

**UNISC**  
**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL-**  
**MESTRADO E DOUTORADO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Dirceu Ferreira

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS EM INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO:**  
**um estudo realizado no município de Sarandi, RS**

**Santa Cruz do Sul**  
**2012**

**Dirceu Ferreira**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS EM INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO:  
um estudo realizado no município de Sarandi, RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC - como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Christine da Silva Schröder

Santa Cruz do Sul

2012

**Dirceu Ferreira**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS EM INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO:  
um estudo realizado no município de Sarandi, RS**

Esta Dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC - como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Christine da Silva Schröder

Santa Cruz do Sul

2012

**ESPAÇO PARA INSERIRES UMA VIA DA FOLHA DE  
APROVAÇÃO COM ASSINATURAS DOS PROFESSORES**

## **AGRADECIMENTOS**

À UNISC, por ter sido o instrumento que viabilizou a participação no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado e a todos os professores que compõem este seletivo corpo docente.

Aos orientadores que acompanharam esta dissertação quero clarificar que cada um, dentro do período que me atendeu, contribuiu de forma positiva e acrescentou conhecimentos e informações que enriqueceram o trabalho. Agradeço, especialmente, à professora Christine da Silva Schröder, pelo empenho e profissionalismo que demonstrou nesta última etapa do trabalho.

Aos colegas participantes do Programa de Pós-Graduação porque formamos um novo grupo de amigos, interessados em assuntos comuns e pertinentes ao desenvolvimento de nossas regiões.

Aos colegas do SEBRAE, pela grande ajuda e disponibilidade, sempre que necessário.

À minha família, pela força e presença animadora que sempre encontrei e encontro, no dia-a-dia de nosso viver.

A Deus, pela saúde e proteção, nesse período em que viajei diariamente, enfrentando os desafios diários do trânsito e do cansaço.

As empresas nunca podem parar de aprender  
sobre o setor em que atuam,  
suas rivais ou formas de melhorar  
ou modificar sua posição competitiva.

Michael E. Porter (2004).

## RESUMO

O objetivo principal desta dissertação residiu na avaliação das estratégias competitivas adotadas em indústrias de confecção de micro e pequeno porte, no município de Sarandi, RS. Para tanto foi construído o perfil da indústria de confecção e dos empresários do município pesquisado; obteve-se uma visão geral do mercado da região; conheceu-se o grau de participação em termos de governança das indústrias de confecção e identificaram-se as estratégias empresariais mais usadas nas indústrias de confecção. O subsídio de investigação da primeira fase consistiu num conjunto de fontes teóricas diversificadas, que sustentaram a abordagem de estratégias competitivas, Arranjos Produtivos Locais e desenvolvimento regional. O segundo momento do trabalho foi realizado através da aplicação de questionário para coleta de dados das empresas estudadas, composto de perguntas fechadas e abertas. Os resultados foram analisados em relação aos subsídios teóricos e práticos da pesquisa e, assim, pode-se concluir que os empresários representantes da amostra demonstraram ter dificuldades em adotar novas estratégias para suas empresas, bem como não valorizam suficientemente o APL ao qual pertencem e com isso perdem espaço no mercado em termos de competitividade, mantendo suas empresas há anos num mesmo patamar de desenvolvimento e mercado consumidor.

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local. Desenvolvimento Regional. Estratégia Competitiva. Indústria de Confecção Têxtil.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study remains on evaluation of competitive strategies at micro and small clothing industries in the town of Sarandi, Rio Grande do Sul, Brazil. We built the profile of the industry and entrepreneurs, aiming to give it an overview of the market in the region, known as the degree of participation in terms of governance and identifying business strategies most used in the clothing industries. At first, the research consisted of a set of diverse theoretical sources that supported the approach of competitive strategies, Local Production and regional development. The second phase of the work was done through a survey to collect data of the companies studied, composed of multiple search and open questions. The results were analyzed in relation to the theoretical and practical research and thus can conclude that business representatives in the sample were found to have difficulty adopting new strategies for their companies and do not value enough the cluster to which they belong and thereby lose market share in terms of competitiveness, keeping their companies on the same level of development and consumer market.

**Keywords for:** Local Productive Arrangement. Regional Development. Competitive Strategy. Clothing Industry.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – A roda da estratégia.....	26
FIGURA 2 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.....	27

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Número de empresas e de empregados no município no período de 2009 a 2011.....	53
TABELA 2 - Número de empresas e de empregados no município de Sarandi, nos anos de 2007, 2008 e 2009 em relação ao estado do Rio Grande do Sul .	54
TABELA 3 – Empresas de confecção por ramo de atividade.....	55
TABELA 4 – Número de funcionários no período pesquisado .....	56
TABELA 5 – Faturamento anual das empresas com base no ano de 2011 .....	56
TABELA 6 – Planejamento estratégico e foco nos pontos que a diferem das outras empresas.....	57
TABELA 7 – Posição lucrativa e sustentável da empresa versus forças adversas ...	58
TABELA 8 – Pesquisa de satisfação <i>versus</i> atendimento expectativas dos clientes	58
TABELA 9 – Participação no APL de Sarandi .....	59
TABELA 10 – Relacionamento com os fornecedores .....	59
TABELA 11 – Bom relacionamento entre empresa e consumidores.....	59
TABELA 12 – Bom relacionamento entre empresa e municípios do APL de Sarandi .....	60
TABELA 13 – Empresa versus participação de atividades com parcerias .....	60
TABELA 14 – Empresa versus apoio de entidades para consolidar a participação no mercado.....	61
TABELA 15 – Aumento da competitividade da empresa <i>versus</i> participação num APL.....	61
TABELA 16 – Aprendizagem e inovação através da participação no APL.....	62
TABELA 17 – Preservação ambiental e preocupação da empresa.....	62
TABELA 18 – Expansão da empresa <i>versus</i> participação num APL .....	63
TABELA 19 – Fatores determinantes para o sucesso da empresa <i>versus</i> continuidade dos APLs.....	63
TABELA 20 – A integração empresarial no sentido de maior possibilidade competitiva sustentável .....	64
TABELA 21 – Ampliação da capacidade produtiva e competitiva da empresa diante da vantagem competitiva de pertencer ao APL de Sarandi.....	64

TABELA 22 – Teoria <i>versus</i> prática .....	65
TABELA 23 – Possibilidades de desenvolvimento regional através de APLs .....	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E APLS</b> .....	19
2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	19
2.2 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONCEPÇÃO DE MICHAEL PORTER ....	25
2.3 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL - CONCEITUAÇÃO .....	28
2.3.1 Os Arranjos Produtivos Locais e a competitividade .....	37
2.4 O DESENVOLVIMENTO REGIONAL .....	40
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	48
3.1 PLANO DE PESQUISA.....	49
3.1.1 População e amostra.....	49
3.1.2 Instrumento de coleta de dados .....	49
3.1.3 Análise dos resultados .....	51
<b>4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DE SARANDI (RS)</b> .....	522
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	555
4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	577
4.3 DISCUSSÃO .....	666
<b>CONCLUSÕES</b> .....	73
<b>APÊNDICE</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	81

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios enfrentados para o desenvolvimento sustentável mundial exigem que as nações repensem o processo de internacionalização e desenvolvimento em termos de desempenho e, também, de evolução na forma como conduzem as atividades econômicas e sociais de cada segmento. Em nível mundial constata-se que os sistemas de produção concentrados por região demonstram que a dimensão local assume uma importância cada vez maior, diante das inovações tecnológicas e dos desafios que surgem rapidamente. O Brasil é um exemplo de diversidade territorial e de heterogeneidade espacial econômica, materializada na existência de desigualdades intra e inter-regionais, evidenciando a premência da implementação de ações direcionadas ao desenvolvimento local ou territorial. (CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 2003).

Conforme o caminho mostrado por Porter (2004, p. 16) “a meta da estratégia competitiva para uma unidade de negócios em um setor é encontrar uma posição no próprio setor, onde a empresa possa se defender dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor”.

Dentro de um cenário competitivo, as empresas sentem necessidade de se organizarem, de alguma forma, para fazerem frente à concorrência que se apresenta em todos os ramos de atividade. As alternativas encontradas pelas organizações variam muito, conforme critérios de tamanho, localização, segmentação e outros fatores essenciais. Quirici (2006), enfocando as indústrias de confecção, orienta que seus responsáveis atentem para as primazias da empresa, pressionadas pela demanda dos consumidores, cujo padrão de exigência mudou nos últimos tempos, diante da inovação e do avanço tecnológico dos produtos. Concorrentes cada vez mais preparados dão ênfase para estratégias de ajuste às mudanças mercantis que ocorrem de forma incessante e incontrolável.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) recordam a importância de se discutir todos os aspectos da organização que sejam relevantes para uma adaptação à atualidade do mercado, de modo a encontrar uma estratégia adequada à solução dos problemas encontrados. Deste modo, estratégias competitivas, na concepção de

Porter (1990, p. 68) são “a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades” que podem apontar para formas diferentes de se organizarem as coisas, comprometendo todos os integrantes da associação industrial que visem melhorar as condições de desempenho de determinado segmento econômico.

A literatura, através de diferentes autores, a exemplo de Benko (1996); Bruno (2008); Casarotto Filho e Pires (2001) e Cassiolato, Lastres e Maciel (2003) demonstra experiências realizadas em diferentes países onde os efeitos práticos de aglomerações econômicas têm apresentado efeitos positivos para o desenvolvimento integrado das regiões com a finalidade de se unirem em torno de um objetivo maior, ou seja: fortalecer os setores da economia de municípios que se situam geograficamente próximos, visando o desenvolvimento econômico e social e gerando maiores oportunidades de emprego e produtividade para as empresas.

Nesse contexto, destacam-se os Arranjos Produtivos Locais (APLs), ou seja, uma reunião de empresas situadas em locais próximos, que atuam em conjunto, através de vínculos associativos de modo a ampliarem sua capacidade produtividade e se unirem na busca da identificação e superação das necessidades de capacitação competitiva, buscando atingir seus objetivos através de convergências nas visões de futuro (desenvolvimento) dos agentes locais (empresários, trabalhadores, políticos e intelectuais, dando visibilidade às possíveis disposições para ações de cooperação (SUZIGAN, 2003).

As ações que fazem parte desta ideia são orientadas para o fortalecimento da cooperação e do aprendizado para a inovação. Assim, os APLs são entendidos como “aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam, real ou potencialmente, vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem” (BARBOZA, 2004, p. 11).

Dentro dessa nova ótica de orientação, a inovação tecnológica e organizacional atua no sentido de promover as atividades produtivas locais e regionais, assim como articula os esforços para tornar efetivas as soluções geradas através dos APLs. Logo, eles devem ser vistos como um esforço de articulação, onde agem diferentes atores, na busca continuada e interativa de soluções para os entraves surgidos diante do processo de desenvolvimento local (LASTRES, CASSIOLATO, 2009).

Os Arranjos Produtivos Locais pressupõem a existência de estratégias competitivas que lhes assegurem a formação de parcerias entre instituições de diferentes naturezas que possam colaborar para a promoção do desenvolvimento econômico e social da região. Nesse sentido, sabe-se que a estratégia competitiva necessita estar embasada numa sólida análise setorial, de concorrência e de posicionamento estratégico, fazendo parte da prática gerencial das empresas no seu contexto (PAIVA, 2008).

