fundamental.

O desenvolvimento do canal de distribuição próprio dentro da companhia divide opiniões quanto a sua importância estratégica. Alguns gestores consideram o domínio do canal de distribuição como condição fundamental para evitar a dependência da distribuição tradicional, que força a empresa a comprimir margens de lucro, competindo por preço baixo. Outros gestores consideram que o desenvolvimento do canal de distribuição próprio, na forma como foi estruturado, contribuiu para a diminuição de “*market share*” da empresa junto ao canal de distribuição tradicional, estimulado pelo desconforto gerado pelo conflito de canal entre franqueados e clientes varejistas tradicionais. Associados ao conflito de canal, outros problemas relacionados à escolha de franqueados, pontos de venda com desempenho baixo ou custos elevados de operação agravaram a situação relacionada ao desempenho financeiro e econômico da organização.

Neste ambiente de operação, as dimensões competitivas “diversidade de modelos” e “flexibilidade de volume” parecem oferecer uma proposta importante para a busca da retomada de uma participação maior no mercado de calçados femininos e acessórios onde desenvolve suas operações. Apesar do alinhamento dos gestores em torno do assunto que trata da diversidade de modelos e da flexibilidade de volume, também polêmica é a discussão a respeito da dimensão competitiva relacionada ao preço. Os gestores não acreditam ser capazes de oferecer performance superior de produtos, diversidade de modelos e flexibilidade de volume a custos ou preços baixos ao mercado. Os mesmos gestores vão além na sua análise, e sugerem que parte dos problemas de desempenho no canal de distribuição próprio ou da diminuição de “*market share*” junto ao varejo tradicional pode estar relacionada às questões de *design* de seus produtos, uma dimensão competitiva que se encontra fora do debate estratégico da empresa, que opta por dar maior ênfase à diversidade de produtos para compor o que julga ser um *mix* ideal de produtos para a operação do varejo (especialmente o canal de distribuição próprio). Abaixo seguem apresentadas as dimensões competitivas relevantes na estratégia da empresa.



Figura 16: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 5

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.6 A Estratégia Adotada: Cia. 6

A empresa Cia. 6 atua em um segmento diferenciado de calçados. A empresa fabrica calçados de segurança para uso como equipamento de proteção individual de trabalhadores.

Tradicionalmente, se ocupava apenas com a fabricação e exportação de cabedais (parte superior do calçado) para a Europa, onde se destacava no atendimento de clientes, especialmente no mercado alemão, reconhecido como um dos mais exigentes do mundo pela empresa. Sua produção envolvia produtos personalizados ou com marca de terceiros basicamente.

Nos últimos anos, em função do avanço da concorrência asiática sobre o mercado europeu, viu seus volumes de produção e vendas apresentarem sucessivas quedas. Dada esta condição, a empresa promoveu uma revisão de sua estratégia de operação, passando a assumir uma marca comercial no Brasil e avançar com distribuição no mercado nacional, agora com calçados completamente acabados (abrindo mão da produção apenas de cabedais).

Essa decisão estratégica seguiu sustentada pela revisão de algumas dimensões competitivas do negócio. Atualmente sua estratégia de inserção no mercado nacional por meio de desenvolvimento de produtos que levam sua própria marca está sustentada por dimensões que oferecem performance superior de produtos ao mercado, velocidade de entrega, pontualidade e preço.

A performance superior de produtos é considerada um dos aspectos fundamentais da estratégia da empresa, já que, segundo seus gestores, no mercado brasileiro o grande volume de produtos comercializados na área de segurança são considerados de baixo desempenho técnico. Como desenvolve um sistema de comercialização pelo qual procura atender diretamente grandes clientes (segmentos de petróleo, mineração, siderurgia, entre outros),

considera que as dimensões ligadas à pontualidade, velocidade e preço são influenciadoras importantes na decisão de compra dos clientes, que, normalmente, adquirem seus produtos através de distribuidores de concorrentes, que ofertam produtos à pronta entrega.

Buscando um sistema de atendimento direto, sem a necessidade de distribuidores nos grandes clientes, torna-se possível a comercialização dos produtos com margens melhores para a indústria e preços mais acessíveis aos clientes. A necessidade de maior agilidade de entrega e a pontualidade são fatores importantes, para transformação no modelo de negócio neste segmento, segundo a empresa. As dimensões competitivas eleitas como relevantes para Cia. 6 são descritas na Figura 17.



Figura 17: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 6

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.7 A Estratégia Adotada: Cia. 7

A Cia. 7 é tradicional empresa do segmento de calçados femininos. Sua estratégia está sustentada pelas dimensões competitivas “*design*”, “diversidade de modelos”, “gestão de marca”, “distribuição e pós-venda”.

O desenvolvimento de produtos com *design* diferenciado é apontado pela empresa como a principal condição de manutenção de sucesso nos negócios, já que a empresa atua em um segmento altamente dependente de moda e com produtos que apresentam ciclo de vida geralmente curto.

Associado ao *design*, a possibilidade de oferecimento de grande variedade de produtos é apontada como fator chave para conquista e participação de mercado, especialmente no Brasil, já que as exportações da empresa são consideradas modestas pelos gestores (aproximadamente 2% do volume total produzido).

A gestão de marca na empresa ainda está relacionada com ações de promoção e publicidade de produtos em diversas mídias. Não existe, na opinião do gestor entrevistado,

uma forte relação entre a marca da empresa e os atributos funcionais de seus produtos, a não ser pela proposta de atendimento a um grupo de clientes, definidos como pertencentes às classes sociais B e C (classe social B, indivíduos com renda entre 5 e 15 salários mínimos nacionais; classe social C, indivíduos com renda entre 3 e 5 salários mínimos nacionais, segundo IBGE).

Os aspectos de distribuição são considerados com importância no negócio, pois os gestores consideram que a capilaridade de vendas, mesmo que em quantidades menores em clientes de interior no Brasil, é fundamental para manutenção da escala necessária para a operação com elevados níveis de eficiência.

Vários serviços de pós-venda são ofertados aos clientes e consumidores da empresa, normalmente, por meio de canais que utilizam forte investimento em tecnologia de informação e comunicação. Ao consultar um o *site* da empresa, o cliente lojista encontra diversos serviços que podem auxiliá-lo na gestão comercial dos produtos da marca dentro do ponto de venda, como itens mais procurados por consumidores no *site* da empresa por região, produtos mais vendidos pela empresa, rastreamento de entrega, consultoria técnica para análise de reclamações de consumidores e análise de defeitos entre outros.

A estrutura de tecnologia de informação e comunicação também está presente de maneira muito forte na operação logística da empresa, de produção e nas áreas comerciais, não se limitando apenas ao desenvolvimento de *software* para gestão contábil da organização. Um exemplo desta condição é revelado na forma de comercialização de seus produtos. Por meio de um sistema de vendas compatível com *tablets*, os clientes podem elaborar diferentes combinações e montagens possíveis para os calçados oferecidos pela empresa, criando uma opção considerada próxima de uma espécie de customização em massa para o comprador.

Dentre os modelos comerciais pesquisados, a Cia. 7 foi a empresa mais flexível na condição relacionada à diversidade de modelos. A flexibilidade obtida no modelo comercial penaliza a gestão da produção, que diante de tão variado conjunto de produtos ofertados em escala reduzida, necessita buscar terceirização de setores como costura, para equilibrar sua eficiência. Essa condição impõe relativa demora no atendimento de pedidos, que consomem entre 14 a 18 dias úteis para seu processamento total nas áreas de produção. A Figura 18 apresenta o modelo estratégico adotado pela empresa Cia. 7.



Figura 18: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 7

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.8 A Estratégia Adotada: Cia. 8

A empresa identificada na pesquisa como Cia. 8 atua no segmento de calçados masculinos, destinados ao público jovem. Considera fundamental em sua estratégia de negócios a atenção com o *design*, que deve refletir o comportamento e as preferências do público com o qual se relaciona. A construção e a gestão de marca surgem nessa empresa como elos entre o *design* e o consumidor, estabelecendo uma espécie de identidade para os consumidores de seus produtos.

Apesar de admitir possuir clientes e consumidores com forte alinhamento com a marca e com a proposta de *design* desenvolvida pela empresa, seus gestores afirmam que essa condição não reduz a sensibilidade ao preço, especialmente do varejo. Isso corrobora para que a empresa se mantenha alerta com a dimensão competitiva “preço” e com a questão relacionada à performance de seus produtos. Segundo a empresa, entre os clientes do segmento masculino, a durabilidade dos produtos é considerada como diferencial no momento de compra do consumidor.

Outra dimensão competitiva presente e considerada relevante na estratégia da empresa esta relacionada com a oferta de produtos. A diversidade de itens é considerada fundamental para o sucesso da empresa nos negócios, principalmente pelas diferentes demandas originadas nas necessidades e condições de usos dos consumidores atualmente. Por esse motivo, a empresa produz diversos itens, indo desde chinelos e sandálias, passando por sapatos e calçados casuais e chegando, por exemplo, a artigos específicos para clientes adeptos da atividade esportiva de motociclismo (botas especiais).

Na Figura 19 apresentamos o modelo estratégico adotado na empresa Cia. 8.

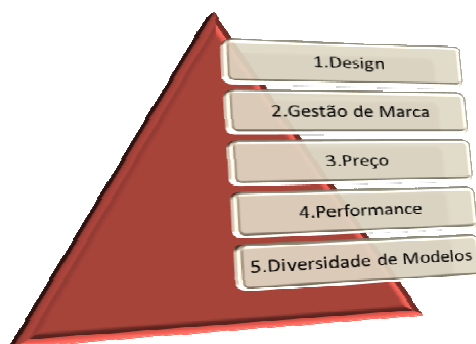


Figura 19: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 8

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.9 A Estratégia Adotada: Cia. 9

A empresa Cia. 9 atua no segmento de calçados femininos. Em sua orientação estratégica adota o *design*, a qualidade, flexibilidade de volume, gestão de marca e diversidade de modelos como dimensões de sustentação de suas ações.

Considera como principal dimensão competitiva na organização o *design*. Entende que seu público espera da empresa o desenvolvimento de produtos com *design* inovador da empresa associados à garantia de qualidade. Os gestores da Cia. 9 estabelecem uma relação entre inovação em *design* e qualidade, preocupados com possíveis resistências às inovações propostas em produtos entre seus consumidores.

A flexibilidade de volume e a diversidade de modelos são consideradas fundamentais pela empresa para o enfrentamento dos concorrentes no mercado nacional e internacional. A manutenção do volume de vendas está ligada diretamente à condição de oferecer grande diversidade de produtos e ter condições de resposta rápida às mudanças de demanda originadas em clientes e consumidores.

Outra dimensão competitiva que foi adotada na empresa é a gestão de marca, que busca desenvolver uma identidade visual que estabeleça vinculação com o *design* dos produtos oferecidos. O modelo estratégico adotado na empresa Cia. 9 segue apresentado na Figura 20.

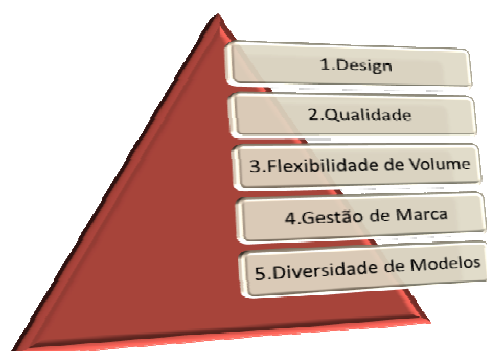


Figura 20: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 9

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.10 A Estratégia Adotada: Cia. 10

A Cia. 10 se dedica à produção de calçados infantis. Apesar de sempre ter oferecido calçados infantis no seu catálogo de produtos, foi somente depois de 1992 que passou a ser dedicar exclusivamente ao mercado de crianças. Antes daquele ano, produzia em suas linhas de produção produtos femininos, masculinos e esportivos, com marcas próprias, licenciadas ou para terceiros. Também exportava produtos fabricados em suas plantas por meio de empresas de intermediação comercial.

Após um período de dificuldades financeiras, ocorrido em meio à década de 1980, a empresa assumiu um posicionamento estratégico que se mantém presente até hoje. As principais dimensões competitivas adotadas no final da década de 1980 e mantidas como norteadoras da estratégia são a gestão de marca, *design*, distribuição (esta incorporada mais recentemente), velocidade e flexibilidade de volume.

A decisão de promover a gestão de marca como diferencial competitivo exigiu esforço da gestão para enfrentar o rompimento de um modelo de negócio, amplamente sustentado e dependente das estratégias de terceiros para comercialização (fora da organização). A partir da decisão de desenvolvimento da marca, adotou-se a opção pela não produção de calçados com marca de terceiros e o esforço da empresa foi direcionado para o segmento infantil.

O segundo movimento estratégico da empresa foi fortalecer as áreas de projeto e investir em *design* para sustentação da marca e desenvolvimento de novos canais de distribuição no Brasil. Imediatamente após suas primeiras investidas no mercado nacional, percebeu que existiam oportunidades ligadas à velocidade de entrega e à flexibilidade de volume nas negociações. No início dos anos 1990, reformulou seus sistemas produtivos, abandonando *lay-outs* clássicos na indústria calçadista, geralmente, voltados para produção

em larga escala, e adotou um sistema de produção em grupos de trabalho, com o qual afirma possuir alta flexibilidade de produção e velocidade de resposta à variação de demanda.

Com o acirramento da concorrência no mercado nacional, motivado pelo surgimento de novos concorrentes nacionais e internacionais, e com crescente oferta de produtos similares a preços mais baixos, a empresa passou, desde 2007, a incluir a distribuição por meio de canal próprio como ponto relevante de sua estratégia, para fugir do que convencionou chamar de “Ditadura do Varejo”.

Atualmente conta com aproximadamente 50 lojas, entre próprias e franqueadas. Admite que conflitos de canal de distribuição são frequentes e algumas perdas são percebidas, mas considera que os ganhos obtidos por essa escolha são maiores do que as perdas geradas em clientes posicionados em canais de distribuição tradicionais.

As dimensões competitivas consideradas relevantes na estratégia da empresa seguem descritas na Figura 21.

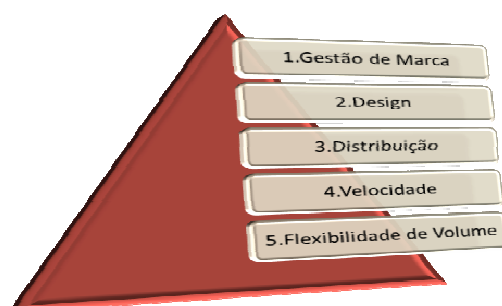


Figura 21: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 10

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.11 A Estratégia Adotada: Cia. 11

A empresa identificada no estudo como Cia. 11 é uma fornecedora de diversos produtos para a indústria calçadista, moveleira, de papel e embalagem e construção civil e automobilística. Sua atividade nos primeiros anos após a fundação foi exclusivamente dedicada ao segmento calçadista.

A organização atua fortemente no segmento de produtos químicos e as principais dimensões competitivas que explora na construção de sua estratégia corporativa são gestão ambiental, pontualidade, performance, *design*, e flexibilidade de volume.

A questão ambiental aparece como grande pilar de sustentação na estratégia de operação e permite o crescimento dos negócios em segmentos mais exigentes como o automobilístico, por exemplo.