Em vista disso, o momento apresenta-se oportuno para o estudo da estratégia competitiva e se apresenta nos dias atuais como uma ferramenta essencial para as organizações inseridas nas novas realidades competitivas. Estas, romperam as fronteiras entre os ramos negociais, desmistificando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento. A concorrência é um assunto presente no dia a dia das empresas e as estratégias competitivas são pensadas para fortalecer suas posições no mercado. Traçar os rumos da concorrência é se manter atento aos rumos da empresa no presente e no longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

De acordo com Ribault et al. (1995), as estratégias competitivas têm a capacidade de mostrar aos membros gerenciais das empresas que eles podem se afastar da rotina, desenvolver a capacidade de previsão do setor que almejam para moldar a necessária evolução proativa, além do que devem definir uma intenção estratégica ampla, capaz de mobilizar a organização para objetivos comuns.

O cenário empresarial demonstra a existência de novas tecnologias, novas ferramentas gerenciais, novos setores em crescimento e novas políticas governamentais que precisam ser conhecidas conceitualmente para serem aplicadas nas empresas. Os anos passaram, um novo século entrou, mas a “base da rentabilidade superior dentro de um setor continua sendo os custos relativos e a diferenciação” (PORTER, 2004, p. XIX).

A estratégia competitiva continua sendo o fundamento duradouro e o ponto de apoio para a reflexão entre os setores e posicionamento dentro de uma atividade, aos quais se podem acrescentar e integrar outras ideias. Dentro desse cenário, Porter (2004) afirma que as estratégias possuem peculiaridades representadas por forças que podem explicar porque as empresas adotam uma determinada estratégia e não outra. Por exemplo, se o poder de barganha dos fornecedores é alto, uma

empresa pode seguir uma estratégia de integração vertical para trás – fornecer a si mesma. Devido às forças externas existentes, pode-se imaginar também o número de estratégias que podem ser pensadas para vencer a concorrências. No entanto, Porter admite que somente algumas estratégias genéricas podem sobreviver à concorrência a longo prazo. E as empresas que as adotarem se sairão melhor na competitividade.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a literatura acerca da estratégia competitiva é vasta e continua crescendo. Esses autores afirmam que a ignorância do passado de uma organização pode abalar o desenvolvimento de estratégias para o futuro da empresa. Não se pode ignorar o que os administradores anteriores fizeram. Na verdade, o tempo atua tanto na mudança de conceitos como na prática da administração estratégica, revelando o que é excelente e o que deve ser revisto.

As estratégias subjazem em vários objetivos, conforme os elencados por Ribault et al (1995): a dimensão crítica a partir da qual se pode ocupar uma posição dominante no mercado; o reforço das redes de distribuição, para solidificar ainda mais esse domínio de mercados; a colocação em comum de atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento até a organização em alianças que apresentem interesses similares, unindo-se para formar uma nova entidade capaz de representá-las e obterem algum tipo de vantagem competitiva.

Nesse cenário competitivo, o ramo de indústrias de confecção no município de Sarandi, no Norte do Estado do Rio Grande do Sul, está representado pela união de interesses comuns entre os empresários, no sentido de se organizarem de forma cooperativa, valendo-se de estratégias que lhes possibilitem se valer de um conjunto de informações que possam dimensionar a importância dos arranjos produtivos locais na estrutura produtiva do município e do Estado, mantendo as pessoas ocupadas no próprio local onde residem. Isso implica no reconhecimento da importância desse setor para os munícipes, que conquistam qualidade de vida para si e seus familiares, através da manutenção do desenvolvimento humano, social e sustentável.

O município de Sarandi possui uma área de 353 Km<sup>2</sup>. A população é de 31.312 pessoas. Em relação às indústrias, este município conta com 1.016 unidades



cadastradas, de pequeno e médio portes, ocupando um total de 6.896 pessoas trabalhando. (IBGE, Cadastro Central de Empresas, 2011).

A partir dessa constatação, o problema de pesquisa que norteou o desenvolvimento da dissertação foi o seguinte: **quais são as estratégias competitivas adotadas pelas indústrias de confecção do município de Sarandi?**

Nesse sentido o objetivo geral da pesquisa residiu na avaliação das estratégias competitivas adotadas em indústrias de confecção de micro e pequeno porte, no referido município.

Por sua vez, os objetivos específicos do estudo são:

- a) Construir o perfil da indústria de confecção e dos empresários do município pesquisado;
- b) Conhecer o grau de participação em termos de governança das indústrias de confecção pesquisadas;
- c) Identificar as estratégias empresariais utilizadas pelas indústrias de confecção que potencializam a capacidade produtiva e ampliam a flexibilização a mudanças.

De acordo com Bruno (2008), as indústrias do setor de confecção, sob o ponto de vista estratégico, devem buscar uma série de canais distintos, que associam matérias-primas a design, manufatura a processos de montagem e que unem distribuição, atacado e varejo de lojas, direcionados ao atendimento das necessidades dos consumidores. Assim, as indústrias terão condições de atender à demanda do mercado consumidor, buscando se adequar às exigências constatadas, através de uma gestão efetiva de suprimento, ampliando a vantagem competitiva pela rapidez de oferta ao mercado, remoção de etapas que não agregam valores, reduções de desperdícios e de estoques e aumento de flexibilidade e da capacidade de respostas às novas demandas.

No mesmo sentido se posicionam Prahalad e Hamel (2005), ao reforçarem que a importância das estratégias competitivas reside na argumentação de que a competição não ocorre somente entre ofertas de produtos ou serviços, mas entre empresas e coalizões de empresas. As empresas concorrem pelo desenvolvimento de competências estratégicas que ultrapassam os recursos das unidades de negócios individuais. As dinâmicas industriais, conforme Lins (2000, p. 234,)

ênfatisam a atuação das empresas de pequeno porte e *clusters*, isto é, “em concentrações geográficas especializadas setorialmente”.

Nesse contexto inserem-se os APLs, como aglomerações setoriais de indústrias têxtil que demonstram serem importantes devido à forma organizacional, que “contribui para ganhos em termos de competitividade” (QUIRICI, 2006, p. 9). Logo, a escolha do tema para a realização da pesquisa se justifica, inicialmente, na atualidade e necessidade das indústrias perceberem nas estratégias competitivas uma ferramenta capaz de preparar os administradores para enfrentarem “oscilações súbitas da concorrência e mudanças na estrutura da indústria, bem como adotar formas que visem o aperfeiçoamento da posição de uma companhia e por meio de estratégias competitivas comprovadas” (PORTER, 2004, p. 17).

Esta pesquisa representa a oportunidade de se aprofundar as contribuições teóricas acerca das estratégias competitivas e dos APLs, a partir da necessidade de ampliação e atualização das referências nacionais sobre o assunto. Também se justifica no interesse de se conhecer, por meio de dados advindos diretamente das empresas envolvidas, a realidade de cada organização industrial acerca do tema proposto, podendo detectar quais são as estratégias competitivas que as indústrias de Sarandi estão utilizando em se tratando da confecção têxtil.

No que se refere à metodologia, o estudo utilizou a pesquisa do tipo exploratória e qualitativa, devido à necessidade de se buscar maior conhecimento sobre o tema, através de levantamentos bibliográficos em fontes secundárias, levantamento de experiências e questionamentos por escrito.

O critério de escolha das indústrias que participaram da pesquisa foi intencional, ou seja, dentre as conhecidas pelo pesquisador, devido ao trabalho de Consultoria prestada através do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), buscou-se visitar 35 indústrias de confecção têxtil em Sarandi, sendo que, destas, 27 concordaram em participar da pesquisa.

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

O primeiro capítulo, da Introdução, apresenta a contextualização do assunto, no município de Sarandi, evidencia o problema de pesquisa abordado, os objetivos, a justificativa e a relevância em se desenvolver o tema em uma dissertação. O segundo capítulo aborda as estratégias competitivas, enfatizando-se a visão de

Michael Porter e o Arranjo Produtivo Local, sobretudo, focado no desenvolvimento regional.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, iniciando pelo plano de trabalho, população e amostra, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a apresentação dos resultados.

Ao quarto capítulo compete apresentar a avaliação das estratégias competitivas que são adotadas nas indústrias de confecção Têxtil de Sarandi. Nesse momento da pesquisa, são examinadas, à luz do referencial teórico, as estratégias competitivas adotadas nas indústrias de confecção têxtil de Sarandi.

Por fim são apresentadas as conclusões que sintetizam os resultados da pesquisa realizada e avaliam as estratégias competitivas que estão sendo usadas nas indústrias pesquisadas, sugerindo-se recomendações de apoio e ampliação a pesquisas futuras, e, além destas, o apêndice e as referências adotadas pelo estudo.

## 2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E APLS

Para apresentar a Revisão da Literatura, este capítulo se divide em três seções: a primeira delas trata da abordagem das estratégias competitivas, de modo geral, expondo que a postura competitiva serve para diferenciar uma organização das outras à vista dos consumidores. É a diferenciação introduzida pela empresa em um produto que determina a escolha do consumidor por aquele produto.

A segunda seção enfatiza a estratégia competitiva na concepção de Michael Porter uma vez que a mesma contempla os objetivos propostos para a pesquisa, demonstrando que uma estratégia competitiva deve se relacionar ao meio onde as indústrias estão inseridas, levar em consideração os fornecedores, os concorrentes, os consumidores, enfim o conjunto de forças externas que determinam o potencial de lucro final da empresa em consonância com a sustentabilidade.

A terceira seção, subsequente, apresenta o Arranjo Produtivo Local, ou seja, o conjunto de micro, pequenas e médias indústrias, localizadas em determinado espaço geográfico, que obram em uma atividade produtiva comum, ao lado de outras indústrias correspondentes e semelhantes. Ressalta-se que as indústrias dos APL's participam de uma identidade cultural local e possuem conexões de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros agentes próximos, incluindo o governo, as associações empresariais, instituições de crédito, de ensino e de pesquisa. Já a quarta seção enfatiza a competitividade no contexto do desenvolvimento regional, no sentido de reinterpretar a posição das indústrias de confecção com os objetivos econômicos, sociais e políticos do município do APL.

### 2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A palavra estratégia é de origem grega, derivada do termo *strategos* e significa um plano de manobra. Inicialmente foi usada para designar o desenvolvimento de estratégias militares pensadas pelos comandantes ou generais militares, tendo como finalidade surpreender os inimigos e vencer uma batalha, como lembra Migliorini (2007).

Por sua vez o termo "estratégia competitiva" nos dias atuais se refere à forma como as empresas deliberam competir em um mercado em resposta às estratégias

e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva (OLAVE, AMATO NETO, 2001).

Dessa forma, o planejamento estratégico engloba as decisões estratégicas, decorrente da combinação de benefícios significativos, a serem conseguidos através de um processo claro e detalhado de formulação de estratégias inovadoras pode ser o segredo de “obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 6).

A valorização das estratégias competitivas é que levam levantam questões em realção às quais os gestores empresariais se preocupam em buscar respostas para muitos questionamentos, a exemplo dos seguintes: o que vem dirigindo a concorrência em minha indústria? que atitudes os concorrentes podem assumir e qual a melhor forma de responder? de que modo minha indústria se desenvolverá? qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir em longo prazo? No entanto, a indagação dessas perguntas de uma forma organizada e disciplinada não têm sido suficiente para manter muitas delas no mercado e em condições de competitividade (PORTER, 2004).

A grande transformação que se constata no campo da administração é que estão surgindo inúmeras técnicas analíticas abrangentes, que visam introduzir as indústrias e empresas no mundo dinâmico da transformação dos ramos de negócios e da regeneração estratégica. Os gestores atuais buscam sair da rotina habitual e se aventurar no caminho da revitalização corporativa; também se busca desenvolver a capacidade de previsão do setor, necessária para adaptar a sua evolução de forma a se anteciparem e se responsabilizarem pelas próprias escolhas e ações diante das situações impostas pelo meio empresarial e, finalmente, determinar um propósito estratégico que seja capaz de motivar a organização inteira nessa busca (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Para desenvolver o referencial teórico apropriado ao problema de pesquisa levantado e contemplar os objetivos propostos, o presente trabalho parte de uma visão genérica das estratégias competitivas, situando-as dentro do contexto abordado. Nesse sentido, Porter (1990) denomina “estratégias competitivas” àquelas que a longo prazo as empresas obtêm êxito em relação aos seus competidores se dispuserem de vantagem competitiva sustentável de dois tipos básicos: menor custo e diferenciação.

A análise competitiva tem demonstrado ao longo do tempo que é necessária para desenvolver uma estratégia para determinada empresa e para aqueles que procuram uma melhor compreensão da concorrência. Da mesma forma, ela se adapta aos que pretendem compreender a sua indústria e os concorrentes, diante da importância que a análise competitiva tem demonstrado não somente na formulação das estratégias empresariais, mas também em se tratando das finanças, marketing, análise de mercado e em muitas outras áreas empresariais.

A estratégia competitiva representa uma área de interesse básico para os administradores, dependendo do entendimento sutil das indústrias e dos concorrentes. No entanto, o campo da estratégia tem proporcionado um número pequeno de técnicas analíticas para a obtenção dessa compreensão, e para as técnicas que surgiram constata-se a falta de amplitude e alcance. (PORTER, 2004).

Sabe-se que o desenvolvimento de uma boa política de estratégia em relação à concorrência oportuniza que a empresa examine a forma como pode competir com maior eficácia e com vistas a se fortalecer no mercado em que atua. Porter (2004, p. XIII) ressalta que “qualquer estratégia desse tipo deve ocorrer no contexto de regras do jogo para um comportamento competitivo desejável em termos sociais estabelecido por padrões éticos e pela política pública”. As regras do jogo não irão alcançar o efeito almejado a menos que precipite de modo íntegro a forma como os negócios respondem estrategicamente às ocasiões e às ameaças da concorrência.

Constata-se que a concorrência é um dos assuntos mais buscados na época atual, tanto em termos de cursos de atualização como de estudos internos para as empresas. Num passado recente, a estratégia competitiva não contava com ferramentas sistemáticas e rigorosas para respondê-las – a avaliação do setor de atuação da empresa, a compreensão dos concorrentes e a escolha da posição competitiva. Algumas empresas de consultoria procuravam realizar esse trabalho. No entanto, as ideias que defendiam, assim como a curva da experiência, baseavam-se num único fundamento de competição e num único tipo de estratégia. (PORTER, 2004).

Valendo-se de Porter (2004), tem-se que:

Estratégia Competitiva oferecia uma rica base conceitual para a compreensão das forças subjacentes à concorrência nos setores, capturada pelo conceito das “cinco forças”. Essa base conceitual revela importantes diferenças entre os setores e a evolução dos setores, ajudando as empresas a encontrarem uma posição singular. Estratégia Competitiva oferecia as ferramentas que permitiam capturar a riqueza e a heterogeneidade de setores e empresas, proporcionando ao mesmo tempo uma estrutura disciplinada para sua análise [...]. (p. XVI).

Nesse cenário descrito por Porter (2004) a meta era empurrar para baixo os lucros “excessivos” e poucos se preocupavam com as implicações da natureza da competição para o comportamento da empresa ou como uma forma de empurrar os lucros para cima. Dessa forma é que adquiriu importância a estratégia competitiva através da qual foram identificados novos fenômenos que careciam de novas técnicas da teoria dos jogos e foi o início da exploração da estratégia competitiva.

Mintzberg, Ahkstrand e Lampel (2000, p. 13), ao se referirem à competição estratégica, observam que as pessoas que se dedicam a estudar estratégias “não são simples mortais, pelo menos em termos de capacidades cognitivas – e assim devem ser capazes de compreender” além daquilo que os demais entendem. Revisitando a literatura sobre o assunto os autores referem que emergem pelo menos dez enfoques sobre estratégia de competição, a maior parte dos quais se reflete na prática gerencial. Cada enfoque possui um sentido delimitado, ao mesmo tempo em que demonstra ser interessante e criterioso. A partir desses enfoques é que surgiram as escolas com perspectivas direcionadas a um só aspecto, na visão dos autores, da qual se compartilha, com limitações e contribuições.

Sendo assim, as escolas se dividem segundo a visão que cada uma apresenta de estratégia:

A Escola do *Design* – formula a estratégia como um processo de concepção; a Escola do Planejamento como um processo formal; a Escola do Posicionamento como um processo analítico; a Escola Empreendedora como um processo visionário; a Escola Cognitiva como um processo mental; a Escola de Aprendizado como um processo emergente; a Escola do Poder como um processo de negociação; a Escola Cultural como um processo coletivo; a Escola Ambiental como um processo reativo e a Escola de Configuração como um processo de transformação.

Diante da divisão do assunto, as escolas caíram, naturalmente, em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva uma vez que se preocupam mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. A primeira delas, da década de 60, apresentou a estrutura fundamental sobre a qual as duas outras foram concebidas, entendendo a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, exclusivamente de concepção. Por sua vez, a segunda escola, também datada dos anos 60, que teve seu apogeu na década de 70, formalizou esse mesmo aspecto, percebendo formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Na década de 80 esta escola cedeu lugar para uma escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela é conhecida como escola de posicionamento, uma vez que salienta a seleção de posições estratégicas no mercado. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Prosseguem os autores citados observando que as seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e demonstram menos preocupação com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas.

Existem autores que relacionam a estratégia ao espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. No entanto, se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Paralela a essa concepção foi também desenvolvida uma escola cognitiva, pequena, mas essencial na busca do uso de mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Na sequência, cada uma das quatro escolas que se seguiram procurou construir o processo de formulação de estratégia para além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Para a escola de aprendizado, o mundo é passível de muitas interpretações para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claras. Por conseguinte, a estratégia deve mostrar aos poucos, à medida que a organização se torna apta ela também compreende as necessidades exigidas. No mesmo sentido, mas numa percepção diferente, a escola do poder, que entende a formulação de estratégia como um processo de



negociação, conduzido por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, mas no confronto de seus ambientes externos. Tem-se, também, a escola de pensamento que considera a formulação de estratégia como algo arraigado à cultura da organização. Logo, ela percebe o processo como sendo essencialmente coletivo e cooperativo. Observam-se, também, os idealizadores de uma escola ambiental, onde os teóricos de organizações julgam que a formulação de estratégias consiste num processo reativo onde a iniciativa não está dentro da organização e sim no seu contexto externo. Deste modo, eles buscam entender as pressões impostas sobre as organizações. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Finalmente, no último grupo se enquadra somente uma escola, embora ela combine com as demais. É a escola de configuração.

As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam os vários elementos do nosso animal - o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes sequenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações. Mas, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro. E assim, outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 15).

Percebe-se nesta análise que as escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao topo e se desviaram do rumo; outras ainda estão se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, no sentido de atualização e prática.

Tendo por fim atender os objetivos propostos para esta dissertação, levar-se-á em conta as estratégias competitivas relacionadas ao posicionamento das empresas diante da concorrência, de modo a se adentrar no modo como elas superam as dificuldades, divulgam a empresa, projetam estratégias para o futuro, identificam seus clientes atuais e potenciais; reagem diante das reclamações e os indicadores que adotam para se manter a par da situação e desempenho real de suas organizações.

Sendo assim, adotou-se a estratégia competitiva na visão de Porter (2004) por considerá-la bastante próxima da realidade estudada e, também, por se considerar

que este autor transformou a teoria, a prática e o ensino da estratégia no mundo todo, através da análise por ele proposta, abordando a complexidade da concorrência com base em cinco forças subjacentes. Também, Porter introduziu uma das mais importantes ferramentas competitivas já desenvolvidas no mundo empresarial: o custo mais baixo, a diferenciação e o foco que estruturam a tarefa do posicionamento estratégico.

## 2.2 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONCEPÇÃO DE MICHAEL PORTER

Os conhecimentos advindos do trabalho realizado em inúmeras empresas, de diferentes portes, credenciaram Michael Porter a teorizar sobre a competição entre os setores e proporcionam às empresas uma visão de como podem se adaptar para conseguir um melhor desempenho diante da sinalização do mercado, mudanças nos custos, barreiras à saída, custos *versus* diferenciação e estratégias amplas *versus* estratégias focalizadas, além da continuidade à teoria dos jogos.

Nesse sentido, Porter (2004) observa que o tempo de ciclo mais rápido ou a qualidade total podem se constituir no segredo da competição, mas o teste final ocorre em relação à forma como essas práticas interferem na rivalidade do setor, a posição de custo ou sua capacidade de se diferenciar e cobrar preços menores. O que não se pode fugir é da certeza de que a “estratégia competitiva continua sendo o alicerce duradouro e um ponto de apoio para se refletir sobre competição entre os setores e posicionamento dentro de um setor, aos quais se podem acrescentar e integrar outras ideias” (PORTER, 2004, p.XVIII).

Porter (2004) afirma que uma empresa assumir uma posição estratégica representa somente um caminho a ser trilhado e não um ponto fixo. Ademais, cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja explícita ou implícita. Essa pode ser desenvolvida tanto por meio de um processo de planejamento como ter evoluído a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Se a organização tiver somente seus próprios meios, cada departamento funcional procurará buscar os métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. O que nem sempre quer dizer que a empresa adotou a melhor estratégia.

Desse modo, pode-se concluir que o progresso de uma estratégia competitiva é, na verdade, o desenvolvimento de uma fórmula maior para a forma como uma

empresa competirá, quais deveriam ser as suas finalidades e quais as políticas necessárias para concretizar essas finalidades.

Parte-se da apresentação do método clássico de formulação de estratégias, utilizando-se a Figura 1, que enfatiza o ponto de partida de todas as ações empresariais, tendo como centro as metas.