O desenvolvimento de produtos com *performance* superior é considerada importante para a conquista de mercados fora do Brasil, sendo importante dimensão explorada em operações no Chile, Colômbia, Argentina, Peru e México, onde a empresa opera com unidades de distribuição e produção.

De modo geral, a empresa considera que a flexibilidade de volume e a pontualidade devem ser consideradas como relevantes na estratégia da empresa. A primeira dimensão é capaz de elevar o nível de serviço diante das grandes variações de demanda cada vez mais comuns nos diversos mercados onde atua e, especialmente, junto ao setor calçadista. A pontualidade é traduzida como condição necessária para evitar prejuízos financeiros aos clientes e prejuízos de imagem para a companhia.

Especialmente, nas áreas moveleira e automobilística, o *design* inovador vem crescendo em importância, de modo a merecer grande atenção estratégica dentro da empresa. No setor calçadista, onde possui maior relacionamento com as empresas em função da sua linha de produtos químicos, o *design* possui menor importância, mas não pode ser desprezado, já que os seus produtos podem causar alterações em projetos de seus clientes.

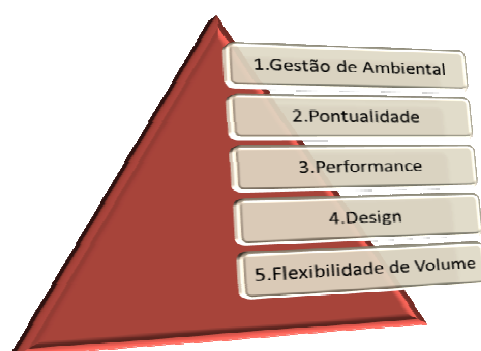


Figura 22: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 11

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.12 A Estratégia Adotada: Cia. 12

A empresa identificada como Cia. 12 nesta pesquisa é uma fornecedora do setor de calçados e acessórios, do setor moveleiro e de confecções. Atua exclusivamente na produção de laminados sintéticos e está presente no Brasil desde 1998. Com matriz em Portugal, ainda possui unidades produtivas na Espanha, Polônia e Hungria.

Para atender o mercado calçadista, responsável por mais de 80% de suas vendas no Brasil, desenvolve sua estratégia baseada na oferta de vasta linha de produtos (diversidade de modelos), *performance*, *design*, flexibilidade de volume e gestão ambiental.

A diversidade de produtos está relacionada com os diferentes segmentos de atuação, inclusive dentro do setor calçadista (calçados masculinos, femininos, infantis, esportivos e de segurança).

A performance é dimensão competitiva presente na estratégia, especialmente pelas necessidades de grandes clientes internacionais, que exigem desempenho superior de seus produtos para sua aquisição em escala mundial.

O *design* por sua vez, deve contribuir na estratégia para estabelecer padrões de desenvolvimento de produtos inovadores para seus clientes, que associada à possibilidade de adaptação da organização para possuir maior flexibilidade de volumes, permite alcançar e manter vantagem competitiva diante de concorrentes deste segmento.

A gestão ambiental está inserida na estratégia da empresa e é considerada como grande diferencial nas operações no Brasil e na Europa. A preocupação em desenvolver atividades sustentáveis tem sido valorizada em mercados maduros e por empresas com marcas de reconhecimento internacional. A organização da estratégia da empresa está descrita na Figura 23.

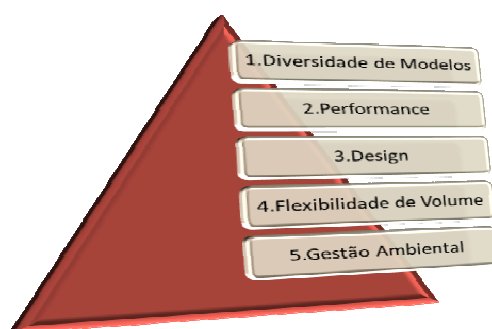


Figura 23: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 12

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.13 A Estratégia Adotada: Cia. 13

A empresa Cia. 13 também atua como fornecedora de produtos químicos para o setor coureiro-calçadista, dedicando-se especialmente à produção de tintas e adesivos industriais. Atua também no setor de construção civil, com linhas de tintas e vernizes imobiliárias.

Sua organização industrial segue um modelo de unidade de negócios, separando os segmentos de construção civil e o segmento industrial de tintas, vernizes e adesivos. No segmento de tintas, vernizes e adesivos industriais as dimensões competitivas relevantes apontadas pela empresa na construção da estratégia estão relacionadas com as dimensões

competitivas de pós-venda (assistência técnica), qualidade, pontualidade, preço e gestão de marca.

Nesta empresa as atividades de pós-venda, especialmente relacionadas com assistência técnica são consideradas vitais para a manutenção de clientes e redução de ocorrências negativas no consumo de seus produtos. A construção da percepção de qualidade intrínseca de tintas e adesivos, segundo os gestores da empresa, passa pelo apoio dos serviços da assistência técnica a equipe de venda, formando uma combinação estratégica em que a qualidade percebida pelos clientes se torna dependente dos serviços de pós-venda.

A pontualidade é apontada como outra dimensão competitiva importante na condução estratégica da empresa, que percebe em seus clientes uma crescente necessidade de redução de estoques em suas plantas, exigindo pontualidade nas entregas para evitar prejuízos por paradas de produção não programadas.

O preço também é apontado como dimensão competitiva relevante, já que o mercado calçadista tradicionalmente exige da empresa soluções capazes de oferecer redução de custos de produção, organizando-se normalmente por uma competição por menor preço. Para reduzir as pressões de redução de preço, a empresa investe na gestão de marca, buscando por meio de mídia especializada a sensibilização técnica de seus clientes para a segurança de utilização dos produtos que levam a sua marca.

As dimensões competitivas que estão ineridas na condução da estratégia da empresa seguem representadas na Figura 24.



Figura 24: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 13

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.14 A Estratégia Adotada: Cia. 14

A Cia. 14 atua no segmento gráfico de embalagens e *displays*. Iniciou suas atividades atendendo exclusivamente o setor calçadista. Atualmente está colocada entre os maiores

grupos gráficos do Brasil, atendendo segmentos como o de alimentação, de bebidas, farmacêutico e de cosméticos, metal mecânico e de eletroeletrônicos, entre outros.

No desenvolvimento de sua estratégia, considera relevante o *design*, a pontualidade, performance, gestão ambiental e diversidade de produtos como chave para alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes do mercado.

O *design* é considerado chave para o desenvolvimento de embalagens atrativas, responsáveis, segundo os técnicos da empresa, por acelerar o consumo dos produtos que as utilizam em pontos de venda extremamente concorridos.

A opção de desenvolvimento de embalagens com desempenho superior também é considerada estratégica pela empresa. A qualidade de alguns produtos é relacionada com a apresentação e a resistência das embalagens os contém. Para desenvolver suas embalagens com performance superior, a empresa verticalizou algumas atividades industriais, garantindo maior controle e eficiência nos processos, sempre visando assegurar qualidade superior em seus produtos.

A diversidade de produtos nesta empresa está relacionada aos diferentes tipos de acabamento e construções possíveis dentro da linha de embalagens que a mesma se dispõe a oferecer aos segmentos que atende, inclusive nas questões relacionadas a segurança e controle de lotes (no caso das embalagens para o segmento farmacêutico).

A pontualidade é trabalhada como uma forma de assegurar que seus clientes possam manter operações enxutas, estabelecendo um relacionamento comercial flexível, operado em sintonia com as condições esperadas por eles. Em alguns casos de plantas localizados no nordeste do Brasil, a empresa mantém embalagens consignadas junto a seus clientes, garantido disponibilidade de entrega e a redução de custos logísticos relacionados ao transporte.

A questão ambiental é outra dimensão importante para a empresa, grande consumidora de papel. Desenvolve as embalagens com uso de produtos ecologicamente corretos e assegura aos clientes que sua matéria-prima segue a correta utilização dos recursos florestais, proveniente de florestas certificadas. Também desenvolve ações de neutralização de CO² em decorrência de sua atividade industrial.

Na Figura 25 segue descrito o modelo e as dimensões competitivas relevantes na formação da estratégia da Cia. 14.



Figura 25: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 14

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.15 A Estratégia Adotada: Cia. 15

Na empresa identificada como Cia. 15, as dimensões competitivas presentes na construção estratégica do negócio são o *design*, gestão de marca, distribuição, qualidade e gestão ambiental.

Com produção de calçados destinada ao público feminino, estabelece uma relação entre as características relacionadas ao conforto e o *design* em seus produtos. Afirma ter sido a primeira empresa de calçados femininos a desenvolver seus produtos com tecnologias e *design* associados ao conforto e saúde dos pés.

Apesar de não possuir um projeto estruturado de varejo, conta com 27 pontos de venda exclusivos no exterior, desenvolvidos de forma experimental, visando a sustentar exportações com elevado nível de posicionamento em mercados onde possui distribuidores. Os pontos de venda estão localizados na Venezuela, Kuwait, Miami, Peru, República Dominicana e Guadalupe, revelando importância estratégica para questões ligadas à distribuição.

A dimensão competitiva “qualidade” é considerada tão importante na organização, que se encontra destacada na missão da empresa, onde está expresso, entre outras coisas, o desejo de ser uma empresa produtora de artigos de qualidade, moda e conforto, numa clara ligação entre as dimensões “*design*” e “qualidade”.

As questões relacionadas com a gestão ambiental também encontram espaço destacado na estratégia da empresa que é solidária em projetos de reciclagem de resíduos industriais, tratamento de efluentes, além de ser a principal empresa apoiadora do Projeto Caminho Sustentável, lançado pelo Sindicato da Indústria de Calçados, Vestuário e Componentes para Calçados de Igrejinha. O projeto trata da gestão e desenvolvimento sustentável do setor calçadista com atividade na cidade onde a empresa está sediada, buscando a redução dos

impactos ambientais causados pela atividade calçadista. As dimensões estratégicas que orientam a atividade da empresa são apresentadas na Figura 26.



Figura 26: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 15

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.16 A Estratégia Adotada: Cia. 16

A empresa identificada nesta pesquisa como Cia. 16, é grande produtora de calçados masculinos, com plantas em São Paulo e Ceará. Neste último ano, adquiriu uma unidade industrial no Vale do Sinos, onde inicia sua produção de calçados femininos.

A estratégia da empresa se encontra fortemente organizada em torno do *design*, qualidade, flexibilidade de volume, distribuição e preço.

O *design* é considerado fundamental pelos gestores para a conquista da preferência dos consumidores no varejo. Para conquistar espaço no varejo tradicional, por onde distribui seus produtos no mercado nacional, considera fundamental a operação dentro de determinadas faixas de preço. A empresa admite que realiza estudos para tentar avançar no desenvolvimento de um canal de distribuição próprio, mas atualmente não possui atividades de varejo.

A flexibilidade de volume é outra dimensão estratégica que recebe atenção da empresa. Considera importante o estabelecimento de ações estratégicas para evitar prejuízos financeiros ocorridos pela impossibilidade de assumir pedidos em períodos de grande oscilação da demanda. As questões relativas à qualidade dos produtos são definidas como estratégicas, pois no seu principal segmento a qualidade e a durabilidade de produtos são fortes argumentos de venda para o consumidor. As dimensões competitivas relevantes na formação da estratégia da empresa são apresentadas na Figura 27.

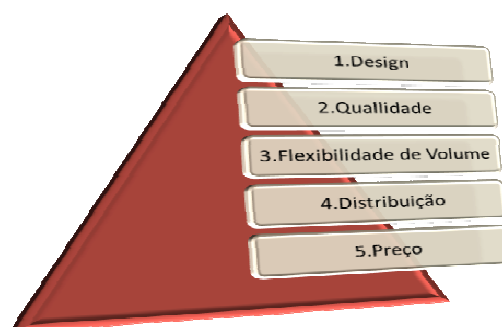


Figura 27: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 16

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.2.17 A Estratégia Adotada: Cia. 17

A empresa Cia. 17 foi adquirida em 2007 por um grande grupo calçadista do Vale do Sinos e transformada em uma unidade de negócios. Especializada na fabricação de calçados infantis, esta divisão de negócios vem sendo reorganizada em torno de uma estratégia construída em função de dimensões competitivas como *design*, preço, velocidade, pontualidade e distribuição.

As dimensões de pontualidade e velocidade estão inseridas como relevantes no desenvolvimento estratégico da empresa, motivadas pela necessidade de adequar a operação em níveis mais elevados de serviço, ainda considerados deficientes em função do processo recente de reestruturação enfrentado pela aquisição de seu controle, substituição de equipes e gestores na atividade da companhia.

O *design* é uma dimensão considerada importante no processo de reestruturação da empresa (que ficou fora do mercado por problemas financeiros, durante alguns anos). A retomada de um conceito de *design* é percebida como necessário para criar uma nova identidade junto ao consumidor.

A dimensão preço é utilizada para posicionar a empresa em faixas inferiores de valor em relação aos concorrentes líderes no mercado, com o propósito de retomar uma participação de mercado capaz de imprimir escala nos negócios. A distribuição é um componente importante na estratégia do grupo controlador da empresa, que atua no varejo de calçados em diferentes regiões brasileiras e inicia um processo de modificação em seus pontos de venda para abrir espaço à nova divisão da empresa, que possui marca reconhecida entre os consumidores brasileiros.

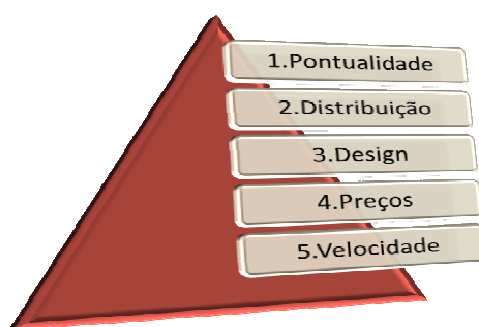


Figura 28: A importância das dimensões competitivas na estratégia de operação da Cia. 17

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.3 A ESTRATÉGIA ADOTADA SEGUNDO O GRUPO E AS ATIVIDADES DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Organizou-se a amostra em três grupos, formados por empresas participantes das indústrias fornecedoras, por montadoras de calçados e montadoras varejistas, conforme apresenta a Figura 29.



Figura 29: Empresas fornecedoras e suas estratégias

Fonte: Elaborada pelo Autor

As empresas fornecedoras pesquisadas estão distribuídas em diferentes indústrias. Todas possuem em comum, na sua trajetória, o fato de apresentar seu desenvolvimento nos primeiros anos de fundação baseado exclusivamente no atendimento a demandas originadas do setor coureiro-calçadista. Com o passar dos anos, porém, algumas experimentaram crescimento diversificando atividades por meio de atendimento a outras indústrias, como a automobilística, moveleira e de construção civil. A Tabela 15 descreve as companhias, os mercados onde estão presentes e os seus principais produtos.