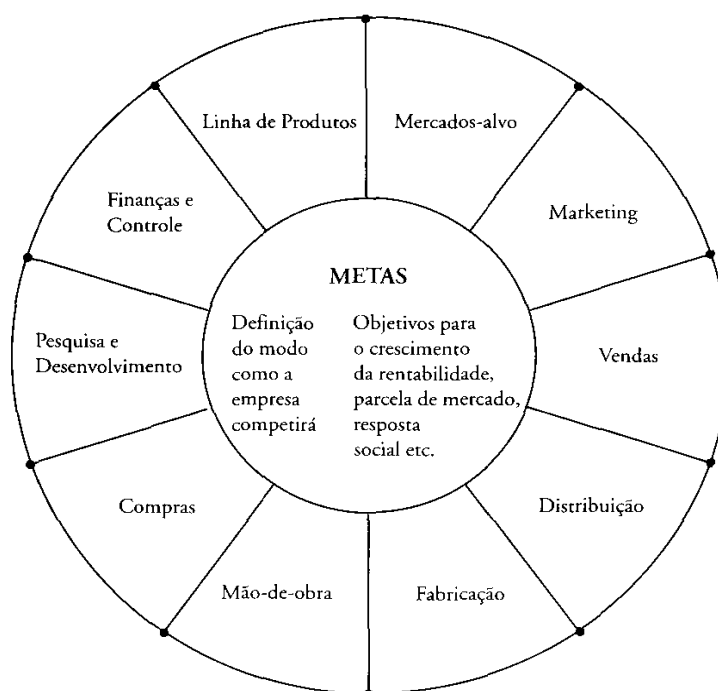


FIGURA 1 – A roda da estratégia.  
Fonte: PORTER, 2004, p. XXVI.

A partir da Figura 1, a roda da estratégia, observa-se que no centro se encontram as metas empresariais, representadas pela definição da forma como a empresa vai competir e os objetivos estabelecidos para o crescimento da organização, em termos de rentabilidade, fatia do mercado, resposta da sociedade, dentre outros. Ligando-se à roda da estratégia competitiva estão todos os elementos que compõem o cenário de atuação da empresa: linha de produtos, mercados-alvo, marketing, vendas, distribuição, fabricação, mão-de-obra, compras, pesquisa e desenvolvimento e finanças e controle.

A respeito da roda da estratégia, Porter refere que:

[...]a “Roda da Estratégia Competitiva”, é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa em uma única página. No centro da roda, estão as metas da empresa, que são a definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não-econômicos. Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir essas metas. Sob cada tópico na roda deve-se obter, com base nas atividades da companhia, uma declaração sucinta das políticas operacionais básicas nessa área funcional. Dependendo da natureza do negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação dessas políticas operacionais básicas; uma vez especificadas, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa. Como uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de, e refletir, o centro (metas), devendo estar conectados entre si; do contrário, a roda não girará. (2004, p. XVII-XVIII).

Prosseguindo o detalhamento da estratégia competitiva, a Figura 2 representa o contexto onde ela deve ser formulada.

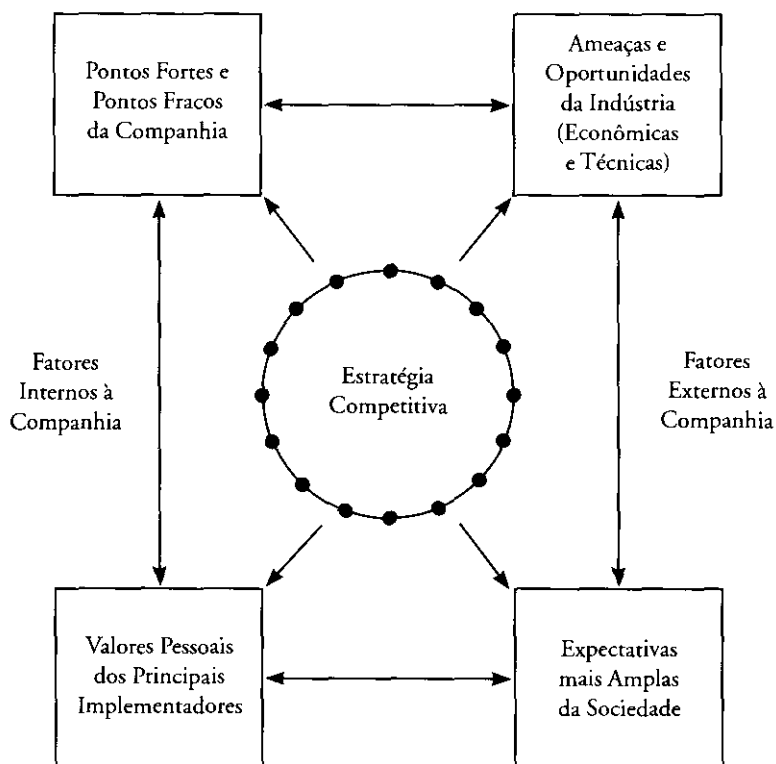


FIGURA 2 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.

Fonte: PORTER, 2004, p. XXVII.

A Figura 2 demonstra que a estratégia competitiva é um ajuste dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está tentando chegar num determinado lugar. Cada organização se vale de palavras, conceitos e organogramas diferentes, mas na verdade o que todas querem é pensar numa estratégia competitiva que lhes consolide a posição que têm no mercado ou conquiste novos mercados, além de manter o que já possui.

A respeito do contexto onde a estratégia competitiva é formulada, Porter argumenta que

[...] no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito. (2004, p. XVIII-XXIX).

Sendo assim, os limites externos são impostos pela indústria e pelo meio ambiente mais abrangente. As ameaças e as oportunidades da indústria explicam o meio competitivo, com as possibilidades de perigo ou as premiações a que fizerem jus. As esperanças da sociedade refletem a impressão, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e outros tantos. Dessa forma, pode-se dizer que os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores pessoais dos principais implementadores e as expectativas mais amplas da sociedade necessitam ser observadas antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e possíveis de metas e políticas.

### 2.3 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL - CONCEITUAÇÃO

Na revisão da literatura atual, encontra-se a definição de Arranjo Produtivo Local (APL) como sendo uma junção de um número de empresas que se dedicam a atividades afins, mantendo relações comuns com fornecedores, comerciantes, consumidores e proximidade local (municípios ou regiões). A partir da formação de um APL seus constituintes declaram que se adaptam pela identidade cultural, local e

que possuem um vínculo. Significa, também, que irão se articular, cooperar uns com os outros e buscar aprendizagem entre si e com outros atores locais e instituições públicas ou privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento (ALBAGLI, BRITO, 2002).

A literatura distingue diferentes abordagens sobre os APL's, partindo das aglomerações produtivas de empresas, a exemplo dos autores Marshall (1920); Casarotto e Pires (2001); Cassiolato, Lastres e Maciel (2003); Suzigan e Suzigan et al (2003, 2006; 2008) e Porter (1990, 2004).

A teoria Marshalliana foi o início dos estudos referentes às aglomerações de empresas. Marshall (1920) ressaltou os distritos industriais na Grã-Bretanha, no final do século XIX, e averiguou que a presença centralizada de firmas em uma mesma região poderia oferecer ao conjunto dos produtores vantagens competitivas, que não poderiam ser desfrutadas, caso eles estivessem trabalhando isoladamente. Os fatores fundamentais, que explicam a importância da localização geográfica, são as condições físicas e climáticas e o aparecimento de um mercado de trabalho potente e constante de trabalhadores especializados. Marshall denominou esses fatores de "economias externas" (PAGANINI e RESENDE, 2007).

A recente abordagem da Nova Geografia Econômica (NGE), oriunda da teoria clássica que procura elucidar a natureza da aglomeração, enfatiza a importância das externalidades Marshallianas, tais como mercados de trabalho especializados, fatores históricos e geográficos e a localização de indústrias de serviços. Para Paganini e Resende (2007), as economias de escala estimulam a concentração geográfica de algumas atividades, e as economias externas locais têm caráter incidental e agem como forças de atração (forças centrípetas) e repulsão (forças centrífugas) de empreendimentos para determinada aglomeração de empresas. Dessa forma, a dinâmica do processo de aglomeração dependerá do encontro dessas forças centrípetas e centrífugas presentes no local.

Em concordância com essas afirmações, os Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais

como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (SEBRAE, 2003).

Suzigan et al (2003) confirmam essa conceituação quando afirmam que os APL's

[...] referem-se a aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem não apenas empresas — produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc. e suas variadas formas de representação e associação — mas também outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento [...]. (SUZIGAN et al, 2003, p. 3).

Adicionalmente, procurando levar em conta sistemas locais ainda não inteiramente constituídos, a Redesist adota o conceito auxiliar de arranjos produtivos locais (APLs) para denominar “aglomerações produtivas cujas articulações entre os agentes locais não é suficientemente desenvolvida para caracterizá-las como sistemas” (REDESIST, 2005, p. 5).

Tais aglomerações de empresas e instituições têm como característica essencial a capacidade de gerar economias externas, incidentais ou deliberadamente criadas, que contribuem para o incremento da competitividade das empresas e, em consequência, do sistema ou arranjo local como um todo. As economias externas estão no centro da discussão sobre os sistemas locais. Elas podem ser incidentais, decorrentes de (i) existência de um vasto contingente de mão-de-obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local; (ii) presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços, e (iii) grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais. As economias externas de caráter incidental foram apontadas por Marshall, em seu pioneiro trabalho sobre os distritos industriais ingleses. (SUZIGAN et al, 2003).

Todavia, lembram os mesmos autores, citando outras fontes, que, além das economias externas incidentais, os agentes locais (empresas e instituições) podem ampliar sua capacidade competitiva através de ações conjuntas deliberadas, tais como compra de matérias primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e

formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados, estabelecimento de centros tecnológicos de uso coletivo, cooperativas de crédito, entre outros. A conjugação das economias externas incidentais com as obtidas por ações conjuntas deliberadas resulta na chamada “eficiência coletiva”, principal determinante da capacidade competitiva das empresas locais.

De modo geral, um sistema local de produção congrega um grupo de empresas com capacidades relacionadas ou semelhantes, de tamanhos variados, mas em geral com um conjunto expressivo de pequenas e médias empresas não integradas verticalmente. Essas empresas, por sua vez, incitam a aproximação de fornecedores e outras indústrias que tenham relação e de apoio, cuja presença e importância nos sistemas locais são determinadas exclusivamente por forças de mercado. Por fim, surgem também importantes instituições locais de apoio às empresas.

Diante do potencial que apresentam do ponto de vista de políticas de desenvolvimento regional/local, e mesmo de políticas industriais, as aglomerações geográficas e setoriais de empresas têm sido objeto de estudos e de medidas de políticas públicas, tanto no Brasil como em outros países. Por isso o interesse em abordar esta temática, situando-a especificamente no município de Sarandi.

O SEBRAE (2003), ao se referir ao Arranjo Produtivo Local, enfatiza que deve ser levada em consideração a existência de uma aglomeração de um número significativo de empresas que agem ao redor de uma atividade produtiva principal. Isso em comparação com a dinâmica do território considerado, levando-se em conta, por exemplo, o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, dentre outros fatores.

Da mesma forma se posiciona em relação à especialização produtiva, enfatizando que a mesma abrange, além da produção de bens e serviços, o conhecimento, tácito ou explícito, que as pessoas e organizações de um território têm em torno de uma atividade econômica principal, seja ela no segmento da indústria, do comércio, dos serviços, do turismo, do artesanato ou do agronegócio.

O significado de território é fundamental para o desempenho em Arranjos Produtivos Locais, uma vez que a aglomeração se dá em um determinado espaço. Conceitualmente, território é um espaço definido e delimitado por e a partir de relações jurídicas, políticas ou econômicas, instituídas sempre por conformações



explícitas ou implícitas de poder. Logo, o território está sempre ligado à ideia de domínio coletivo.

No entanto, o SEBRAE (2003) esclarece que a ideia de território não se limita à sua dimensão material ou concreta; ele é também um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço. É construído historicamente por meio de relações políticas, socioeconômicas e culturais, remetendo a diferentes contextos e escalas: a casa, o trabalho, o bairro, a cidade, a região, a nação, o planeta. Nesse sentido, o APL também é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, embora não se delimite a ela. Os atores envolvidos (empresários, bancos, associações, entidades de apoio, universidades etc.) se inserem, produzem e se reconhecem nesses territórios.

Sendo assim, o APL compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras etc.) que possuem sinais de identidade coletiva (sinais sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais, históricos, etc.); mantém ou detém a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento; consegue estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território e promove a integração econômica e social no âmbito local. (SEBRAE, 2003).

O que une os atores em APL é a força gerada pelo fortalecimento da dinâmica local/regional, cuja personalidade diferenciada é reconhecida ou possa vir a ter reconhecimento dentro e fora do APL. Neste sentido, a configuração espacial do Arranjo Produtivo Local é definida pela distribuição das redes de atores capazes de estabelecer perspectivas comuns de negócio e, assim, independe das divisões geopolíticas: fronteiras regionais, de estados, bacias hidrográficas ou acidentes naturais.

A aprendizagem e inovação são aspectos evidenciados nos APLs devido ao incentivo dado às iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre as empresas, entre empresas e suas associações, entre empresas e instituições técnicas e financeiras, entre empresas e poder público, e outras possíveis combinações entre os atores presentes no APL.

A concretização desses aspectos normalmente ocorre devido ao intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes,

fornecedores, concorrentes e outros); interação envolvendo empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários e integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente ditos, entre empresas e destas com outras instituições. (SEBRAE, 2003).

Da mesma forma, o Termo de Referência editado pelo SEBRAE (2003) aborda a cooperação percebida nos Arranjos Produtivos Locais sob diferentes formas, incluindo a cooperação produtiva, que tem por finalidade a obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do Arranjo Produtivo Local.

A cooperação no APL acontece em diferentes momentos e entre diferentes atores, fazendo parte de um processo interativo e dinâmico. Cooperação e competição coexistem no interior do arranjo produtivo.

Finalmente, o Termo de Referência faz alusão aos outros atores locais, figuras consideradas imprescindíveis ao se pensar em Arranjos Produtivos Locais, pois deles dependerão as ações voltadas diretamente ao desenvolvimento da atividade produtiva local, ou ligadas indiretamente a esse desenvolvimento. Os atores locais são representados pelas instituições de promoção, financiamento e crédito, de ensino e pesquisa, os centros tecnológicos, as associações empresariais, os prestadores de serviços, as organizações do terceiro setor e os governos em todos os âmbitos, fisicamente localizados no APL ou próximos dele. (SEBRAE, 2003).

Uma das finalidades dos APLs é a de promover a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios, estimulando processos locais de desenvolvimento. Diante disso é necessário tecer algumas considerações que têm em vista salientar que ao estimular processos locais de desenvolvimento facilita-se a conexão com os mercados e que as ações a serem tomadas deverão ser orientadas para os mercados atuais ou potenciais.

Dentre os autores que abordam este aspecto, Caporali e Volker (2004) mencionam alguns aspectos que vêm explicitar a conceituação e a abrangência objetiva dos APLs. A sustentabilidade está relacionada à ideia de que o arranjo

possua um padrão de organização que perdure ao longo do tempo, devido às características que lhe conferem capacidades autogerativas. Por sua vez, a promoção de um ambiente de inclusão requer que as ações favoreçam a inclusão de micro e pequenos negócios no mercado com distribuição de riquezas, conhecimento, poder e renda, atentando também para questões de gênero, raça e outras questões sociais de importância.

A elevação do capital social vem ao encontro da proposta que prevê que as ações devam proporcionar a interação e a cooperação entre os atores do território, ampliando as relações de confiança e aprendizado.

Em relação à democratização do acesso aos bens públicos (por exemplo, educação, saúde, crédito, centros de pesquisa, serviços empresariais, plataformas logísticas), as ações devem encorajar a criação de bens públicos e seu acesso por parte das micro e pequenas empresas.

Nos dias atuais, a preservação do meio ambiente representa um tema que não pode ser ignorado pelas empresas. Pelo contrário, a questão ambiental deve estar presente na formulação, implementação e avaliação das ações desenvolvidas em vista dos APLs. Paralelo a esta atitude se encontra a valorização do patrimônio histórico e cultural, tido como um recurso para fortalecer a identidade de um território e para agregar valor aos bens e serviços produzidos.

Também, o protagonismo local por meio de ações deve ser concebido, implementado e avaliado de modo a levar os atores locais a serem protagonistas de seus próprios futuros. Com isso, a integração com outros atores realizada pelo processo de desenvolvimento do arranjo exige íntima conexão entre todas as instituições que possuam algum tipo de programa ou projeto no território.

Por fim, a mobilização de recursos endógenos exige que as ações mobilizem recursos públicos ou privados aportados por agentes do próprio APL, assim como a atração de recursos exógenos através das ações deverão conseguir recursos públicos ou privados complementares aos aportados pelos atores locais.

Constata-se que os diferentes enfoques dados ao termo destacam tanto a importância da união de empresas como a sua dimensão territorial. Segundo a conceituação trazida pela Rede de Pesquisa em Sistemas e Inovativos Locais — RedeSist (2005), o *cluster* designa a aglomeração territorial de empresas com características parecidas. Em algumas concepções evidenciam-se mais o aspecto

da concorrência do que o da cooperação, como fator de dinamismo. Algumas abordagens aceitam a importância da inovação, que é vista, porém, de uma forma mais simples (por exemplo, como aquisição de equipamentos). O *cluster* não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros. (BORIN, ALMEIDA e TERRA, 2008).

Nesse sentido, Paiva (2007) afirma que depois que a aglomeração cresce, ela passa a convidar para o entorno os fabricantes das principais matérias-primas e insumos, empregados pelas empresas que a compõem. E isso leva um número crescente de compradores a se alojarem próximo dos fornecedores. E vice-versa, num círculo virtuoso sem fim pré-estabelecido. Logo, vai se configurando um verdadeiro arranjo produtivo local, fortalecido pela alavancagem do emprego sistêmico e das vendas e da própria produção do APL. E os estímulos aumentam rapidamente no âmbito do mesmo território.

Em contrapartida, Paiva (2007) chama a atenção para o lado negativo que um APL pode ter de enfrentar. No caso de uma crise financeira, que influencie sobre a competitividade do núcleo, devido a diferentes motivos (ingresso de novos competidores, política ambiental adversa) ela também vai se refletir no APL. Entretanto, se este estiver consolidado demonstrará maior capacidade de enfrentar as adversidades e buscará soluções na competitividade sistêmica.

Historicamente, o estudo das aglomerações produtivas, conhecidas no Brasil como Arranjos Produtivos Locais, ou apenas “APLs”, ganhou importância nas últimas décadas do século XX devido à divulgação de algumas experiências bem-sucedidas de desenvolvimento de capacitações produtivas e empresariais nesse tipo de organização territorial da produção. Além disso, essas estruturas produtivas localizadas passaram a ser crescentemente foco da atenção de diversos órgãos públicos e instituições por meio de ações e medidas de apoio e ao desenvolvimento da competitividade das empresas locais. (SUZIGAN, 2006).

Em diversas regiões do Brasil ocorreram iniciativas no sentido de incentivar as atividades produtivas e inovativas de empresas aglomeradas, unindo-se instâncias do poder público (federal, estadual e local), como também de agências não governamentais (SEBRAE, Apex, IEL e outros). Contudo, esse conjunto de ações necessitava de maior articulação e coordenação, “o que resultou na incapacidade de

multiplicar os esforços e, no limite, na dispersão dos esforços e dos recursos”. (SUZIGAN, 2006, p. 1).

A política de apoio para APLs foi contemplada no âmbito da Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), através das diretrizes ligadas à promoção e ao desenvolvimento de ações integradas de estímulo às atividades de micro, pequenos e médios empreendimentos (PMES) em Arranjos Produtivos Locais (APLs). Em agosto de 2004, instituiu-se o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP/APL), composto por mais de 20 instituições governamentais e para-estatais de abrangência nacional, com o objetivo principal de integração das diversas ações voltadas a empresas localizadas em APLs e, desta forma, articular e coordenar os esforços para o desenvolvimento competitivo dos produtores. (SUZIGAN, 2006).

Para Suzigan (2008), os sistemas ou arranjos surgem porque existem, no local ou na região, conhecimentos especializados que geram capacitações produtivas, técnicas e tecnológicas específicas a determinado produto ou atividade econômica. Nesse contexto, as empresas são atraídas ao local diante da importância da proximidade geográfica para a transmissão desses conhecimentos tácitos e específicos. Dessa forma, os arranjos tendem a aumentar com o surgimento de novas empresas e instituições locais.

O mesmo autor mencionado observa que embora tenha se disseminado o uso do conceito de APL, na verdade são “sistemas de conhecimento” ou “sistemas de inovação em escala reduzida”. Logo, o mais adequado seria o uso do termo sistema para os arranjos produtivos locais.

Fundamentando a sua percepção, Suzigan (2008) argumenta que um sistema local se refere às estruturas de produção e inovação, caracterizadas como sistemas complexos onde operam muitos subsistemas de produção, logística e distribuição, comercialização, desenvolvimento tecnológico e instituições de apoio.

Nesse contexto, os fatores sociais, econômicos, institucionais e geográficos se entrelaçam fortemente, sendo impossível separá-los. O que é preciso se diferenciar são os sistemas com diferentes graus de desenvolvimento, de integração da cadeia produtiva, de articulação e interação entre agentes e instituições locais, e também das capacidades sistêmicas de inovação.

### 2.3.1 Os arranjos produtivos locais e a competitividade

A partir da conceituação dos arranjos produtivos locais, introduz-se a competitividade de modo a contemplar o objetivo geral desta pesquisa, ou seja, identificar as estratégias competitivas usadas pelas empresas de confecção no município de Sarandi.

Lastres e Cassiolato (2009) definem a competitividade como a capacidade de uma empresa propor e colocar em prática estratégias concorrenciais, que lhe permitam aumentar ou manter um posicionamento sustentável no mercado. Uma competitividade sustentada e dinâmica depende especialmente da capacidade de aprendizagem e de criação de competências, associadas às especificidades dos recursos humanos e à capacitação que as diversas organizações criam e acumulam, tanto para produzir, quanto para inovar. Distingue-se de competitividade ilegítima segundo a qual o baixo custo dos produtos comercializados é creditado aos baixos salários pagos, ao uso veemente de recursos naturais sem a perspectiva de longo prazo, assim como ao uso de taxas cambiais e de juros com finalidades comerciais de curto prazo.

O termo competitividade começou a ser usado largamente a partir dos anos de 1980, no intuito de orientar as políticas dos países menos desenvolvidos, como os latino-americanos. A incorporação desse objetivo à forma de administrar levou ao reforço da competitividade espúria e, assim, intensificou a especialização na produção de bens e serviços intensivos em recursos naturais e com baixo valor agregado; da diminuição dos salários; da informalidade e da precarização das condições de trabalho. (LASTRES e CASSIOLATO, 2009).