Tabela 15: Empresas fornecedoras pesquisadas, seus mercados e principais produtos

Cia.	Mercados de Atuação	Principais Produtos
Cia. 11	Calçadista Moveleiro Papel e Embalagem Transportes Construção Civil EPI's	Adesivos Solventes Laminados Especiais Plásticos de Engenharia EPI's
Cia. 12	Calçadista e de Acessórios Moveleiro e Decoração	Laminados sintéticos flexíveis de base tecida ou não tecida
Cia. 13	Calçadista Coureiro Construção Civil	Adesivos e Solventes Tintas industriais Tintas imobiliárias
Cia. 14	Alimentício Calçadista Eletroeletrônico Bebidas Farmacêutico Metalomecânico Cosméticos Ondulados/Micro ondulados Material PDV	Embalagens em papel cartão Embalagens em ondulado Embalagens em micro ondulado

Fonte: Elaborada pelo Autor

A Tabela 16 descreve a estratégia adotada entre as empresas pertencentes ao grupo das fornecedoras do clúster calçadista, pertencentes a três segmentos distintos: indústria química e de componentes, de laminados sintéticos e de embalagens de papel.

Tabela 16: A importância das dimensões competitivas nas empresas fornecedoras no clúster

Dimensões Competitivas	Cia. 11	Escore	Cia. 12	Escore	Cia. 13	Escore	Cia. 14	Escore	Total Pontuação
<i>Design</i>	4	0,25	3	0,33	--		1	1,00	1,58
Gestão de Marca	--		--		5	0,20	--		0,20
Distribuição	--		--		--		--		0,00
Diversidade de Modelos	--		1	1,00	--		5	0,20	1,20
Pontualidade	2	0,50	--		3	0,33	2	0,50	1,33
Velocidade	--		--		--		--		0,00
Flexibilidade de Volume	5	0,20	4	0,25	--		--		0,45
Qualidade	--		--		2	0,50	--		0,50
Preço	--		--		4	0,25	--		0,25
Perfórmance	3	0,33	2	0,50	--		3	0,33	1,16
Gestão Ambiental	1	1,00	5	0,20	--		4	0,25	1,45
Pós-venda	--		--		1	1,00	--		1,00

Nota: Escore considerado para análise de importância - (1 = 1 ponto; 2 = 1/2 ponto; 3 = 1/3 ponto; 4 = 1/4 ponto; 5 = 1/5 ponto) onde (1) Importância Alta; (2) Importância Média / Alta; (3) Importância Média; (4) Importância Média / Baixa; (5) Importância Baixa; (--) Sem Importância.

Fonte: Elaborada pelo Autor

Na análise que considera apenas as empresas classificadas como fornecedoras no Clúster Calçadista do Vale do Sinos, pode-se perceber que as estratégias resultantes das combinações das diferentes empresas, são construídas a partir de seis principais dimensões: *design*, gestão ambiental, pontualidade, diversidade de modelos, performance e pós-venda, conforme Figura 30.

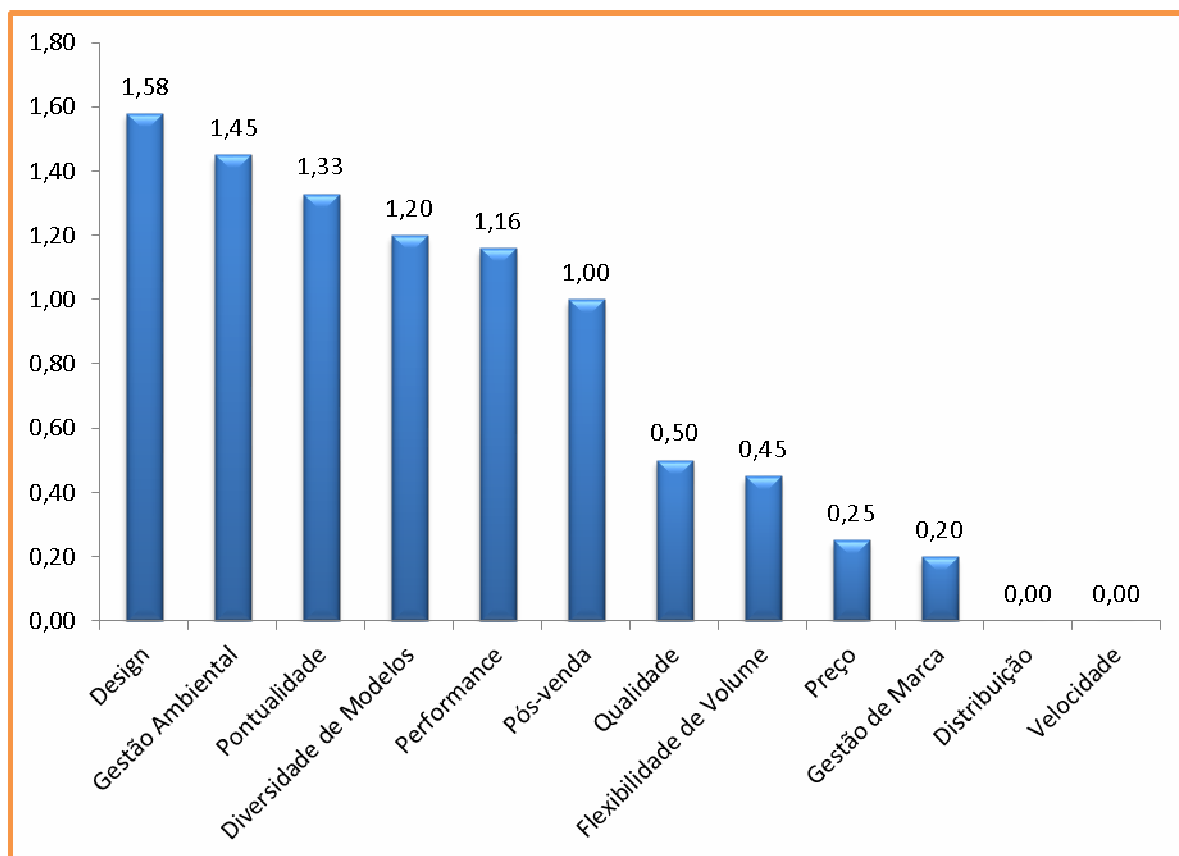


Figura 30: Importância das dimensões competitivas para construção da estratégia – empresas fornecedoras no clúster

Fonte: Elaborada pelo Autor

As evidências encontradas na pesquisa junto às empresas fornecedoras do clúster revelam uma crescente atenção às questões ambientais neste grupo, trazendo implicações nas escolhas estratégicas. Este resultado parece estar alinhado com a pesquisa de Johansson e Winroth (2010), que identificaram preocupação similar em indústrias transformadoras, analisando as implicações para os critérios de decisão estratégica quando as questões ambientais são introduzidas no debate.

Os achados relacionados com as demais dimensões competitivas, neste grupo de empresas, evidenciam diminuição de esforço das companhias em desenvolver sua estratégia para competir no mercado por meio de dimensões baseadas em preço baixo, distribuição, marca (é *commodity*) ou velocidade. Observações similares, são encontradas na pesquisa de Pereira *et al.* (2010), que observaram alterações nos fatores de competição vigentes na indústria calçadista exportadora no Vale do Sinos. Os autores observaram alterações de relevância nas dimensões competitivas relacionadas a preço, flexibilidade, qualidade e entrega.

A dimensão competitiva gestão de marca é citada apenas pela Cia. 13 entre as empresas fornecedoras. É a única entre as quatro fornecedoras que faz chegar sua marca ao consumidor por meio de produtos para construção civil. As demais empresas pesquisadas estabelecem seus negócios com indústrias, possuindo relacionamento distante de consumidores finais, fato utilizado como justificativa pela maioria dos entrevistados para o baixo nível de importância atribuído à gestão de marca.

Estes achados contrariam o trabalho de Vrontis *et al.* (2011) que pesquisaram os aspectos intangíveis relacionados à marca na indústria do vinho na Itália. Ressaltam os autores em sua pesquisa a importância da marca para empresas e suas associações por parte dos compradores e consumidores. Os autores identificam a necessidade de condução cuidadosa do que identificam como “Gestão de Percepções da Marca”, para que a marca se transforme no principal veículo de sucesso na transmissão dos valores e de suas associações com estilo de vida e experiências aos compradores e consumidores.

As dimensões competitivas distribuição e velocidade não foram citadas na pesquisa pelas empresas fornecedoras como relevantes. No caso da distribuição, nesta pesquisa entendida como a capacidade de distribuir produtos junto ao consumidor ou onde o mesmo esteja sendo demandado, a inexistência de relevância é atribuída às condições de produção das indústrias. De modo geral, as empresas fornecedoras pesquisadas produzem em sistemas de grandes lotes (*make-to-stock*), atendendo a demanda de seus clientes por meio de centros de distribuição, localizados próximos de suas regiões consumidoras. Neste cenário a velocidade percebida pelos clientes é proporcionada pela elevação de estoques no sistema, fato que foi apontado como ponto de preocupação pelas Cia. 12 e Cia. 14, levando-se em consideração a elevação na diversidade de itens demandados pelos clientes.

A baixa relevância para a velocidade apontada na pesquisa entre empresas fornecedoras no clúster parece encontrar explicação ao longo de uma solução que, baseada em um modelo de produção e distribuição alavancado por estoques estratégicos, garante resposta rápida ao sistema, mantendo a rentabilidade nos negócios por meio de um grupo ainda reduzido de produtos. Essa condição parece, no entanto, apresentar ligeiro desalinhamento com a necessidade das empresas montadoras e montadoras varejistas que demandam maior velocidade associada à elevação na oferta de soluções em produtos. A influência desta condição de mercado é percebida quando os gestores das empresas montadoras identificam a diversidade de produtos como uma dimensão competitiva importante associada à pontualidade, dando sinais de um esgotamento do atual modelo de produção e atendimento das indústrias montadoras e montadoras varejistas do clúster.



Figura 31: Empresas montadoras e suas estratégias

Fonte: Próprio autor

O grupo de empresas classificadas na pesquisa como empresas montadoras, apresentado na Figura 31, se diferencia do das empresas montadoras varejistas, especialmente, pela condição da não exploração direta do canal de distribuição. O fato de não possuírem estrutura de comercialização por meio de canal próprio de distribuição, lojas próprias, franquias ou mesmo distribuidores exclusivos no Brasil ou exterior serve de parâmetro para segmentação dessas empresas, organizadas no clúster do Vale do Sinos.

As empresas montadoras de calçados pesquisadas no clúster desenvolvem suas atividades baseadas em especialização por segmentos de mercado (masculino, feminino, esportivo, de segurança ou infantil). Quando desenvolvem atividades em dois ou mais segmentos, normalmente adotam um modelo baseado em unidades de negócios. Na Tabela 17 são descritas as empresas montadoras de calçados, seus principais mercados e produtos.

Tabela 17: Empresas montadoras pesquisadas, seus mercados e principais produtos.

Cia.	Mercados de Atuação	Principais Produtos
Cia. 2	Calçados e acessórios femininos	Sapatos, sandálias e botas femininos. Bolsas e acessórios
Cia. 4	Calçados em geral	Sapatos, sandálias e botas masculinos e femininos
Cia. 6	Calçados de segurança	Calçados de segurança profissional, masculinos e femininos
Cia. 7	Calçados femininos	Sapatos, sandálias e botas femininos
Cia. 8	Calçados masculinos	Calçados casuais, botas e sandálias masculinas
Cia. 9	Calçados femininos	Sapatos, sandálias e botas femininos
Cia. 16	Calçados e acessórios masculinos, calçados femininos	Sapatos casuais, sociais, abotinados, sandálias e cintos masculinos; calçados sociais femininos.

Fonte: Elaborada pelo Autor

A Tabela 18 descreve as estratégias adotadas e a relevância das dimensões competitivas em empresas montadoras de calçados inseridas no Clúster Calçadista do Vale do Sinos.

Tabela 18: A importância das dimensões competitivas nas empresas montadoras de calçados no clúster

Dimensões Competitivas	Cia. 2	Escore	Cia. 4	Escore	Cia. 6	Escore	Cia. 7	Escore	Cia. 8	Escore	Cia. 9	Escore	Cia. 16	Escore	Total Pontuação
<i>Design</i>	4	0,25	2	0,50	--		1	1,00	1	1,00	1	1,00	1	1,00	4,75
Gestão de Marca	2	0,50	--		3	0,33	3	0,33	2	0,50	4	0,25	--		1,91
Distribuição	1	1,00	4	0,25	--		4	0,25	--		--		4	0,25	1,75
Diversidade de Modelos	5	0,20	--		--		2		5	0,20	5	0,20	--		1,10
Pontualidade	--		5	0,20	4	0,25	--		--		--		--		0,45
Velocidade	3	0,33	--		2	0,50	--		--		--		--		0,83
Flexibilidade de Volume	--		--		--		--		--		3	0,33	3	0,33	0,66
Qualidade	--		1	1,00	--		--		--		2	0,50	2	0,50	2,00
Preço	--		3	0,33	5	0,20	--		3	0,33	--		5	0,20	1,06
Perfórmance	--		--		1	1,00	--		4	0,25	--		--		1,25
Gestão Ambiental	--		--	1,00	--	0,20	--		--		--		--		1,20
Pós-venda	--		--		--		5	0,20	--		--		--		0,20

Nota: Escore considerado para análise de importância - (1 = 1 ponto; 2 = 1/2 ponto; 3 = 1/3 ponto; 4 = 1/4 ponto; 5 = 1/5 ponto) onde (1) Importância Alta; (2) Importância Média / Alta; (3) Importância Média; (4) Importância Média / Baixa; (5) Importância Baixa; (--) Sem Importância.

Fonte: Elaborada pelo Autor

Quando comparados os resultados da pesquisa neste grupo de empresas, segmentadas em fabricantes de calçados femininos, masculinos e infantis, com as indústrias fornecedoras, diferenças estratégicas e de relevância em torno do debate que trata das dimensões competitivas são encontradas.

Destacam-se entre as dimensões competitivas mais relevantes neste grupo de empresas, principalmente o *design*, a qualidade, gestão de marca, distribuição e *performance*. As preocupações ligadas com gestão ambiental, diversidade de modelos e preços, ocupam posição intermediária em relevância, enquanto as dimensões competitivas “velocidade”, “flexibilidade de volume”, “pontualidade” e “pós-venda” figuram colocadas em posição de menor destaque.

A presença com relevância da dimensão competitiva “qualidade”, associada ao *design*, sugere que as estratégias deste grupo de empresas são desenvolvidas de forma cumulativas, a partir de suas competências de produção, buscando sustentar a marca e a distribuição. Esse achado se encontra alinhado com a pesquisa de Ferdows e De Meyer (1990), que sugerem uma abordagem para o desenvolvimento de estratégia de produção que evita os chamados “*trade-offs*”. Em seus estudos, os autores indicam que as dimensões competitivas são desenvolvidas de forma cumulativa, partindo da dimensão “qualidade e confiabilidade”. Desenvolvida a dimensão “qualidade”, outras dimensões são desenvolvidas e associadas à estratégia, criando um modelo de desenvolvimento estratégico que dificilmente pode ser reproduzido entre concorrentes.

Destaca-se neste grupo a dimensão competitiva “*design*”, evidenciando alinhamento estratégico nesta dimensão competitiva entre empresas fornecedoras e montadoras na pesquisa, conforme a Figura 32.