Em se tratando dos arranjos produtivos locais, a competitividade se encontra relacionada a muitos fatores, a exemplo da conduta individual, das variáveis macroeconômicas, das condições político-institucionais, sociais e de infraestrutura, em níveis local, nacional e internacional. Conjectura-se, também que o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pelas interações entre empresas e destas com os demais atores do ambiente onde se localizam, envolvendo a cooperação e os processos de aprendizado e de capacitação produtiva e inovativa, se constituem em determinantes da competitividade dinâmica e sustentada. Dai porque esta abordagem vem sendo crescentemente adotada em políticas orientadas

para ampliação da competitividade de organizações, regiões e países. (REDESIST, 2005).

A promoção de territórios, tanto urbanos como rurais, já se caracterizam por apresentarem elementos de aglomeração de micro e pequenos negócios, associados ou não entre si ou a médias e grandes empresas, que operem em forma de rede (empresas-rede), ou mesmo em concentrações de grandes indústrias que apresentem elevado potencial de integração com micro e pequenos negócios, de modo a melhorarem a sua participação no mercado, na geração de renda e qualidade de vida das pessoas, bem como para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade brasileira (SEBRAE, 2003).

Os arranjos produtivos são diferentes porque eles acompanham a realidade onde estão inseridos e a organização da produção é muito diversificada. Desse modo, cada arranjo criará um modelo próprio de desenvolvimento, embora seja necessário levar em conta as redes de atores locais; as potencialidades, vocações e oportunidades; as vantagens comparativas e competitivas; os recursos naturais renováveis ou não renováveis; a infraestrutura existente; o capital humano (conhecimentos, habilidades e competências das pessoas); o capital social (os níveis de confiança, cooperação, organização e participação social); a cultura empreendedora (níveis de autoestima, autoconfiança, capacidade de iniciativa); a cultura local (os costumes, os valores e crenças locais, as tradições); a poupança local; a capacidade de atrair investimentos; dentre vários outros fatores. (SEBRAE, 2003).

Logo, o que destaca o desenvolvimento dos APLs são a presença de atores no território e a capacidade explícita ou tácita de atuarem em um mesmo setor produtivo, a chave para a construção de um desenho territorial que se traduza, efetivamente, numa unidade de desenvolvimento, pois revela o seu protagonismo local.

Desse modo, diz-se que são esses sujeitos que instituem o território como uma unidade de desenvolvimento. Ninguém melhor do que eles para reconhecer e valorizar os ativos locais, ou seja, identificar as potencialidades, vocações, oportunidades e vantagens comparativas e competitivas. A dinâmica constituinte do território é a afirmação do local, como uma resposta à exclusão, integrando-se de maneira não subordinada e articulada às políticas macroeconômicas de um mundo

globalizado. O desenvolvimento local deve ser executado a partir de uma visão sistêmica, quer dizer, como parte integrante de sistemas mais amplos, de origem nacional ou internacional.

O esforço a ser desenvolvido será na direção de aumentar a competitividade dos pequenos negócios inseridos em Arranjos Produtivos Locais, a partir das demandas e potencialidades dos mercados, do adensamento empresarial, do dinamismo socioeconômico, da inserção efetiva no mercado e sua(s) especialização (ões) produtiva(s). Nesse sentido, a atuação deverá se refletir no aumento de competitividade dos territórios e, no seu interior, dos Arranjos Produtivos Locais, sempre levando em consideração a inserção dos mesmos nas diferentes cadeias produtivas. (SEBRAE, 2003).

Em termos de competitividade Caporali e Volker (2004) expõem que o SEBRAE considera três dimensões para análise competitiva de um APL, de modo a formular estratégias de atuação e definir ações: a dimensão empresarial, estrutural e sistêmica.

Em se tratando da dimensão empresarial abordam-se os fatores ou condicionantes de domínio das empresas, como custo, qualidade, inovação e *marketing*, a capacidade produtiva e sua relação com custos e preços (produtividade), a qualidade dos recursos humanos, a capacidade comercial, a estratégia e a gestão das empresas, entre outros.

Já a dimensão estrutural abrange os fatores ou condicionantes relacionados ao mercado e à tecnologia (acesso), à configuração da indústria e à dinâmica específica da concorrência, o grau de encadeamentos de negócios, grau de interatividade e conectividade das empresas do setor (atividade econômica principal/ especialização produtiva) nos elos e/ou na estrutura da cadeia produtiva principal em que estão inseridas quando esta é rebatida no território, grau de interatividade inter e intrasetorial, grau de interatividade das empresas do setor com cadeias produtivas complementares, grau de interatividade das empresas com as instituições de apoio competitivo e destas entre si, entre outros.

Por fim, a dimensão sistêmica está representada pelos fatores ou condicionantes macroeconômicos, internacionais (mercado internacional), avanço do conhecimento, infraestruturais, fiscais, financeiros e político-institucionais que mais diretamente influenciam o desempenho geral ou específico do arranjo.



Essas dimensões se articulam, em diferentes níveis, a partir das orientações mercadológicas definidas como prioritárias pelas empresas.

## 2.4 O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Conforme Santos (1999, p. 16), “o saber local se apresenta como a ponte para a produção de uma política e de uma técnica de desenvolvimento, resultado de saberes e sábios locais”. Assim, o local seleciona no mundo atributos que o realizam histórica e geograficamente. É o mundo global que se dá seletivamente no lugar local. Logo, o saber local não é independente do saber global. E a cidade, que abriga a maior parte dos empregos, é cada vez mais uma mediadora na política, na produção direta e no processo técnico da produção em relação ao mundo capitalizado. É nesse contexto de múltiplas hierarquias e diferentes combinações espaciais que a questão do desenvolvimento deve ser revisitada.

Por seu turno, a racionalidade do final do século XX chegou ao território, extrapolando a economia, a sociedade e a política. A literatura especializada no assunto vem demonstrando que o próprio território, em certos lugares, acaba por tornar-se mais racional, mais produtivo, o que torna possível participações diferentes no processo de integração nacional e na globalização. Assim, o território pode ser percebido como algo que está em constante mutação, pontuado de diferentes campos de forças, de dialéticas e contradições entre as escalas geográficas, entre o Estado, a sociedade e o mercado, entre o uso econômico e o uso social dos ativos e recursos (BOURDIEU, 1989 apud SANTOS, 2000).

Refletindo-se sobre as origens e os usos dos territórios nas ciências econômicas, sociais e geográficas constata-se que o território local e regional deve ser entendido como um espaço geográfico de tamanho variável, normalmente intranacional, mas que não se reduz a uma escala de planejamento estatal das políticas públicas locais/regionais, nem tampouco a uma condição de suporte das atividades econômicas. O território local ou regional vai muito além disso, pois se constitui em um produtor de externalidades complexas; uma escala geográfica de proximidades organizacionais, um espaço de coordenação de ações entre os atores sociais. Desta forma, o território é uma escala portadora de uma dimensão institucional que se situa entre o indivíduo, a comunidade e os sistemas produtivos locais/regionais, nacionais e internacionais (PIRES, MÜLLER e VERDI, 2006).

Nesse sentido, Santos (1996) refere que o território é também formado por uma rede de lugares ou por uma rede de empresas, ou seja, consiste na constituição de um espaço abstrato de cooperação entre diferentes atores, dispostos a produzir os processos de criação dos recursos particulares, a exemplo dos sociais, econômicos e virtuais, de modo a implantar projetos, resolver problemas e apontar soluções criativas e condizentes com as necessidades prementes. A pressão regional desigual é o resultado da diferenciação do uso do território, e se constitui em possibilidade de identificar as políticas e as práticas de desenvolvimento viáveis, destinadas a reforçar as propriedades que favorecem a produtividade das regiões e o bem-estar social nos países em desenvolvimento.

Na opinião de Correa (2003), nos últimos anos reapareceu a preocupação com os fatores subjetivos do território, dentre os quais se destacam: a confiança interpessoal, a solidariedade, a reciprocidade e a tolerância. Os fatores denotadores do caráter cultural e histórico foram resgatados pela introdução do conceito de “capital social”, para auxiliar na compreensão de como as crenças das pessoas podem atuar como elemento tangível na constituição de uma cultura política local e regional mais cívica e participativa.

Essas abordagens negam o território como um simples espaço delimitado de recursos e o resgata como o modo de estabelecimento de um grupo, no meio ambiente natural, que na organização das localizações das atividades, instaura e faz prevalecer às condições da comunidade-linguagem e da aprendizagem coletiva. O território está assim assimilado a um meio complexo que reagrupa em um todo coerente um aparelho produtivo, uma cultura técnica e os atores. O território usado é “o quadro da vida de todos nós, na sua dimensão global, na sua dimensão nacional, nas suas dimensões intermediárias e na sua dimensão local, que constitui o traço de união entre o passado e o futuro imediatos”. (SANTOS, 1999, p. 19).

Dessa forma, pode-se dizer que a ideia de território coloca a questão da identidade e da representação simbólica. A construção do território compreende a procura de critérios “objetivos” e “subjetivos” de identidade local ou regional, que podem ser objetos das lutas pelo poder de representações mentais, materiais e de manifestações sociais. A construção da identidade coletiva depende em grande medida dos determinantes do conteúdo simbólico dessa identidade, bem como de

seu significado para aqueles que com ela se identificam ou dela se excluem. (SANTOS, 1999).

Nessa perspectiva, o território local pode compreender um determinado espaço cognitivo: um município, rede de municípios, arranjos produtivos, bacias hidrográficas, eixos de integração, vales — que atenda aos seguintes condicionantes: (i) possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais, históricos, etc.); (ii) mantenha ou tenha capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento; e (iii) promova, ou seja, passível de uma integração econômica e social, no âmbito local. Portanto, o sentimento de pertencimento a um território e a identidade coletiva em torno de um projeto comum de desenvolvimento, depende muito mais dos efeitos de proximidade organizacional e cognitiva de suas redes do que das divisões geopolíticas e administrativas (COCCO, GALVÃO e SILVA. 2003).

O desenvolvimento regional deve ser entendido como uma especificação do conceito de desenvolvimento, fazendo, por um lado, realçar o resultado das políticas de desenvolvimento global e, por outro, informar o planejamento da necessidade em considerar nos seus objetivos uma forma mais adequada para um racional equilíbrio na utilização e dinamização de um território (QUIRICI, 2006).

Desta forma, o desenvolvimento regional não é o resultado de uma construção teórica ou acadêmica do conceito de desenvolvimento, mas sim uma necessidade real, uma forma de gerir mais eficazmente os fatores de desenvolvimento, tanto na otimização dos recursos como na garantia de uma maior participação dos diferentes atores. Deve, ainda, procurar soluções para os problemas criados pela dinâmica da economia global, especialmente no que respeita à atenuação dos, cada vez mais, evidentes desequilíbrios espaciais. (PAIVA, 2008).

Neste contexto é possível identificar os objetivos fundamentais do desenvolvimento regional, que se traduzem no seguinte: a) combate às assimetrias regionais; b) aproveitamento dos recursos e potencialidades endógenos das regiões; c) promoção do ordenamento do território e d) garantia da participação dos cidadãos na resolução dos problemas regionais.