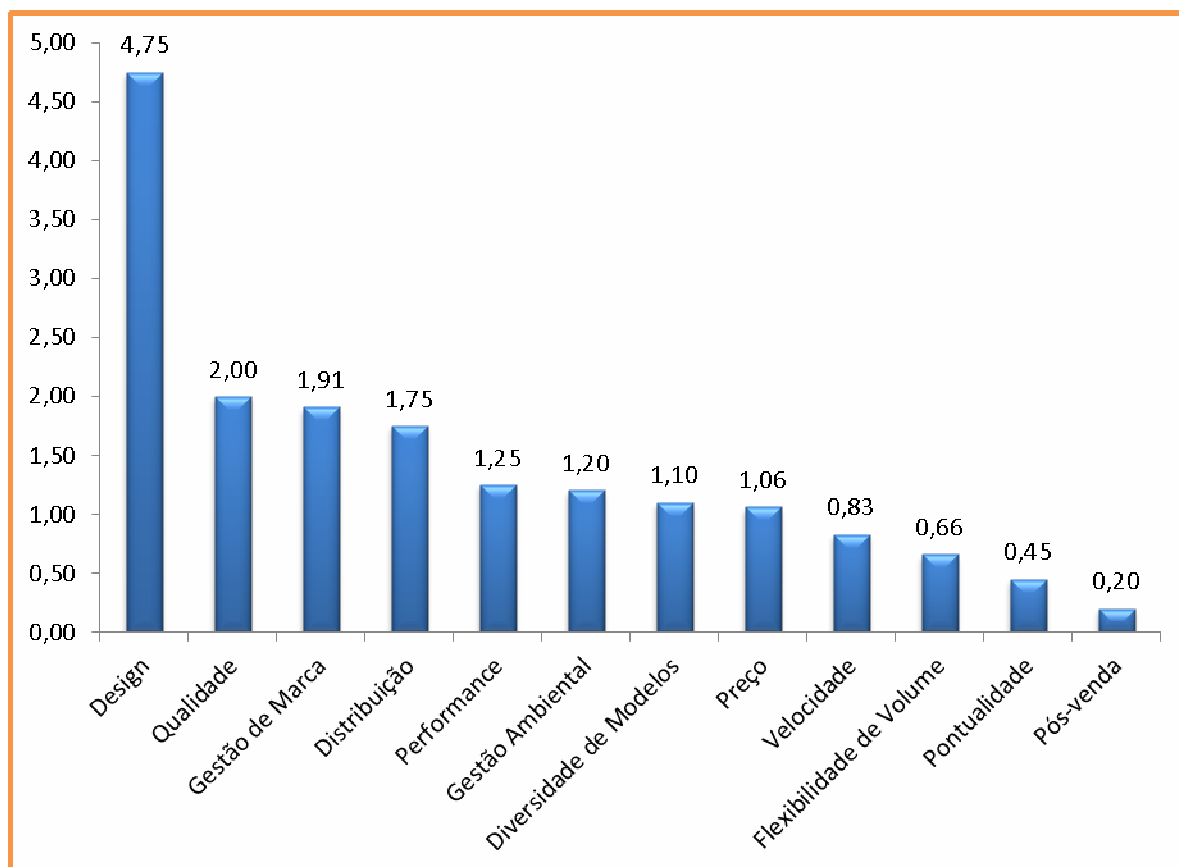


Figura 32: Importância das dimensões competitivas para construção da estratégia – empresas montadoras no clúster

Fonte: Elaborada pelo Autor

A baixa relevância atribuída à flexibilidade de volume, nestas empresas, se encontra associada à grande disponibilidade de recursos existentes no clúster, tanto para bens de capital, recursos humanos e de matérias-primas, quanto para reduzida ocupação das empresas locais, que encontra como fato gerador o deslocamento da produção para Ásia e a redução das exportações brasileiras de calçados. Neste cenário, a flexibilização de volume e a pontualidade são dimensões competitivas com menor relevância, sendo consideradas dimensões competitivas ao alcance da maioria das empresas do clúster, contribuindo pouco na busca de vantagem competitiva em frente aos concorrentes.

Na tabela 20 são apresentadas as dimensões competitivas e a relevância atribuída a cada dimensão no terceiro grupo de empresas participantes da pesquisa, o grupo das empresas montadoras varejistas.



Figura 33: Empresas montadoras varejistas e suas estratégias

Fonte: Elaborada pelo Autor

As empresas consideradas montadoras varejistas pesquisadas no clúster são identificadas pelo desenvolvimento de atividades de fabricação de calçados, associada à atividade de distribuição direta em canal de distribuição diferenciado do tradicional (constituído pelo comércio de sapatarias multímarcas e lojas mistas). Nestas empresas, identificadas por meio da Figura 33, a distribuição por meio de lojas próprias, franquias ou modelos mistos de administração do canal de distribuição, mesmo quando tratado como uma unidade de negócio dentro da corporação foi decisiva na segregação deste grupo de empresas em frente aos demais. Na Tabela 19 são descritas as empresas montadoras varejistas de calçados, seus principais mercados e produtos.

Tabela 19: Empresas montadoras/varejistas pesquisadas, seus mercados e principais produtos

Cia.	Mercados de Atuação	Principais Produtos
Cia. 1	Calçados e acessórios femininos e Varejo (lojas próprias e franquias)	Sapatos, sandálias e botas femininos. Bolsas e acessórios
Cia. 3	Calçados infantis Têxtil e Confecções Serviços Financeiros Serviços de TIC Varejo (lojas próprias e franquias)	Sapatos, tênis e sandálias infantis, confecções e acessórios infantis
Cia. 5	Calçados e acessórios femininos e Varejo (lojas próprias e franquias)	Sapatos, sandálias e botas femininos. Bolsas e acessórios femininos
Cia. 10	Calçados infantis	Sapatos, tênis, sandálias e botas infantis
Cia. 15	Calçados femininos e infantil feminino	Calçados casuais, botas e sandálias femininos e infantis
Cia. 17	Calçados femininos, casuais, esportivos, infantis e acessórios femininos	Sapatos, sandálias e botas femininos e infantis. Acessórios femininos e artigos esportivos (tênis).

Fonte: Elaborada pelo Autor

A dimensão competitiva “gestão de marca” lidera, em relevância, o conjunto das dimensões competitivas, seguida pelo *design* e distribuição, como descreve a Tabela 20. As características estratégicas encontradas neste grupo de empresas pesquisadas foram citadas

em estudos de Akhter e Barcellos (2011), que examinaram os efeitos da globalização sobre mercados, estratégia e desempenho de empresas brasileiras, especialmente, a partir da entrada de competidores asiáticos na disputa de mercado no Brasil. Em seus estudos os autores identificam um movimento de orientação das empresas para construção de marca, desenvolvimento de produtos e ofertas diferenciadas.

Tabela 20: A importância das dimensões competitivas nas empresas montadoras/varejistas no clúster

Dimensões Competitivas	Cia. 1	Escore	Cia. 3	Escore	Cia. 5	Escore	Cia. 10	Escore	Cia. 15	Escore	Cia. 17	Escore	Total Pontuação
<i>Design</i>	4	0,25	2	0,50	--		2	0,50	1	1,00	3	0,33	2,58
Gestão de Marca	2	0,50	1	1,00	5	0,20	1	1,00	2	0,50	--		3,20
Distribuição	1	1,00	5	0,20	--		3	0,33	3	0,33	2	0,50	2,36
Diversidade de Modelos	5	0,20	--		3	0,33	--		--		--		0,53
Pontualidade	--		--		--		--		--		1	1,00	1,00
Velocidade	3	0,33	4	0,25	--		4	0,25	--		5	0,20	1,03
Flexibilidade de Volume	--		3	0,33	4	0,25	5	0,20	--		--		0,78
Qualidade	--		--		--		--		4	0,25	--		0,25
Preço	--		--		2	0,50	--		--		4	0,25	0,75
Perfórmance	--		--		1	1,00	--		--		--		1,00
Gestão Ambiental	--		--		--		--		5	0,20	--		0,20
Pós-venda	--		--		--		--		--		--		0,00

Nota: Escore considerado para análise de importância - (1 = 1 ponto; 2 = 1/2 ponto; 3 = 1/3 ponto; 4 = 1/4 ponto; 5 = 1/5 ponto) onde (1) Importância Alta; (2) Importância Média / Alta; (3) Importância Média; (4) Importância Média / Baixa; (5) Importância Baixa; (--) Sem Importância.

Fonte: Elaborada pelo Autor

As alterações de relevância nos fatores de competição observadas por Pereira, Sellitto e Borchardt (2010), indicavam que as dimensões competitivas ligadas à diversidade de produtos, velocidade, qualidade, inovação e flexibilidade tiveram sua importância elevada na estratégia de negócios das empresas exportadoras do Vale do Sinos, enquanto as dimensões de preço e volume de produção perderam importância na estratégia das empresas. *Design*, *performance* e *pontualidade* mantiveram, nos estudos dos autores, o nível de importância estratégica nas empresas pesquisadas. Na pesquisa, neste grupo de empresas, percebe-se a evolução da estratégia das organizações na questão relacionada à gestão de marca, ao *design* e a distribuição, reforçando aspectos de pesquisa encontrados anteriormente.

A Figura 34 evidencia as escolhas relacionadas às dimensões competitivas das empresas presentes nesta pesquisa, bem como sua relevância na estratégia dessas empresas.

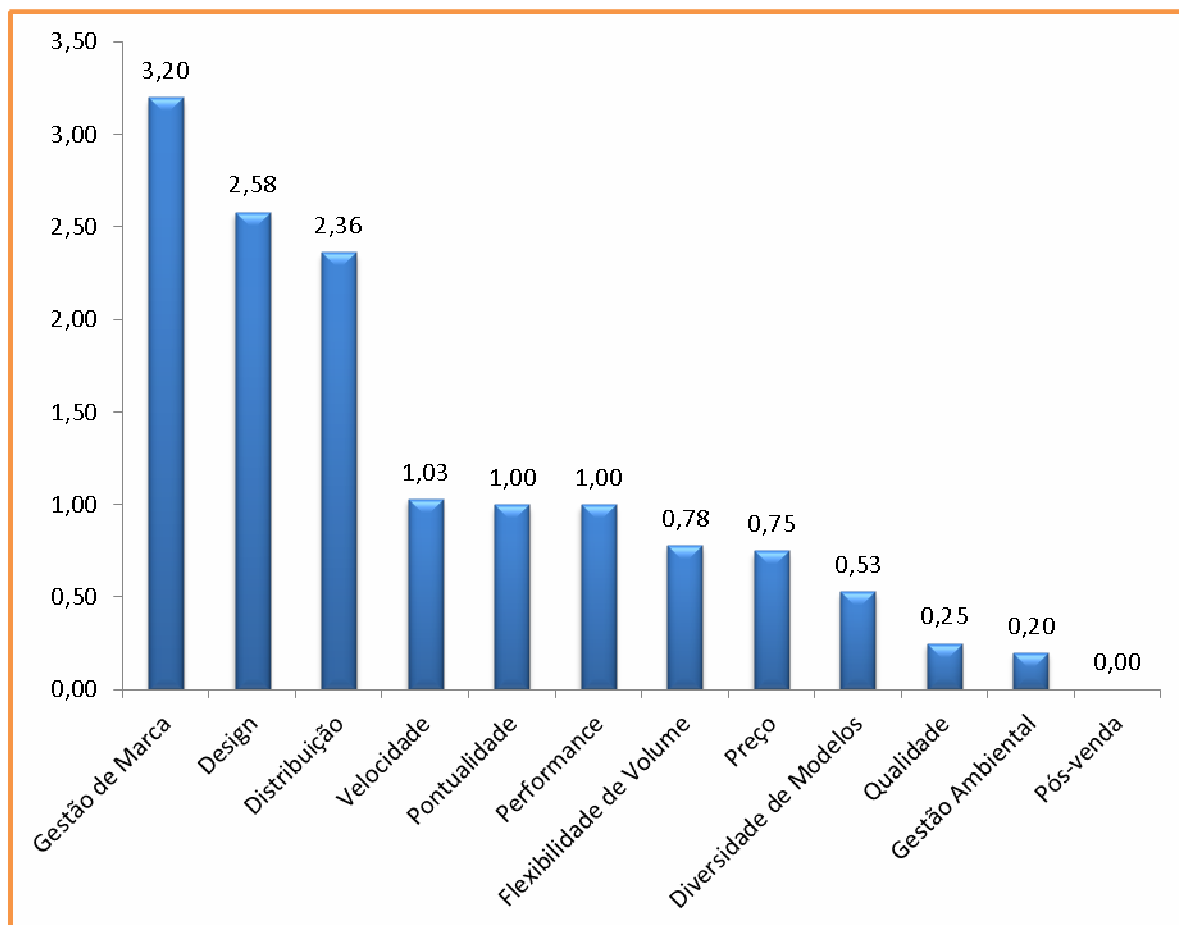


Figura 34: Importância das dimensões competitivas para construção da estratégia – empresas montadoras/varejistas no cluster

Fonte: Elaborada pelo Autor

Quando são analisados os dados da pesquisa entre empresas montadoras e montadoras varejistas, chama atenção a baixa importância atribuída às atividades de serviços de pós-venda. Comparando os achados da pesquisa com a teoria citada por Gebauer *et al.* (2009) é possível concluir que as empresas pesquisadas ainda não despertaram para a fase de avaliação da oferta de serviços. Os autores identificam quatro etapas de evolução das empresas de bens de capital para empresas de serviço: a fase da avaliação de oferta de serviços sem alteração na estratégia da empresa, a fase da transição da empresa de produtos para empresa de serviços com alteração na estratégia de negócios, em que a estratégia de serviços aparece apenas como parte do contexto geral, e a terceira fase, quando ocorre a transição da empresa de produtos para serviços, com alteração na estratégia de negócio e aumento na relevância dos serviços.

O avanço das empresas montadoras varejistas do clúster para as atividades de distribuição, por meio de gestão do canal de distribuição com lojas próprias e franquias, parece estar alinhado com a pesquisa de Gebauer *et al.* (2009), indicando que as empresas montadoras varejistas se aproximam de um momento no qual os serviços serão agregados à atividade de produção industrial. Os autores ainda classificam as estratégias de serviço em quatro tipos de ofertas diferenciadas: serviços de pós-venda, serviços de suporte aos clientes, serviços de apoio no desenvolvimento de produtos e serviços de *outsourcing*.

Condição similar pode ser identificada na pesquisa de Fischer *et al.* (2010), com os autores afirmando que a evolução dos processos nas empresas passam por etapas nas quais, inicialmente, as empresas oferecem apenas seus produtos; em um segundo momento, serviços são agregados aos produtos; somente em um terceiro estágio, surgem conjuntos complexos de serviços, bens e informações ligados entre si.

Na relação com a dimensão competitiva “qualidade”, as empresas montadoras varejistas apresentam uma aparente tranquilidade quando questionadas a respeito. Nas empresas pesquisadas, a dimensão competitiva “qualidade” é considerada uma condição qualificadora no mercado e uma questão superada na relação com clientes.

As questões ambientais também encontraram pouca relevância entre empresas montadoras e montadoras varejistas, ao contrário do que revelou a pesquisa nas empresas fornecedoras. Percebe-se que as pressões sociais por parte de clientes e consumidores são inexistentes ou pouco influentes nas empresas calçadistas no atual momento de pesquisa.

Na pesquisa de Zhu (2005) foram relatadas pressões sociais e políticas, na China, para o desenvolvimento de ações junto a cadeias de produção, buscando evolução de práticas verdes e análise do impacto da atividade das empresas junto ao ambiente onde se encontram em atividade. Na pesquisa do Clúster Calçadista do Vale do Sinos, as empresas fornecedoras,

atuantes em outros segmentos, além do calçadista, parecem estar mais suscetíveis às pressões em torno do tema que trata da gestão ambiental, atribuindo elevada importância a esta dimensão competitiva.