Santos (2000) observa que existem diversas nomenclaturas para designar o desenvolvimento regional, sendo que as terminologias mais usadas são o desenvolvimento local e o territorial, que expressam a mesma ideia. Logo,

o território, entendido aqui como o espaço socialmente usado, é o *locus* onde são produzidas as ações dos homens, das empresas, dos Estados e demais instituições sociais, ou seja, o território pode ser compreendido como sinônimo de espaço geográfico, espaço esse resultante de todos os agentes, que envolve todas as ações e todos os interesses sociais (p. 27).

Nessa linha de pensamento, pode-se dizer que os territórios, desdobrados em distintos e subespaços – regiões e lugares – são, relativamente, mais ou menos desenvolvidos, mais ou menos modernos e valorizados, levando em consideração as diferentes lógicas de uso e de apropriação para o trabalho que, nos dias atuais, são renovadas constantemente.

A esse respeito Pereira (2006) pondera que na lógica atual, a valorização e o desenvolvimento territorial levam em consideração a ideia de recursos e de projetos. Assim, as políticas de desenvolvimento territorial se atrelam, na maior parte das vezes, de modo interesseiro, ao uso de recursos locais e à ação de projetos específicos de certos agentes socioterritoriais que renovam os objetos e as ações para um novo uso produtivo dos lugares.

A ideia de projeto abrange, inteiramente, as noções de plano e intenção. O plano, como delineamento de objetivos, interage com a intenção, que é um propósito, uma vontade determinada. Assim, nos dias atuais, o desenvolvimento e modernização territoriais estão, em grande parte, atrelados a uma ligação dos lugares aos projetos das grandes empresas. Estas, por sua vez, se encontram no mais das vezes coadunadas pelo poder público em suas diferentes escalas de ação, quando não de forma ilícita já tornada prática comum entre empresas e governantes em distintos países. (PEREIRA, 2006).

O alvo das empresas em investir é seletivo e elas elegem alguns lugares que se mostram mais favoráveis, ou seja, aqueles que apresentam as condições ideais e reais, e que demonstrem satisfazer às necessidades. Pode-se, dialeticamente, compreender os interesses das empresas e também os interesses que os lugares possuem em atraí-las. Este último, em verdade, constitui não o interesse do lugar como um todo, mas apenas a vontade de alguns, visto que as benesses do acontecimento se reduzem ao alcance de um seletivo grupo de agentes. Incumbiria, assim, assinalar, de forma complementar, que tanto os territórios e lugares, quanto as empresas, utilizam-se de projetos para o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, tem-se que o projeto das empresas, para o seu próprio benefício e desenvolvimento, possui uma dimensão territorial de importância extrema, que somada às dimensões políticas e econômicas, entre outras, se torna elemento estratégico para o êxito do seu projeto.

Da mesma forma os lugares também possuem projetos. Inúmeros projetos que abrigam qualificadas racionalidades de dimensões e propósitos muito diferenciados daqueles das empresas. Num primeiro momento convém explorar a ideia defendida por Santos (1996) quando refere que existe em alguns momentos a ideia do desenvolvimento a qualquer custo, que tem promovido uma verdadeira “guerra entre lugares” pela disputa de empreendimentos com grande aporte de recursos, na esperança de que são estes empreendimentos os únicos capazes de renovar a dinâmica econômico-produtiva de municípios e mesmo de regiões inteiras.

Pondera-se que, na maioria das vezes, a ideia de (re)dinamizar/(re)desenvolver a economia e o território é resguardada de forma imediata, sem qualquer preocupação de fundo ideológico/político por parte dos governantes, principalmente na escala do poder público municipal. A normalmente denominada “guerra fiscal”, fenômeno comum no território brasileiro no fim do século passado e início do atual é exemplo nítido deste processo

neste caso, e quando o projeto de “desenvolvimento” é empreendido desta forma, o que resta não é outra coisa do que o casamento das intenções das grandes empresas com a vontade insaciável de atração destas pelos agentes políticos de determinados lugares. No entanto, se são duas as aspirações, dois planos/projetos que se interpenetram (o das empresas e o dos lugares), a realidade do território usado denuncia que apenas um projeto é vencedor, somente um logra êxito. (CATAIA, 2003, p. 398).

O processo de globalização econômica, entendido como resultado de um longo processo histórico de integração do sistema mundial em suas múltiplas dimensões implica um processo de regionalização social e outro de descentralização política. Enquanto o processo de globalização econômica se expressa na crescente competição transnacionalizada, o de regionalização social compreende um crescente esforço das sociedades regionais para organizar e alimentar seus projetos endógenos de desenvolvimento. Viabilizando esses dois processos, visivelmente conflitantes, insurge outro processo, dinâmico, o de descentralização política, o qual também resulta em crescente flexibilização das relações entre os agentes de

desenvolvimento. Deste modo, aparece a necessidade e a possibilidade de se construir estratégias de desenvolvimento que forneçam às regiões a competitividade técnico-econômica e, ao mesmo tempo, garantam a sustentabilidade do processo no médio e no longo prazo. (BENKO, 1996).

Nesse novo contexto, redimensionam-se os espaços de decisão, ostentando relevância o papel do município/região como lócus privilegiado de definição das políticas públicas em substituição aos grandes projetos tecno-burocráticos geridos pelos governos centrais. O novo ordenamento jurídico instituído para o país através da Constituição Federal de 1988 estabeleceu uma grande autonomia política, administrativa e financeira para os municípios. Mas, em contrapartida, as atribuições e responsabilidades desses cresceram substancialmente, prevendo-se inclusive a transferência dos principais serviços públicos para a esfera municipal, razão pela qual tal processo passou a ser denominado de “municipalização”. (BENKO, 1996).

Assim, o processo de globalização atinge lugares e insere-os em redes conexas à lógica da informação, da tecnologia e da competitividade. No entanto, outras regiões marginalizam-se, nesse processo, devido a sua baixa fertilidade territorial, tornando-se verdadeiros bolsões de estagnação. Esse processo se agrava pelo fato destas regiões marginais em nada afetarem os grandes centros financeiros e empresariais. (MOURA, 1997).

O desafio do desenvolvimento regional consiste em um processo que, levando-se em consideração as potencialidades de cada região, evita-se a sua marginalização, uma vez que a globalização dos mercados e a desregulamentação que a acompanha, indicam a concentração dos investimentos e da população em microrregiões. (BENKO, 1996).

Na concepção de Paiva

[...] a regionalização que se estrutura sobre critérios lógicos e teoricamente consistentes com os seus objetivos; ou, ainda: é boa a regionalização que se mostra eficiente para o enfrentamento dos problemas que a fizeram necessária. Em seu sentido mais geral, o objetivo de toda a regionalização é identificar e trazer à luz as diferenças no interior de um dado território portador de alguma homogeneidade, vale dizer, no interior de uma dada macrorregião. Como regra geral, a unidade define uma região, a diversidade, a multiplicidade de regiões. Por isto mesmo, a homogeneidade é o ponto de partida de qualquer regionalização. (2007, p. 141).

A diversidade de espaços e grupos sociais é a característica mais acentuada do processo de globalização porque confere referenciais que permitam explicar as diferenciações regionais, abdicando de antigos enfoques que procuravam generalizar convergências, nas quais todas as regiões deviam andar pelo mesmo processo de evolução, deixando de lado a singularidade. (SANTOS, 1996).

Em sentido contrário, os aspectos contemporâneos precisam revalorizar, como horizonte de análise, o local e o regional, “o retomo do território” na metáfora de Milton Santos (1996). Nesse sentido, toma-se reiterado o apelo a uma abordagem sistêmica capaz de explicar as transformações singulares dos espaços locais e regionais, enfatizando um nível meso de análise e extrapolando o referencial linear e não dinâmico da teoria da modernização.

Afinal, o espaço não é um substrato neutro e passivo, sobre o qual repousa a organização social, mas sim um ponto de partida material por excelência. Tem conteúdo histórico, e ao mesmo tempo em que condiciona as atividades humanas é por elas transformado. Se o espaço for considerado um “conjunto indissociável de sistemas de objetos e de sistemas de ações”, a diversidade das formas de organização da produção e a estruturação do espaço social devem ser o ponto de partida para a análise do espaço socioeconômico (NEUMANN e SILVEIRA, 2007).

Parcerias, consórcios, arranjos produtivos locais, redes e outras variações interorganizacionais vêm sendo formuladas, estudadas e avaliadas como configurações capazes de promover o desenvolvimento de localidades em diferentes escalas: comunidades, cidades, regiões, estados, países. Sob diferentes abordagens teóricas e nas mais variadas áreas da Administração, essas formas são entendidas, via de regra, como adequadas para fomentar o desenvolvimento no contexto do mundo globalizado, por diferentes razões, dentre as quais se mencionam: a) para desobrigar o Estado do papel de principal indutor do desenvolvimento, indispensável para o livre funcionamento das leis de mercado na economia-mundo; b) para garantir a sobrevivência e competitividade, especialmente às pequenas e médias empresas; c) para resgatar as vocações e identidades locais e d) para comportar a articulação de diferentes atores, abrindo espaços para a participação da sociedade civil em decisões de investimentos governamentais e/ou na elaboração de políticas públicas. (CAPORALI e VOLKER, 2004).

Em relação ao desenvolvimento regional, tem-se que ter em mente que nos dias atuais o desenvolvimento local ou territorial faz parte das transformações socioeconômicas ocorridas ou que irão acontecer, extrapolando o universo das organizações e das redes, além de possibilitar reflexões acerca dos efeitos dessas ações sobre a estrutura social e o espaço.

O capítulo dois apresentou a Revisão da Literatura, abordando aspectos referentes à conceituação de estratégias competitivas, a visão de Michael Porter sobre essas estratégias e o Arranjo Produtivo Local dentro de um contexto de desenvolvimento regional.

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos seguidos na pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados numa pesquisa devem ser coerentes com o problema levantado e com os objetivos traçados. Oppenheim (1993) adverte que o pesquisador deve procurar tornar o problema pesquisável e elaborar, previamente seu plano de pesquisa, para obter sucesso na sua proposta.

A pesquisa se constitui num procedimento racional e sistemático, cuja finalidade é a de buscar respostas aos problemas propostos. Para tanto é necessário o uso adequado de métodos, processos e técnicas. Segundo Minayo (2010, p. 16) “a pesquisa é a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo”. Dessa forma, a pesquisa, embora seja uma tarefa teórica, vincula pensamento e ação.

Diferentes classificações sobre os tipos de pesquisa têm sido apresentada na literatura. Mattar (1993), por exemplo, apresenta uma boa sistematização classificando as pesquisas no que se refere à natureza das variáveis pesquisadas (quantitativa e qualitativa), natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas (descritivas e causais), objetivo e grau com que o problema de pesquisa será abordado (exploratório e conclusivo), controle sobre as variáveis em estudo (experimentais em laboratório, experimentais em campo e *ex-post facto*), forma utilizada para coleta de dados primários (comunicação e observação), escopo da pesquisa (estudo de casos, estudo de campo e levantamentos amostrais), dimensão da pesquisa no tempo (ocasionais e evolutivas) e, por fim, ambiente da pesquisa (campo, laboratório e simulação).

A presente pesquisa se classifica inicialmente, conforme os quatro primeiros critérios propostos por Mattar (1993), como qualitativa, descritiva, exploratória e *ex-post facto*. O cunho quantitativo se deve ao fato da mesma ter buscado avaliar a intensidade segundo a qual “algo” está presente, de modo mais específico e se utilizou da mensuração das respostas obtidas para identificar as estratégias utilizadas pelas indústrias de confecção têxtil que potencializam a capacidade produtiva e ampliam a flexibilização e mudanças.