6.3.1 A Estratégia Geral das Empresas no Clúster Calçadista

Quando a análise dos dados passa a ser discutida, levando-se em conta o número total da amostra, desconsiderando-se grupos ou atividades das empresas inseridas no Clúster, pode-se traçar um perfil estratégico do arranjo produtivo.

A importância das dimensões competitivas “*design*”, “gestão de marca” e “distribuição” é destacada pela frequente participação das mesmas na construção das estratégias das empresas pesquisadas. A Figura 35 revela esta condição.

A pressão exercida pela entrada de produtos de concorrentes asiáticos em mercados nos quais a indústria calçadista do Vale do Sinos atua, e a conseqüente redução de negócios, principalmente nas exportações, estabeleceu alteração no comportamento das empresas.

Empresas que operavam, exclusivamente, com atividades de exportação, manufaturando produtos com marca e *design* de terceiros, como a Cia. 4, voltaram suas energias para a criação e desenvolvimento de marca e *design* próprios, capazes de permitir a distribuição de produtos no mercado brasileiro.

Empresas como a Cia. 5 e a Cia. 10, tradicionais fabricantes de produtos para o mercado nacional e para exportações, que já administravam suas operações com marcas e *design* próprios, buscam o fortalecimento de suas marcas o avanço sobre o canal de distribuição no mercado Brasileiro por meio de projetos voltados ao varejo em modelos de franquias, lojas próprias ou sistemas mistos. Movimento similar é promovido pela empresa Cia. 15, porém em mercados fora do Brasil.

No caso da empresa Cia. 17 a operação de varejo e distribuição, iniciada, na década de 1960, com o propósito de contribuir com o equilíbrio fiscal da companhia por meio de créditos de ICMS, em uma indústria exclusivamente exportadora até a década de 1990, transformou-se na principal atividade da organização, depois das reduções nas exportações. A aquisição, o licenciamento e o desenvolvimento de marcas em produtos femininos, infantis e esportivos são considerados como ponto-chave na indústria para sustentação do seu varejo, que distribui outras marcas, além das de sua propriedade. Apesar de não citar os serviços de pós-venda como relevantes em sua estratégia, a empresa oferece serviços financeiros por meio de cartões de crédito (*private label*) junto a suas lojas. Em sua operadora de crédito administra

mais de três milhões de cartões na base de clientes e promove a atração de aproximadamente 20 mil clientes por mês, oferecendo prazos de pagamento diferenciados em suas lojas e crédito facilitado.

Na indústria fornecedora deste clúster, a relevância dada ao *design*, demonstra preocupação em manter alinhamento com as indústrias montadoras ou montadoras varejistas. Mesmo as empresas que não possuem disposição estratégica para avançar sobre o canal de distribuição com modelos próprios de varejo reconhecem e estabelecem ações para manutenção de suas posições em canais de distribuição tradicionais, como no caso das empresas Cia. 2, Cia. 7, Cia. 8 e Cia. 9. O *design* e a oferta de produtos são tidos como dimensões capazes de oferecer a manutenção ou a expansão dos negócios na visão destas empresas. No caso da empresa Cia. 1, a atividade de produção foi totalmente terceirizada, elevando os níveis de atenção com a pesquisa e desenvolvimento de produtos, marcas e varejo, transformando uma tradicional indústria em uma gestora de marcas e operadora de varejo.

O clúster calçadista do Vale do Sinos, tradicionalmente focado na produção de calçados, vem estabelecendo outras relações estratégicas e alterando por meio de sua articulação o desenvolvimento e a evolução de suas empresas. A condição encontrada no contexto da pesquisa aparece alinhada com estudos de Menzel e Fornahl (2009), que identificaram as diferentes etapas do ciclo de vida dos clústeres, explicando como os grupos que compõe o arranjo produtivo se tornam direcionadores para o movimento do clúster.

Apesar de pouco destaque ter se percebido para a dimensão competitiva “pós-venda”, as atividades de serviço podem evoluir neste clúster por meio do modelo de distribuição adotado pelas empresas que avançam para canais próprios de distribuição. Hsieh e Lee (2012) desenvolveram estudos em tradicionais clústeres industriais, e identificaram movimentos emergentes em agrupamentos regionais para o desenvolvimento de serviços agregados como forma de maximizar o valor ou os benefícios percebidos em produtos pelos consumidores.

Confrontando os achados da pesquisa com a teoria dos autores Gebauer *et al.* (2009) é possível concluir que as empresas pesquisadas no clúster calçadista não possuem as atividades de serviço devidamente alinhadas na estratégia de negócio das empresas. O avanço para o domínio do canal de distribuição, e por consequência o estreitamento com o consumidor final dos produtos, abre uma possibilidade de agregação de serviços e de valor na operação, que ainda não é considerada estrategicamente pelas empresas. Os autores se referem ao fenômeno da falta de alinhamento entre a estratégia de operações e o oferecimento de serviços como paradoxo do serviço.

Lay *et al.* (2010) desenvolveram estudos sobre a importância de serviços na indústria de manufatura europeia, identificando que um número crescente de empresas, está mudando o foco de fabricação pura, para uma combinação de produção e de serviços. A pesquisa dos autores alerta que a infusão de serviços nos processos industriais é lenta e que não são raras as empresas que encontram dificuldades para extrair benefícios no desenvolvimento de serviços, o que pode, associada à pesquisa de Gebauer *et al.* (2009), explicar o nível de satisfação dos acionistas das empresas nesta pesquisa, na relação com o lucro líquido de suas operações, principalmente em empresas que avançam para modelos de distribuição própria como a Cia. 5.

O movimento realizado pelas empresas do clúster, indicando esforço significativo de *marketing* para construção de marca, *design* e distribuição, parece não ser suficientemente positivo para melhorar os resultados financeiros, especialmente os ligados a lucro líquido das empresas. Nas empresas pesquisadas, 35% afirmam produzir resultados ruins ou regulares neste item. Apenas 12% das empresas qualificam o lucro líquido como ótimo. Constatações similares estão presentes em estudos de Akhter e Barcelos (2011), que examinaram empresas brasileiras que deslocaram a orientação de suas operações para construção de marca, novos produtos e ofertas diferenciadas.

Outras dimensões competitivas que surgem em posições intermediárias de relevância e são citadas como pontos de preocupação pelos gestores entrevistados no desenvolvimento da pesquisa nas empresas são: diversidade de modelos, a velocidade, pontualidade e flexibilidade de volume. Existe uma clara percepção em alguns gestores ligados à operação, que a proposta oferecida pelas áreas *marketing* e distribuição das empresas ao mercado, não estão completamente alinhadas com as condições de operação das empresas. O aumento na diversidade de produtos demandados pelo canal próprio, a velocidade exigida para que não ocorram rupturas no processo de venda nas lojas por falta de estoques, associado com a redução na escala neste modelo parece ser ainda, o maior desafio dos gerentes ligados à produção, que na maioria das empresas entrevistadas, ainda admitem que operam plantas com maior facilidade de absorção de larga escala a pequenos volumes (sistemas de linhas de montagem fixa). Estes achados na pesquisa estão alinhados com a teoria de Skinner (1969), que identificou aspectos similares em empresas americanas na década de 1960, o que chamou de falta de ligação da estratégia corporativa com a estratégia de produção.

Na pesquisa realizada junto ao grupo de empresas fornecedoras do clúster, a análise dos dados indica que estas empresas atribuem maior relevância às questões ambientais em relação às empresas montadoras ou montadoras varejistas. Apesar disso, esta é uma dimensão

competitiva que já aparece em discussões estratégias dentro das organizações pesquisadas, indicando que existe disposição para inclusão de práticas ligadas ao processo de gestão ambiental no setor em um período de curto prazo. Não é possível prever, no entanto, a profundidade com que o assunto será abordado junto ao planejamento estratégico e na operação destas empresas.

O direcionamento estratégico das empresas e a relevância atribuída às dimensões competitivas nas empresas pesquisadas estão presentes nas análises dos dados conforme a Figura 35. Nas Figuras 36, 37, 38 e 39, a relevância segue com demonstração similar, permitindo um comparativo entre os grupos analisados e o conjunto de empresas pesquisadas.

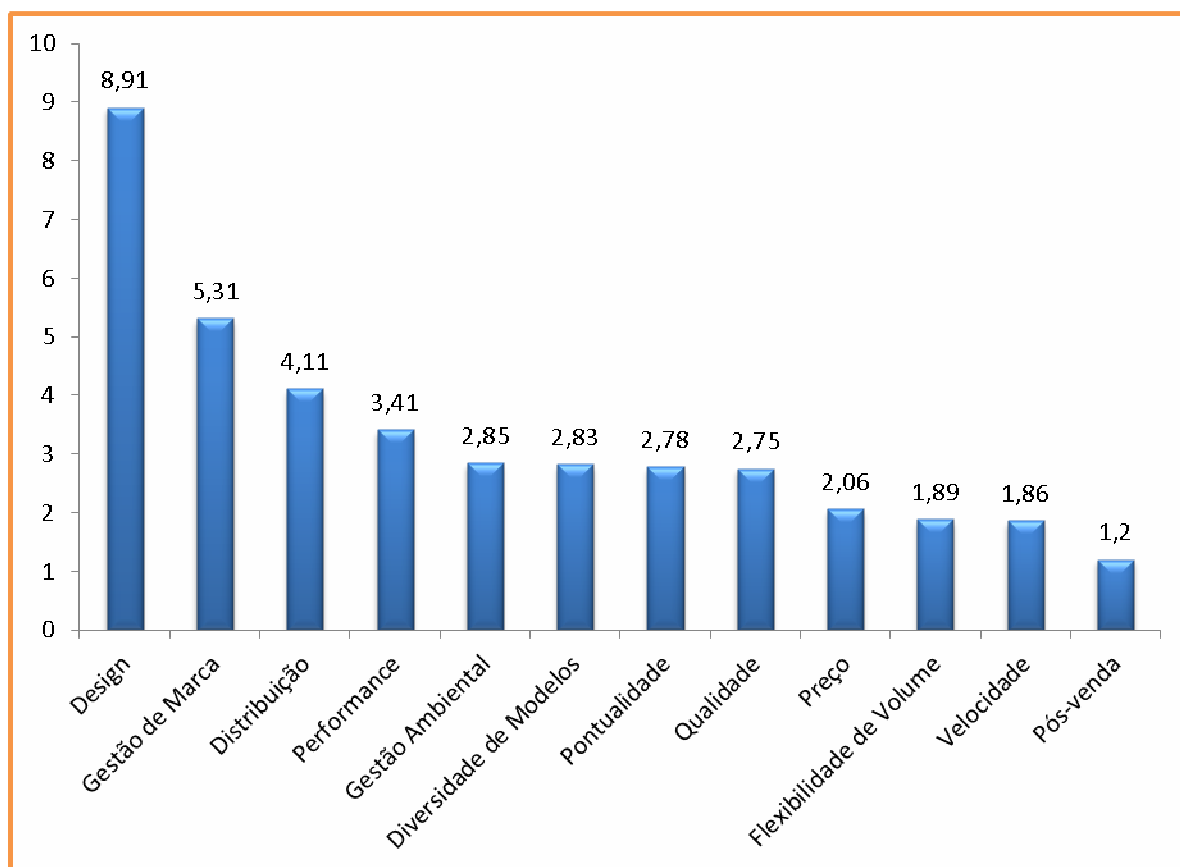


Figura 35: importância das dimensões competitivas para construção da estratégia

– empresas inseridas no cluster

Fonte: Elaborada pelo Autor

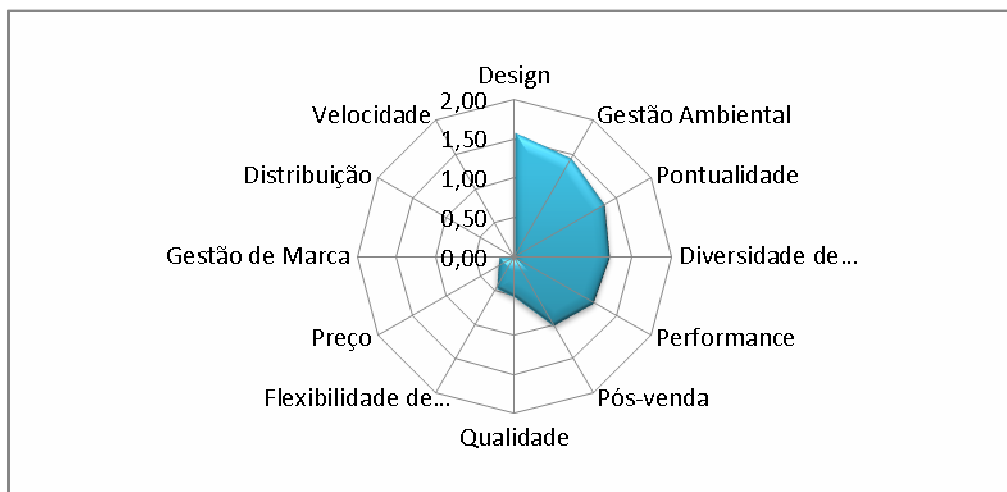


Figura 36: Importância das dimensões competitivas: grupo de fornecedores

Fonte: Elaborada pelo Autor

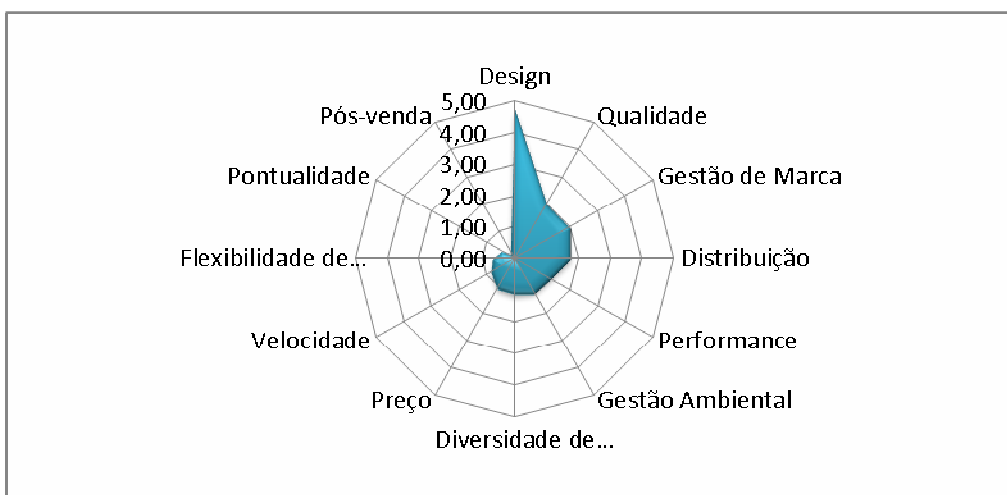


Figura 37: Importância das dimensões competitivas: grupo de montadoras

Fonte: Elaborada pelo Autor

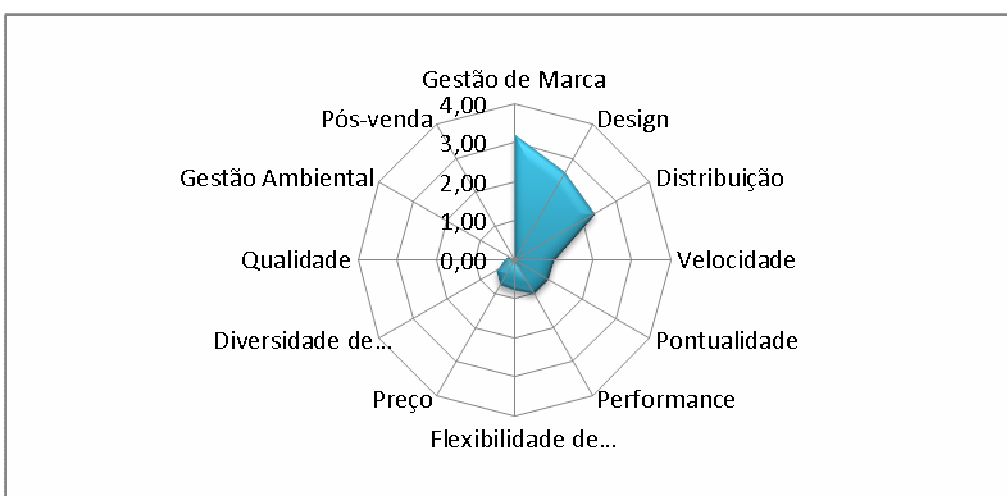


Figura 38: Importância das dimensões competitivas: grupo de montadoras varejistas

Fonte: Elaborada pelo Autor.

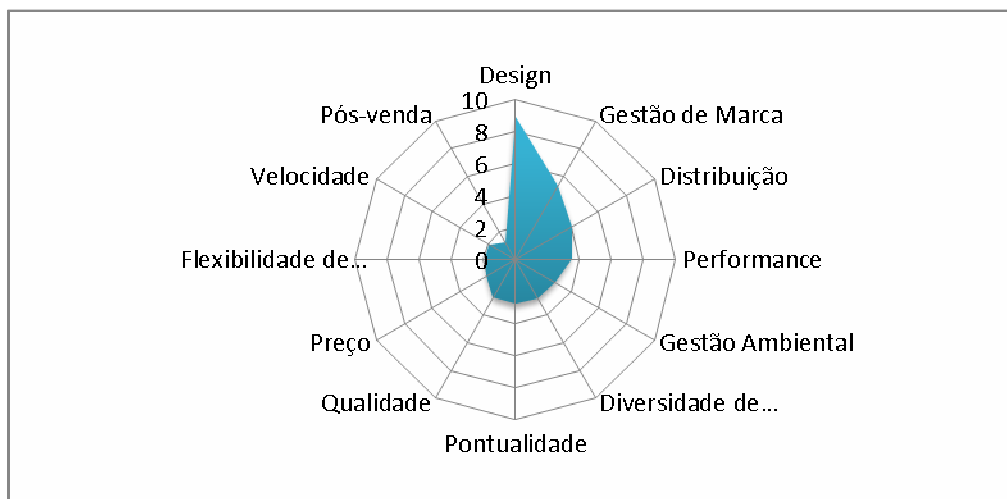


Figura 39: Importância das dimensões competitivas: visão geral das empresas

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.4 CORRELAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES COMPETITIVAS NAS EMPRESAS

Foram feitas análises de correlação entre as dimensões apontadas pelas empresas. A Tabela 9 descreve a importância atribuída pelas empresas pesquisadas a cada uma das dimensões competitivas avaliadas na pesquisa, enquanto a Tabela 21 apresenta as correlações existentes entre as dimensões. Algumas correlações são positivas, o que pode indicar alguma possibilidade de sinergia entre as dimensões: esforço em uma pode representar ganho colateral em outra dimensão. Outras correlações são negativas, o que pode indicar alguma possibilidade de *trade-off*: esforço em uma pode representar perda colateral em outra dimensão. Os cálculos foram feitos com a ajuda do software Excel®.

Tabela 21: Correlação e o grau de relacionamento entre as dimensões competitivas

	<i>Design</i>	Gestão de Marca	Distribuição	Diversidade de Modelos	Pontualidade	Velocidade	Flexibilidade de Volume	Qualidade	Preço	Performance	Gestão Ambiental	Pós-venda
<i>Design</i>	100%											
Gestão de Marca	-48%	100%										
Distribuição	1%	-34%	100%									
Diversidade de Modelos	18%	26%	-47%	100%								
Pontualidade	-20%	-7%	-10%	-36%	100%							
Velocidade	26%	-22%	27%	-13%	-17%	100%						
Flexibilidade de Volume	21%	-13%	-1%	-25%	-32%	-2%	100%					
Qualidade	-32%	20%	19%	-24%	0%	-40%	-14%	100%				
Preço	-57%	9%	-2%	-36%	48%	-4%	-28%	11%	100%			
Performance	7%	-23%	-57%	30%	6%	-39%	11%	-36%	-6%	100%		
Gestão Ambiental	8%	-32%	-16%	-4%	-11%	-35%	2%	30%	-39%	32%	100%	
Pós-venda	-18%	27%	29%	-2%	-9%	-21%	-24%	-8%	-13%	-19%	-15%	100%

Fonte: Elaborada pelo Autor

Por meio da análise dos resultados obtidos nos cálculos de correlação, algumas relações foram identificadas com diferentes intensidades no desenvolvimento das estratégias de competição entre as empresas, revelando achados relacionados com *trade-offs* capazes de justificar a vantagem competitiva obtida por algumas empresas pesquisadas em relação a outras. Em estudo similar desenvolvido por Cleveland, Schroeder e Anderson (1989), que originou o método conhecido como Método CSA, os autores descreveram a relação entre as competências de produção e o desempenho do negócio. Seguindo essa abordagem Hayes *et. al* afirmam que a coerência na construção de estratégias, pressupõe que determinadas empresas realizem escolhas (*trade-offs*) entre diversas dimensões competitivas.

Os principais *trade-offs* identificados pela análise de correlação a partir dos dados obtidos junto às empresas pesquisadas, que descrevem a importância relativa das dimensões competitivas em cada companhia, foram extraídos da Tabela 21 e estão descritos na Tabela 22.

Tabela 22: *Trade-offs* (coeficientes de correlação negativos)

<i>Trade-off</i>	Correlação
Gestão de Marca X <i>Design</i>	-48%
Preço X <i>Design</i>	-57%
Diversidade de Modelo X Distribuição	-47%
Perfórmance X Distribuição	-57%
Qualidade X Velocidade	-40%

Fonte: Elaborada pelo Autor

A correlação negativa entre as dimensões competitivas indicadas na Tabela 22 aponta para uma condição em que as empresas avaliadas na pesquisa desenvolvem suas atividades estratégicas, atribuindo relevância a uma determinada dimensão competitiva em detrimento de outra. Esse movimento, estimulado por escolhas estratégicas pode significar, por exemplo, que empresas pesquisadas neste arranjo produtivo e que experimentem o aumento de qualidade possam fazê-lo optando pela redução da velocidade nas operações, hipótese que se verdadeira, pode oferecer um desafio aos engenheiros de produção para desenvolverem métodos de elevação da velocidade e qualidade de forma simultânea. Na mesma linha de análise seguem os demais *trade-offs*: quanto maior a relevância atribuída pelas empresas para a capacidade de anunciar e promover produtos com o objetivo de reconhecer marca, menor é a importância atribuída ao *design* no que se refere à capacidade de desenvolver produtos inovadores; quanto maior for sua capacidade de oferecer, simultaneamente, diversidade de

modelos, menor será a capacidade de distribuir produtos junto ao consumidor ou de atender a demanda por meio de distribuição; e quanto maior a atenção destinada ao desenvolvimento de produtos com performance superior, menor será também a capacidade destas empresas em distribuir seus produtos.

Tabela 23: Dimensões convergentes na estratégia (coeficientes de correlação positivos)

Dimensões Convergentes	Correlação
Pós-venda X Distribuição	29%
Performance X Diversidade de Modelos	30%
Preço X Pontualidade	48%
Gestão Ambiental X Qualidade	30%
Gestão Ambiental X Performance	32%

Fonte: Elaborada pelo Autor

As empresas, neste caso, elevam ou diminuem os níveis de serviços à medida que elevam ou diminuem a importância dada à distribuição; aumentam ou reduzem a performance de seus produtos simultaneamente com a elevação ou redução da oferta de produtos; elevam ou reduzem preços na medida em que conseguem ser mais ou menos pontuais; intensificam ou reduzem aspectos relacionados com a gestão ambiental à medida que elevam ou reduzem a qualidade ou performance de seus produtos. Estes achados sugerem uma abordagem estratégica que evita os chamados *trade-offs*, e também não se encontra completamente alinhada com a visão de desenvolvimento cumulativo das dimensões competitivas conforme sugerido por Ferdows e De Meyer (1990), defendendo o desenvolvimento das dimensões competitivas nas organizações, partindo da dimensão “qualidade” para as dimensões “confiabilidade” e “flexibilidade”, o que resulta, em suas análises, no aumento de eficiência e redução de custo.

Com o propósito de identificar empresas com visões estratégicas similares dentro do clúster desenvolveu-se uma análise de aglomerados (*cluster analysis*). Com o auxílio do *Software SPSS for Windows®*, a amostra de dezessete empresas foi dividida segundo a importância relativa atribuída às dimensões competitivas em sua estratégia de negócios. Foram obtidos três, quatro e cinco grupos para análise dos resultados.

A partir de análise empírica dos dados, comparando os resultados obtidos por meio de programa estatístico SPSS, com as informações e impressões registradas durante as

entrevistas, considerou-se mais adequada a separação das empresas dentro do clúster em três grupos, conforme a Figura 40.

Case Number	Cluster	Distance
1	1	3,742
2	1	3,742
3	2	5,570
4	2	4,426
5	1	4,865
6	2	4,647
7	2	6,292
8	1	4,000
9	1	3,651
10	3	4,924
11	3	4,213
12	3	3,428
13	2	5,143
14	1	5,196
15	3	5,937
16	2	4,647
17	2	4,361

Figura 40: Os grupos empresas pesquisadas com estratégias similares

Fonte: Elaborada pelo Autor

Esperava-se encontrar um movimento ou visão estratégica similar entre as empresas participantes do clúster, segundo a separação proposta considerando a atividade das empresas (fornecedora, montadora ou montadora/varejista). Os resultados, entretanto, indicam que a existência de estratégias similares não se encontra restrita à segmentação por atividade neste clúster, como visto na Tabela 24.

Tabela 24: Grupos com estratégias similares no clúster

Empresas com Estratégias Similares	Empresas	Atividade
Grupo Clúster 1	Cia. 1	Montadora/Varejista
	Cia. 2	Montadora
	Cia. 5	Montadora/Varejista
	Cia. 8	Montadora
	Cia. 9	Montadora
	Cia. 14	Fornecedora
Grupo Clúster 2	Cia. 3	Montadora/Varejista
	Cia. 4	Montadora
	Cia. 6	Montadora
	Cia. 7	Montadora
	Cia. 13	Fornecedora
	Cia. 16	Montadora
	Cia. 17	Montadora/Varejista
Grupo Clúster 3	Cia. 10	Montadora/Varejista
	Cia. 11	Fornecedora
	Cia. 12	Fornecedora
	Cia. 15	Montadora

Fonte: Elaborada pelo Autor

Esses achados podem ser indicativos da renovação de estratégias assumidas por empresas deste clúster, alterando a heterogeneidade de atividades nas empresas. Empresas montadoras passaram a assumir em todo ou em parte sua distribuição avançando sobre atividades de varejo. Tradicionais empresas exportadoras passam a dirigir atenção e esforço no desenvolvimento do mercado interno. Fornecedores, antes com dedicação exclusiva para o setor calçadista desenvolvem novas habilidades, promovendo articulações com outros segmentos industriais. As alterações de localização geográfica das plantas industriais exigem a verticalização de processos antes confiados a fornecedores nas empresas calçadistas, motivadas pelo distanciamento de fornecedores do arranjo original, pela diminuição das articulações, pela busca na redução de custos operacionais ou pela velocidade demandada pelos clientes e consumidores.

O posicionamento das empresas pesquisadas dentro do clúster foi classificado como empresas com foco estratégico em *design* e distribuição (grupo 1), *design* e qualidade (grupo 2) e *design*, gestão de marca e diversidade de produtos (grupo 3). Nesta análise se levaram em consideração apenas as dimensões competitivas apontadas com relevância e, normalmente, citadas como primeira ou segunda dimensão mais importante em cada empresa. A Figura 41 evidencia o posicionamento dos grupos dentro do clúster pesquisado.

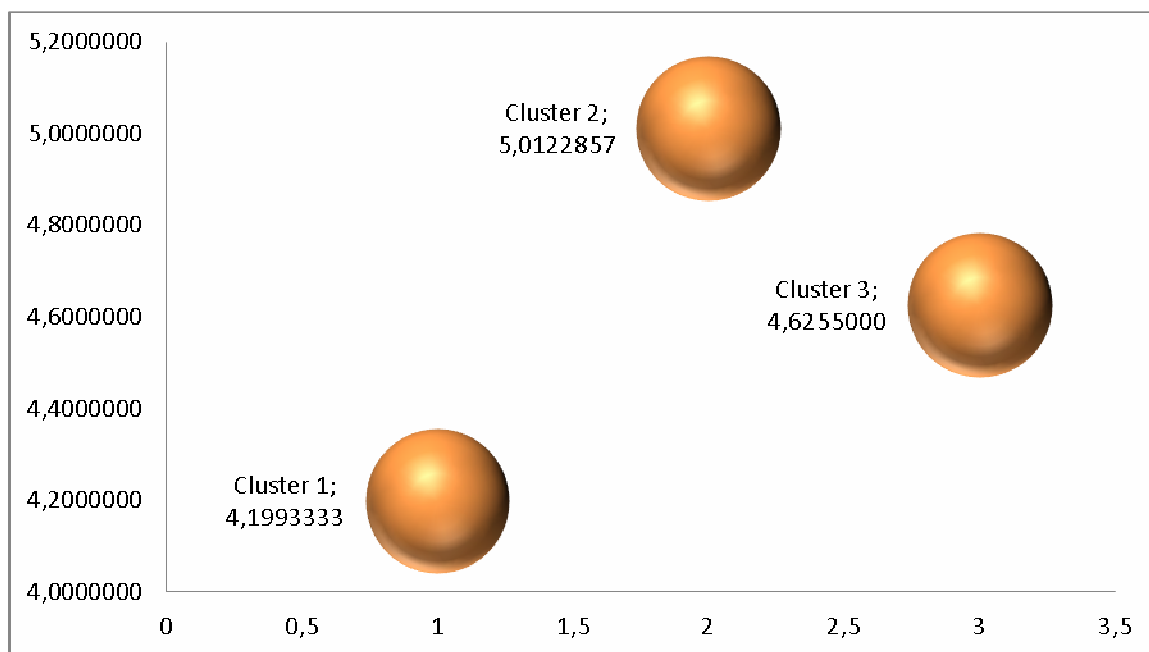


Figura 41: Posicionamento dos grupos estratégicos dentro do clúster

Fonte: Elaborada pelo Autor

6.5 CORRELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES COMPETITIVAS ADOTADAS NAS EMPRESAS E OS RESULTADOS EMPRESARIAIS

Foram feitas análises de correlação entre as dimensões e os resultados empresariais apontados pelas empresas. A Tabela 25 apresenta estas correlações. Os cálculos foram feitos com a ajuda do software Excel®.

Tabela 25: Correlações entre dimensões competitivas e o resultado nas empresas

	Papel social	Papel ambiental	Imagem com <i>stakeholders</i>	Retorno sobre investimento	Lucro líquido
Papel social	1				
Papel ambiental	0,55	1			
Imagem com <i>stakeholders</i>	0,04	0,29	1		
Retorno sobre investimento	0,60	0,39	0,33	1	
Lucro líquido	0,45	0,25	0,24	0,91	1
<i>Design</i>	-0,16	-0,34	-0,08	0,15	0,12
Gestão de Marca	0,45	-0,12	0,08	0,40	0,27
Distribuição	0,44	-0,02	0,28	0,40	0,39
Diversidade de Modelos	-0,32	-0,18	0,32	0,00	0,00
Pontualidade	0,07	0,69	-0,02	-0,14	-0,11
Velocidade	0,58	0,33	0,24	0,40	0,44
Flexibilidade de Volume	0,17	-0,03	-0,21	0,02	0,03
Qualidade	-0,33	-0,50	-0,44	-0,21	-0,10
Preço	-0,68	-0,17	-0,23	-0,70	-0,60
Perfórmance	-0,17	0,29	0,12	-0,23	-0,25
Gestão Ambiental	0,16	0,33	-0,07	-0,02	-0,07
Pós-venda	-0,08	-0,22	-0,07	0,09	0,10

Fonte: Elaborada pelo Autor

A análise foi feita em duas partes.

Primeiramente, a análise ocorreu apenas entre os resultados. Observa-se que papel social está positivamente correlacionado com papel ambiental, retorno e lucro; retorno e lucro estão fortemente correlacionados; e que imagem perante *stakeholders* não tem correlação com papel social. Após, a análise considerou dimensões e resultados. Papel social está positivamente correlacionado com velocidade e negativamente correlacionado com preço. Papel ambiental está positivamente correlacionado com pontualidade e negativamente correlacionado com qualidade. Imagem com *stakeholders* está positivamente correlacionado

com diversidade de modelos e negativamente correlacionado com qualidade. Retorno está positivamente correlacionado com gestão da marca, distribuição e velocidade e negativamente correlacionado com preço. Por fim, lucro está positivamente correlacionado com distribuição e negativamente correlacionado com preço.

Algumas correlações indicam uma condição diferente da visão geral dos entrevistados. O fato do lucro, estar negativamente correlacionado com o preço, permite afirmar que tanto empresas com preços considerados baixos podem possuir lucros elevados. Nas entrevistas realizadas, os gestores relacionavam lucro com elevação de preços (ou agregação de valor). Nesta mesma análise pode ser dito que empresas com elevados preços podem ter baixos resultados relacionados ao lucro.

A fraca correlação de pós-venda com as questões econômicas e sociais, associada à pequena importância relativa atribuída a esta dimensão competitiva pelas empresas pesquisadas, revela que este clúster não despertou para a possibilidade de busca de vantagem competitiva pela agregação de serviços a sua operação de manufatura. Mesmo possuindo um significativo grupo de empresas que estão estendendo sua cadeia de valor, por meio de exploração do canal de distribuição, o único relato ligado a oferecimento de serviços de pós-venda foi encontrado na Cia. 17, e está relacionado ao oferecimento de serviços financeiros.

A baixa correlação entre gestão de marca e a imagem que *stakeholders* possuem das empresas, apesar de ser positiva, revela que a imagem para esse grupo de entrevistados encontra-se ligada à capacidade de retorno de investimento e lucro. Essa condição aponta para uma oportunidade de evolução na condução deste tipo de ativo (intangível) dentro destas organizações, contribuindo para geração de valor e riqueza nas empresas.

A imagem que os stakeholders possuem da organização, também não apresenta correlação com o papel social das empresas, revelando que motivações ou questões sociais podem não estar fortemente inseridas na cultura deste grupo de empresas.

7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este capítulo tem por objetivo compor as considerações finais do trabalho, sendo elaboradas as principais conclusões, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

7.1 CONCLUSÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação, que instigou o autor no desenvolvimento da pesquisa, era a identificação das principais dimensões que sustentam a construção da estratégia e a operação de empresas calçadistas no Clúster Calçadista do Vale do Sinos. A utilização de fundamentos teóricos e empíricos foram pré-requisitos para o desenvolvimento da proposta de trabalho. Os objetivos específicos que nortearam a pesquisa foram: (i) classificar em ordem de importância relativa as dimensões competitivas relevantes na formulação da estratégia de competição das empresas pesquisadas no clúster calçadista do Vale do Sinos; (ii) relatar e classificar as estratégias e os posicionamentos estratégicos identificados nas empresas pesquisadas; e (iii) identificar como a estratégia competitiva das empresas, construída por meio de determinadas dimensões competitivas, impacta no papel social da empresa diante da comunidade onde está instalada, considerando os problemas ambientais gerados pela sua atividade, na percepção da imagem da empresa junto aos *stakeholders* e nas questões relativas ao retorno sobre o investimento e lucro líquido resultantes da atividade.

A condução final da pesquisa proposta utilizou como principais referências teóricas a pesquisa de Miller e Roth (1994), na sua relação com as dimensões competitivas e a pesquisa de Pereira, Sellitto e Borchardt (2010), que estudaram as alterações dos fatores de competição na indústria calçadista exportadora do Vale dos Sinos devido à entrada de competidores asiáticos.

A construção e o desenvolvimento do roteiro de pesquisa que representasse as relações entre os constructos e as dimensões competitivas abordadas na pesquisa foram descritos ao longo do trabalho. No capítulo 2, fez-se uma revisão teórica que considerou: (i) a evolução dos sistemas de produção; (ii) a estratégia na gestão de operações; (iii) a estrutura e infraestrutura de produção, principais decisões e sua relação com a estratégia; (iiii) a estratégia de operações em arranjos produtivos complexos como clústeres; e (iiiii) dimensões competitivas nas operações. No capítulo 3, apresentaram-se as questões metodológicas, ou

seja, o delineamento das atividades realizadas na condução da pesquisa. No capítulo 4, são descritos o ambiente da pesquisa e são caracterizadas as empresas participantes da amostra. No capítulo 5, são identificadas as dimensões competitivas que sustentam as operações nas empresas pesquisadas, iniciando-se a integração dos conhecimentos teóricos e empíricos relativos a esta dissertação. O conteúdo deste capítulo forneceu os parâmetros para a discussão dos resultados. Desta forma, no capítulo 6, analisaram-se e discutiram-se, sob o ponto de vista da Engenharia de Produção, os resultados alcançados, identificando-se a importância relativa das dimensões competitivas que sustentam a construção da estratégia e a operações das empresas pesquisadas, permitindo identificação de lacunas e as implicações das escolhas estratégicas de cada empresa ou grupo de empresas. Entende-se que os objetivos geral e específicos foram atingidos, permitindo-se agora a identificação da importância relativa das dimensões competitivas nas empresas pesquisadas e a identificação dos diferentes posicionamentos estratégicos encontrados no clúster.

Segundo os resultados obtidos nesta pesquisa, outro ponto que deve ser citado concentra-se na importância relativa de dimensões competitivas relacionadas com *design*, gestão de marca e distribuição. Alterações nos fatores de competição desta indústria haviam sido identificados em estudos anteriores (Pereira *et al.*, 2010), entretanto, dimensões competitivas, como *design*, não apresentavam alterações relacionadas ao nível de importância.

Como conclusão final, considera-se que a pesquisa pode ser vista como fonte de informações capaz de apoiar a tomada de decisão gerencial junto a empresas do setor calçadista, fornecendo uma visão do posicionamento estratégico de um grupo de empresas do setor, orientando gestores na busca de estratégias singulares com objetivo de atingir vantagem competitiva relevante. Sob o ponto de vista acadêmico, a pesquisa avança no debate relacionado à estratégia de operações, baseando-se em estudos recentes deste arranjo produtivo, oferecendo novas contribuições e conhecimentos sobre o mesmo junto à academia. O autor tem a expectativa de que novas pesquisas continuem a contribuir para a evolução das organizações, em especial no desenvolvimento e na competitividade nacional. O contínuo avanço do conhecimento, por meio de pesquisas que busquem proposições e refutações de temas de interesse acadêmico, industrial e social, pode ser entendido como um caminho que irá sustentar o desenvolvimento econômico e social em nosso País.

7.2 LIMITAÇÕES

Julga-se pertinente ressaltar os seguintes pontos em termos de limitações:

- De acordo com a revisão teórica efetuada pelo autor, foram identificados nos constructos relacionados com as dimensões competitivas doze dimensões, adaptadas dos estudos de Miller e Roth (1994), que sofreram tradução e adaptação de suas definições para fácil compreensão entre os entrevistados no decorrer da pesquisa;
- O desenvolvimento da pesquisa limitou-se a explorar, junto à amostra selecionada, apenas as importâncias atribuídas pelas empresas às dimensões competitivas relacionadas no estudo: preço, *design*, flexibilidade de volume, diversidade de modelos, qualidade, performance, velocidade, pontualidade, gestão ambiental, pós-venda, gestão de marca e distribuição;
- As considerações, análises e desenvolvimento das atividades ao longo do processo de pesquisa foram de responsabilidade do pesquisador. Neste caso, na hipótese de que o trabalho fosse desenvolvido por outro pesquisador, os resultados alcançados poderiam ser diferentes, a partir da percepção e do conhecimento deste outro pesquisador;
- A coleta de dados que fundamenta essa pesquisa foi realizada com profissionais de diferentes áreas e com diferentes formações dentro das empresas pesquisadas, restrita portanto, ao seu contexto;
- A realização desta pesquisa implica em restrições na generalização dos resultados obtidos. As delimitações são intrínsecas ao método do estudo de caso: não há generalização firme além dos limites da amostra, apenas hipóteses plausíveis a serem verificadas em estudos futuros;
- A amostra desta pesquisa representa aproximadamente 13% da população de empresas sediadas na região onde ela foi realizada, o Vale do Sinos, tendo sido selecionada por indicações e pelo conhecimento empírico do pesquisador.

A seguir são apresentadas as recomendações para trabalhos futuros.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A pesquisa proposta nesta dissertação pode servir de base para novos estudos, pois se julga não estar esgotado o debate em torno do tema que aborda a construção da estratégia em empresas no Clúster Calçadista do Vale do Sinos. Encaminhando o encerramento desta

pesquisa como sugestões e recomendações para estudos futuros podem-se citar alguns elementos:

- investigar o movimento estratégico promovido por empresas tradicionalmente industriais para o segmento de varejo, com desenvolvimento de canal próprio de distribuição;
- investigar a evolução do debate relacionado à gestão ambiental neste clúster, que apresenta elevada relevância entre empresas do grupo fornecedoras, com indicação de crescimento em relevância nas demais empresas que o formam;
- estudar o movimento migratório de empresas em busca de redução de custos por meio de incentivos fiscais e as diferentes formas de articulação das empresas que afastaram suas operações em todo ou em parte do Clúster do Vale do Sinos, onde foram fundadas;
- estudar como ocorre a evolução da oferta de serviços nas empresas deste clúster que avançam sobre as atividades de varejo;
- identificar o papel estratégico das unidades de produção das empresas inseridas neste clúster que estão aumentando sua cadeia de valor avançando sobre atividades de varejo;
- estudar o processo de sucessão na gestão destas empresas, considerando que em sua maioria são empresas jovens e familiares, devendo em breve incluir-se esta questão no debate estratégico do negócio para perpetuação das mesmas;
- evoluir nos estudos para verificar o nível de alinhamento estratégico entre os diferentes níveis de gestão das empresas e a consistência das estratégias escolhidas.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. **Relatório setorial da indústria de calçados no Brasil**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-116, abr. 2011.
- _____. **Relatório setorial da indústria de calçados no Brasil**. São Paulo, v. 3, n. 3, p. 1-124, maio 2012.
- ADLER, Paul S.; COLE, Robert E. Designed for learning: a tale of two auto plants. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 34, n. 3, p. 85-94, Spring 1993.
- AHMAD, Sohel; SCHROEDER, Roger G. Knowledge management through technology strategy: implications for competitiveness. **Journal of manufacturing technology management**, Bradford, v. 22, n. 1, p. 6-24, 2011.
- AKHTER, Sued H.; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Can Brazilian firms survive the chinese challenge?: effects of globalization on markets, strategies, and performance. **European Business Review**, Bradford, v. 23, n. 5, p. 502-523, 2011.
- ANDERSÉN, Jim. A resource-based taxonomy of manufacturing MSMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bradford, v. 18, n. 1, p. 98-122, 2012.
- ANTUNES, Junico et al. **Sistemas de produção: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle; KLIPPEL, Marcelo. Estratégia de produção: conceitualização, critérios competitivos e categorias de decisão. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 3., 2006, Resende, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/687_Seget%202006%20-%20Estrategia%20Producao%20Final.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.
- AUERBACH, Carl F.; SILVERSTEIN, Louise B. **Qualitative data: an introduction to coding and analysis**. New York: New York University, 2003.
- AZIZ, Kamarulzaman Ab.; NORHASHIM, Mariati. Cluster-based policy making: assessing performance and sustaining competitiveness. **Review of Policy Research**, Knoxville, Tenn., v. 25, n. 4, p. 349-375, July 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BERGMAN, Edward M. **Cluster life-cycles: an emerging synthesis**. Vienna: WU Vienna University of Economics and Business Administration, 2007. 24 p. (SRE: discussion papers, 2007/04) Disponível em: <<http://epub.wu.ac.at/214/1/document.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

BIMBATTI, Mario Luiz. **Como enfrentar o “fenômeno China” na produção de calçados:** proposta de estratégia competitiva para a indústria calçadista brasileira. 2007. 231 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BOYER, Kenneth K. Longitudinal linkages between intended and realized operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 18, n. 4, p. 356-373, 1998.

BRENNER, Geraldo. **A indústria de calçados no Brasil:** trabalho, competição e produtividade. 1990. 210 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1990.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro et al. A measurement system for managing performance of industrial cluster: a conceptual model and research cases. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Bradford, v. 57, n. 5, p. 405-419, 2008.

_____. OIKO, O. T. Development and application of a benchmarking information system in clusters of SMEs. **Benchmarking: An International Journal**, Bradford, v. 15, n. 3, p. 292-306, 2008.

CARRIE, Allan. Integrated clusters: the future basis of competition. **International Journal of Agile Management Systems**, Bradford, v. 1, n. 1, p. 45-50, 1999.

CLARK, Kim B. Competing through manufacturing and new manufacturing paradigm: is manufacturing strategy passé? **Production and Operations Management**, Baltimore, v. 5, n. 1, p. 42-58, Mar. 1996.

CLEVELAND, Gary; SCHROEDER, Roger G.; ANDERSON, John C. A theory of production competence. **Decision Sciences**, Malden, v. 20, n. 4, p. 655-668, Dec. 1989.

COSTA, Paulo Moreira da (Org.). **Taylorismo:** após 100 anos, nada superou o modelo de gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DENZIN, N. K. Triangulation in educational research. In: Keeves, John P. (Ed.). **Educational research, methodology, and measurement:** an international handbook. Oxford: Pergamon, 1988. p. 318-322.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. The qualitative research interview. **Medical Education**, Oxford, v. 40, n. 4, p. 314-321, Apr. 2006.

DOERINGER, Peter B.; LORENZ, Edward; TERKLA, David G. The adoption and diffusion of high-performance management: lessons from Japanese multinationals in the West. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 27, n. 2, p. 265-286, 2003.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004.

DUBÉ, Line; PARÉ, Guy. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 27, n. 4, p. 597-635, Dec. 2003.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, NY, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

_____. GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, v. 50, n. 1, p. 25-32, Feb. 2007.

ELLRAM, Lisa M. The use of the case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**, Malden, v. 17, n. 2, p. 93-138, 1996.

ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE CÁMARAS DE INDUSTRIAS, 10., 2007, Buenos Aires. **Acuerdos...** [Novo Hamburgo]: ABICALÇADOS, 2007. 5 p. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/downloads/resolucoes_forum.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; GOMES, A. J. Estratégias de produção na indústria calçadista: análise do *best-practice*. In: FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995b.

FERDOWS, Kasra; MEYER, Arnoud De. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 9, n. 2, p. 168-184. Apr. 1990.

FISCHER, Thomas et al. Exploitation or exploration in service business development?: insights from a dynamic capabilities perspective. **Journal of Service Management**, Bradford, v. 21, n. 5, p. 591-624, 2010.

FORD, Henry. **Hoje e amanhã**. São Paulo: Nacional, 1927.

FOUSKAS, Konstantinos G.; DROSSOS, Dimitris A. The role of industry perceptions in competitive responses. **Industrial Management & Data Systems**, Bradford, v. 110, n. 4, p. 477-494, 2010.

GEBAUER, Heiko; FISCHER, Thomas; FLEISCH, Elgar. Exploring the interrelationship among patterns of service strategy changes and organizational design elements. **Journal of Service Management**, Bradford, v. 21, n. 1, p. 103-129, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Mill Valley: Sociology, 2006.

GODINHO FILHO, Moacir; FERNANDES, Flávio César Faria.; LIMA, Andrey Domingues de. Domingues. Pesquisa em gestão da produção na indústria de calçados: revisão classificatória e análise. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 16, n. 2, p. 163-186, abr.-jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n2/v16n2a02.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

GOLD, Stefan; SEURING, Stefan; BESKE, Philip. Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Malden, v.17, n.4, p.230-245, July/Aug. 2009.

GOMES, Julio Almeida. **Estratégia de produção na indústria calçadista de couro no Vale do Rio dos Sinos**. 1993. 249 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

HALLGREN, Mattias; OLHAGER, Jan; SCHROEDER, Roger G. A hybrid model of competitive capabilities. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 31, n. 5, p. 511-526, 2011.

HANSEN, Peter Bent et al. Análise do arranjo coureiro-calçadista do RS a luz do conceito de competitividade sistêmica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0706_0939.pdf>. Disponível em: 10 jan. 2013.

HAYES, Robert et al. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. PISANO, Gary P. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. **Production and Operations Management**, Baltimore, v. 5, n. 1, p. 25-41, Mar. 1996.

_____. WHEELWRIGHT, Steven C. Link manufacturing process and product live cycles. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 1, p. 133-140, Jan.-Feb. 1979.

HELMS, Marilyn M.; DIBRELL, Clay; WRIGHT, Peter. Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry. **Management Decision**, York, v. 35, n. 9, p. 689-703, 1997.

HOYLE, Rick H.; HARRIS, Monica J.; JUDD, Charles M. **Research methods in social relations**. 7th ed. Fort Worth: Wadsworth, 2002.

HSIEH, Pi-Feng; LEE, Chung-Shing. A note on value creation in consumption-oriented regional service cluster. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, Bradford, v. 22, n. 2, p. 170-180, 2012.

HUMPHRIES, Andrew S.; TOWRISS, John; WILDING, Richard. A taxonomy of highly interdependent, supply chain relationships: the use of cluster analysis. **International Journal of Logistics Management**, Bradford, v. 18, n. 3, p. 385-401, 2007.

JOHANSSON, Glenn; WINROTH, Mats. Introducing environmental concern in manufacturing strategies Implications for the decision criteria. **Management Research Review**, Bradford, v. 33, n. 9, p. 877-899, 2010.

KATHURIA, Ravi et al. Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from Índia. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 30, n. 8, p. 879-896, 2010.

KIM, Jay S.; ARNOLD, Peter. Operationalizing manufacturing strategy: an exploratory study of constructs and linkage. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 16, n. 12, p. 45-73, 1996.

KIM, Yearnmin; LEE, Jinjoo. Manufacturing strategy and production systems: an integrated framework. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 11, n. 1, p. 3-15, Mar. 1993.

KLEINDORFER, Paul R.; SINGHAL, Kalyan; VAN WASSENHOVE, Luk N. Sustainable operations management. **Production and Operations Management**, Baltimore, v.14, n.4, p. 482-492, Winter 2005. Disponível em: <<http://opim.wharton.upenn.edu/risk/downloads/06-04-PK.pdf>>. Acesso em; 10 jan. 2013.

KUMAR, Kamalesh et al. Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 19, n. 1, p. 132-145, 2012.

LAFOURCADE, Miren; MION, Giordano. Concentration, agglomeration and size of plants. **Regional Science and Urban Economics**, Amsterdam, v. 37, n. 1, p. 46-68, Jan. 2007.

LAGES, G. M. A. **A relocação espacial da indústria de calçados de couro brasileira na década de 90**: aspectos teóricos e empíricos. 2003. 162 p. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

LEE, B. H.; JO, H. J. The mutation of the Toyota Production System: adapting the TPS at Hyundai Motor Company. **International Journal of Production Research**, London, v. 45, n. 16, p.3665-3679, Aug. 2007.

LEONARD-BARTON, Dorothy. A dual methodology for case studies: synergistic use of longitudinal single site with replicated multiple sites. **Organization Science**, Providence, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

LIKER, Jeffrey K.; FRUIN, W. Mark; ADLER, Paul S. Bringing Japanese management systems to the United States: transplantation or transformation? In: **Remade in America**: transplanting and transforming Japanese management system. New York: Oxford University, 1999. p. 3-38.

LINS, Hoyêdo Nunes. Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência a necessidade de promoção. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr./jun. 2000.

LOPES, Herton Castiglioni; MARION FILHO, Pascoal José. Estratégia e competitividade industrial: uma análise das dificuldades do setor calçadista do Vale dos Sinos (RS) a partir de suas estratégias. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 13., Bauru, SP, 2006. **Anais...** Bauru, SP: UNESP, 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/337.pdf. Acesso em: 10 jan. 2013.

MANGAN, John; LALWANI, Chandra; GARDNER, Bernard. Combining quantitative and qualitative methodologies in logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, v. 34, n. 7, p. 565-578, 2004.

MARTIN-PEÑA, María Luz; DÍAZ-GARRIDO, Eloiza. Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review. **Management Research News**, Bradford, v. 31, n. 3, p. 200-218, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCUTCHEON, Davi M.; MEREDITH, Jack R. Conducting case study research in operations management. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 239-256, Sept. 1993.

MEHTA, Vidhi; SHAH Harshit. Characteristics of a work organization from a lean perspective. **Engineering Management Journal**, Rolla, v. 17, n. 2, p. 14-20, 2004.

MENZEL, Max-Peter; FORMAHL, Dirk. Clusters life cycles: dimensions and rationales of clusters evolution. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 19, n. 1, p. 205-238, July 2009.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MILLER, Jeffrey G.; ROTH, Aleda V. A taxonomy of manufacturing strategies. **Management Science**, Providence, v. 40, n. 3, p. 285-304, Mar. 1994.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: LAMB, Robert; SHRIVASTAVA, Paul (Ed.). **Advances in strategic management**. JAI: Greenwich, 1988. v. 5. p. 1-67

_____. Crafting strategic. **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 4, p. 66-75, July/Aug. 1987.

NAKAMURA, Masao; SAKAKIBARA, Sadao; SCHROEDER, Roger G. Japanese manufacturing method at U.S. manufacturing plants: empirical evidence. **Canadian Journal of Economics**, Toronto, v. 29, p. S468-S474, Apr.1996. Special issue, Part 2.

NANDAKUMAR, M. K.; GHOBADIAN, Abby; O'REGAN, Nicholas. Generic strategies and performance: evidence from manufacturing firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Bradford, v. 60, n. 3, p. 222-251, 2011.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLTRA, María J.; FLOR, M. Luisa. The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 30, n. 6, p. 612-638, 2010.

OPRIME, Pedro C.; TRISTÃO, Hélcio Martins; PIMENTA, Márcio Lopes. Relationships, cooperation and development in a Brazilian industrial cluster. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Bradford, v. 60, n. 2, p. 115-131, 2011.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. 2002. 223 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JÚNIOR, José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Everaldo. **Estratégia de produção e de operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. GUTIERREZ, Elena Revilla; ROTH, Aleda V. Manufacturing strategy process and organizational knowledge: a cross-country analysis. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 16, n. 2, p. 302-328, 2012.

PEREIRA, Giancarlo Medeiros; SELITTO, Miguel Afonso; BORCHARDT, Miriam. Alterações nos fatores de produção da indústria calçadista exportadora devido à entrada de competidores asiáticos. **Produção**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 149-159, abr./jun. 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/v20n2/aop_200701006.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013

PHUSAVAT, Kongkiti; KANCHANA, Rapee. Future competitiveness: viewpoints from manufacturers and service providers. **Industrial Management & Data Systems**, Bradford, v. 108, n. 2, p. 191-207, 2008.

PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 1, p. 78-93, Jan. 2008.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. Clusters and the new economy of competition. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 6, p. 77-90, Nov./Dec. 1998.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, p. 61-78, Nov./Dec. 1996. Disponível em: <http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.

_____. MILLAR, Victor E. How information give you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, p. 1-13, July/Aug. 1985. Disponível em: <<http://zaphod.mindlab.umd.edu/docseminar/pdfs/porter85.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May/June 1990. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.

PRAJOGO, Daniel I.; McDERMOTT, Peggy. Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. **Managing Service Quality**, Bradford, v. 21, n. 5, p. 465-483, 2011.

REIS, Carlos Nelson dos. **A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80**. 1994. 257 p. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

ROTH, Aleda V. Achieving strategic agility through economies of knowledge. **Strategy & Leadership**, Bradford, v. 24, n. 2, p. 30-37, Mar./Apr. 1996.

ROUTROY, S. Antecedents and drivers for Green Supply Chain Management Implementation in manufacturing environment. **The ICFAI University Journal of Supply Chain Management**, Hyderabad, v.6, n.1, p.20-35, Mar. 2009.

RUAS, R. O conceito de *cluster* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 55-95.

RUBIN, Herbert J., RUBIN, Irene S. **Qualitative Interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

RYAN, Frances; COUGHLAN, Michael; CRONIN, Patricia. Interviewing in qualitative research: the one-to-one interview. **International Journal of Therapy and Rehabilitation**, London, v. 16, n. 6, p. 309, June 2009.

SCHMITZ, Hubert; MUSYCK, Bernard. Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries? **World Development**, Brighton, v. 22, n. 6 p. 889-910, June 1994.

SELLITTO, Miguel Afonso et al. Environmental performance assessment in transportation and warehousing operations by means of categorical indicators and multicriteria preference. **Chemical Engineering Transactions**, v.25, n.1, p. 291-296, 2011.

_____. Relative complexity measurement of a supply chain based on information theory. In: INTERNATIONAL MULTI-CONFERENCE ON COMPLEXITY, INFORMATICS AND CYBERNETICS – IMCIC, 2010, Orlando. **Proceedings...** Orlando: International Institute of Informatics and Systemics, 2010b.

_____. BORCHARDT, Miriam; PEREIRA, Giancarlo Medeiros. Modelagem para avaliação de desempenho ambiental em operações de manufatura. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.17, n.1, p. 95-109, 2010a.

_____. BORCHARDT, Miriam; PEREIRA, Giancarlo Medeiros. Revisão teórica que fundamenta pesquisa sobre a complexidade observada em arranjos e operações interorganizacionais. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 9, n. 3, p. 67-83, out. 2008.

_____. GUIMARÃES, Marcelo Giovani. Cálculo da complexidade organizacional em dois arranjos produtivos da indústria calçadista. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 11, n. 3, p. 29-44, out. 2010.

SKINNER, Wickham. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 5-14, May-June 1969.

_____. The focused factory. **Harvard Business Review**, Boston, v. 52, n. 3, p. 627-638, May-June 1974.

SLOAN JUNIOR, Alfred P. **Meus anos com a General Motors**. São Paulo: Negócio, 2001.

SÖLVELL, Orjan; KETELS, Christian H. M.; LINDQVIST, Goran. Industrial specialization and clusters in the ten new EU member states. **Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, Bradford, v. 18, n. 1/2, p. 104-130, 2008.

SPIGGLE, Susan. Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 21, N. 3, p. 491-503, Dec. 1994.

THRULOGACHANTAR, P.; ZAILANI, Suhaiza. The influence of purchasing strategies on manufacturing performance. An empirical study in Malaysia. **Journal of Manufacturing Technology Management**, Bradford, v. 22, n. 5, p. 641-663, 2011.

VARGAS, Marco Antonio; ALIEVI, Rejane Maria. Trajetórias de aprendizado e estratégias de capacitação no arranjo produtivo coureiro-calçadista do Vale dos Sinos (RS). **Parcerias Estratégicas**, Brasília, v. 8, n. 17, p. 135-164, 2003.

VECCHIO, Rafael Augusto. Autonomia para a competitividade: O futuro da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**,

Porto Alegre, v. 6, n. 4, p. 65-78, 2000. Disponível em: <
<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/reareveleadministracao/art09RafaelVecchio.pdf>>. Acesso em 10 jan. 2013.

VICKERY, Shawneek. A theory of production competence revised. **Decision Sciences**, Malden, v. 22, n. 3, p. 635-643, 1991.

VOOLA, Ranjit; O'CASS, Aaron. Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 44, n. 1/2, p. 245-266, 2010.

VOSS, Chris, TSIKRIKTSIS, Nikos, FROHLICH, M. Case research in operations management, **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 22, n. 2, p.195-219, 2002.

VRONTIS, Demetris; THRASSOU, Alkis; ROSSI, Matteo. Italian wine firms: strategic branding and financial performance. **International Journal of Organizational Analysis**, Bradford, v.19, n. 4, pp. 288-304, 2011.

WARD, Peter T.; DURAY, Rebecca. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v.18, n. 2, p.123-138, 2000.

WHEELWRIGHT, Steven C.; HAYES Robert H. Competing though manufacturing. **Harvard Business Review**, Boston, p. 99-109, Jan.-Feb.1985.

_____. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.

WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Use of resource-based in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

WILLIAMS, Karel et al. Against lean production. **Economy & Society**, London, v. 21, n. 3, p. 321-354, 1992.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel ROOS. **A máquina que mudou o mundo**: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. From lean production to the lean enterprice. **Harvard Business Review**, Boston, p. 93-103, Mar./Apr., 1994.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZELBST, Pâmela J.; FRAZIER, Gregory V.; SOWER, Victor E. A cluster concentration typology for making location decisions. **Industrial Management & Data Systems**, Bradford, v. 110, n. 6, p. 883-907, 2010.

ZHU, Qinghua et al. Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 25, n. 5, p. 449-468, 2005.