### 3.1 PLANO DE PESQUISA

O plano de pesquisa apresentado nesta seção seguiu as etapas recomendadas por Moreira (2002) para pesquisas do tipo *survey*: (1) estabelecimento de objetivos para coleta de informações, (2) elaboração do projeto de pesquisa, (3) elaboração de um instrumento para coleta de dados, (4) administração e pontuação do instrumento, (5) análise dos dados e (6) divulgação dos resultados.

O estabelecimento dos objetos da coleta de dados e a elaboração do projeto de pesquisa foram amplamente debatidos nas seções anteriores deste trabalho, pois estão apoiados na pesquisa bibliográfica, possibilitando o contato com diferentes fontes que tratam das estratégias competitivas, arranjos produtivos locais e na definição dos objetivos do trabalho. As seções apresentam os demais itens do plano de pesquisa elaborado para conduzir este trabalho.

#### 3.1.1 População e amostra

Malhotra (2001) define população como sendo uma soma de elementos que compartilham algum conjunto de características e amostra como sendo um subgrupo desses elementos, selecionado para participação no estudo.

No caso desta pesquisa especificamente, em primeiro lugar, buscou-se selecionar os respondentes simplesmente por acessibilidade e conveniência, de forma a viabilizar a pesquisa no tempo e nas condições disponíveis para a mesma. Dessa forma, foi escolhido, intencionalmente, o município de Sarandi porque ele possui indústrias de confecção têxtil que são visitadas pelo aluno pesquisador, ao desenvolver seu trabalho de consultoria via SEBRAE.

A população alvo deste estudo foram todas as empresas do setor de confecções de Sarandi. Por sua vez, a amostra, está representada pelos 27 empresários que responderam e devolveram o questionário, dentre os 35 que foram distribuídos.

#### 3.1.2 Instrumento de coleta de dados

A Etapa 3, sugerida por Moreira (2002), é a montagem do instrumento de pesquisa (Apêndice). Este foi estruturado com 18 afirmações, diante das quais os

entrevistados puderam escolher sua discordância ou concordância, numa escala de 01 a 04, possibilitando expressar o entendimento que possuem sobre cada quesito. Ainda, apresentaram-se 02 questões abertas de modo a possibilitar que cada entrevistado expressasse a sua percepção empresarial dentro de um APL; expusesse as dificuldades enfrentadas ao participarem do mesmo e, finalmente, mencionasse as modificações que na sua visão poderiam ser articuladas entre os atores dos APLs.

Nesse sentido, foi utilizada uma escala do tipo Likert para cada uma das afirmações, de acordo com o seguinte formato:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 – Mais discordo que concordo
- 3 – Mais concordo que discordo
- 4 – Concordo totalmente

Assim, após a elaboração do instrumento de coleta de dados, sob forma de pesquisa de opinião, foram apresentadas aos entrevistados as 18 afirmativas referentes ao perfil da indústria de confecção e dos empresários do município; a visão geral do mercado em Sarandi; o grau de participação em termos de governança das indústrias de confecção pesquisadas e as estratégias empresariais utilizadas pelas indústrias de confecção com a finalidade de potencializarem a capacidade produtiva e ampliarem a flexibilização diante das mudanças em relação às estratégias utilizadas pelas mesmas. Também, foram apresentadas duas questões abertas para que os entrevistados pudessem opinar livremente sobre a percepção de cada uma das empresas dentro do APL de Sarandi, além de oportunizar a listagem das principais dificuldades encontradas no setor têxtil.

Os questionários foram entregues ao gestor ou seu representante em cada uma das empresas escolhidas no mês de setembro de 2011 e recolhidos no mesmo período.

Na oportunidade foi retomada a finalidade do trabalho, que já havia sido explicada pessoalmente aos proprietários das confecções, em reunião realizada pelo Sebrae, no município de Sarandi, no dia 4 de maio de 2008, ocasião em que também foram detalhados os esclarecimentos sobre o objetivo e a importância da pesquisa, além do que foi reforçado que os dados coletados seriam utilizados de forma confidencial.

Sendo assim, foi solicitado que as respostas não fossem identificadas com dados pessoais ou da própria empresa, nem com qualquer outro detalhe que possibilitasse a identificação do respondente. O próprio pesquisador recolheu os questionários, cada empresa demorou, em média, 8 dias para retornar com as informações solicitadas. E dos 35 questionários distribuídos obteve-se retorno de 27.

### 3.1.3 Análise dos resultados

A análise dos resultados está relacionada com as Etapas 5 e 6 propostas por Moreira (2002), e, uma vez que se considerou como fonte de dados principal o questionário elaborado na Etapa 3, utilizou-se, para as questões fechadas, a análise estatística descritiva simples dos dados tabulados no Microsoft Excel®, cujos resultados e análises são apresentados no próximo capítulo.

No questionário foram introduzidas duas questões abertas e para a sua sistematização foi usada a técnica da análise textual. Esta

[...] parte de um conjunto de pressupostos em relação à leitura dos textos que examinamos. Os materiais analisados constituem um conjunto de significantes. O pesquisador atribui a eles significados sobre os conhecimentos e teorias. A emergência e comunicação desses novos sentidos e significados é o objeto da análise (MORAES, 1999, p. 8).

A análise textual qualitativa foi realizada em três momentos: unitarização, categorização e comunicação. De acordo com a proposta de Moraes esse tipo de análise “tem se mostrado especialmente útil nos estudos em que as abordagens de análise solicitam encaminhamentos que se localizam entre soluções propostas pela análise de conteúdo e a análise de discurso” (1999, p. 10).

Dessa forma, agruparam-se as respostas semelhantes a partir das ideias dos gestores entrevistados.

#### **4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DE SARANDI (RS)**

A pesquisa se realizou no município de Sarandi, escolhido propositalmente porque possui indústrias no ramo de confecção têxtil, bem como pela fácil acessibilidade ao pesquisador, dado seu interesse pelo tema.

O município de Sarandi foi criado em 27 de junho de 1939, através do Decreto nº 7840 e seu município de origem era Passo Fundo. Possui uma área de 353,4 Km<sup>2</sup> e densidade demográfica de 60,2 habitantes por Km<sup>2</sup>. A taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais é de 5,04%; a expectativa de vida ao nascer de 70,13 anos e o Coeficiente de Mortalidade Infantil de 7,43 por mil nascidos vivos (FEE, 2012).

Sarandi se localiza na Região Norte do Rio Grande do Sul, na zona da Produção, distante 366 Km de Porto Alegre e possui 31.285 habitantes. Pertence ao Corede Rio da Várzea (IBGE, 2011).

A economia do município se baseia na combinação de atividades agropecuárias, comerciais e industriais, destacando-se, neste cenário, as indústrias de confecção têxtil (IBGE, 2011).

Em relação ao conceito de unidade local industrial, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) refere que:

espaço físico, geralmente uma área contínua, na qual uma ou mais atividades econômicas são desenvolvidas, correspondendo a um endereço de atuação da empresa ou a um sufixo de CNPJ. Considerando-se a existência de empresas com múltiplas localizações e/ou múltiplas atividades econômicas, a investigação desta unidade permite análises na ótica espacial/geográfica e por atividade (IBGE, 2012).

Em meio aos segmentos em crescimento apresentados pela RAIS (2012) optou-se por selecionar cinco, dentre os que se enquadraram no critério de maior crescimento, nos anos de 2009, 2010 e 2011, levando-se em conta o número de empresas e o número de empregados.

Em relação ao número de empresas, o município de Sarandi se destaca pelas que estão ligadas à construção civil (88), mas o maior número de empregados se

concentra na indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico (709). Esses dados são demonstrados na Tabela 1:

TABELA 1 - Número de empresas e de empregados no município no período de 2009 a 2011

<b>Segmentos</b>	<b>SARANDI</b>	
	<b>Empresas</b>	<b>Empregados</b>
<b>Construção civil</b>	88	550
<b>Indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico</b>	6	709
<b>Indústria mecânica</b>	7	124
<b>Indústria metalúrgica</b>	24	62
<b>Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecidos</b>	83	559
<b>TOTAL</b>	208	2004

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados da RAIS, 2012.

Na Tabela 1 as indústrias pesquisadas foram reunidas sem separação por tipo, consideradas num total. É mister esclarecer teoricamente que o estudo da classificação das empresas constitui um dos campos mais vagos do ordenamento jurídico, por isso a ocorrência de heterogeneidade de conceitos. Segundo a definição de Fernanda Kellner de Oliveira Palermo, apresentada na obra de Coelho (2002, p. 36):

foi o direito italiano que melhor sistematizou o capítulo da empresa e mais perfeitamente disciplinou o regime da pequena empresa. A primeira pesquisa no direito italiano visa a esclarecer se a pequena empresa é um conceito meramente de ordem quantitativa, hipótese em que ela só diferirá da empresa normal pelo volume de negócios e de relações jurídicas, ou se a pequena empresa é qualitativamente distinta das demais, conclusão que faria da "piccola impresa" uma nova entidade, com regramento próprio e pouca referência à empresa normal. Foi árdua a discussão entre os juristas peninsulares, trazendo os partidários de uma e outra corrente os melhores argumentos, quer de Direito, quer de Economia. A conclusão dominante a que a doutrina chegou, foi no sentido de sufragar a opinião, segundo a qual a relação entre os artigos 2.082 e 2.083 do Código Civil italiano (de 1942), é de gênero para espécie, pois o conceito de empresa acolhido no Código foi o de atividade, e o termo se presta tanto para caracterizar as relações de uma empresa normal, como de uma empresa média ou pequena. Tem-se como conclusão que são aplicáveis à pequena empresa todas as leis e normas que regulam a atividade das demais empresas, salvo, é lógico, as que tragam uma derrogação implícita ou explícita.

A legislação brasileira não explicita os conceitos de empresa, aludindo às pequenas e micro empresas para fins de concessão de benefícios e levando em consideração o porte da empresa pelo seu faturamento bruto. Assim é o que ocorre no Estatuto da Micro e Pequena Empresa - Lei 9.841 de 5 de outubro de 1999, regulamentado pelo Decreto 3.474 de 19 de maio de 2000 e pelo SIMPLES - Lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996.

Em 1984, ainda no período da ditadura militar, foi promulgada a Lei nº 7.256 de 27 de novembro, que instituía no ordenamento jurídico brasileiro a microempresa, devido à conclusão de que havia necessidade de um tratamento diferenciado e benéfico para este setor. Através de um programa de desburocratização, evidenciado pelo Decreto nº 90.414, institui-se a criação e funcionamento do conselho de desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas. Portanto, na Tabela 1, o somatório das empresas reúne-as indistintamente.

Assim, constata-se que o número de indústrias têxtil do vestuário e de artefatos de tecidos em Sarandi lhe credencia para ocupar o segundo lugar no Estado do Rio Grande do Sul em se tratando do número de estabelecimentos dedicados a esse ramo industrial (RAIS, 2012).

Dentro do contexto municipal, considerando-se Sarandi, o setor de confecção têxtil é mais significativo ainda, conforme demonstrado na Tabela 2.

TABELA 2 - Número de empresas e de empregados no município de Sarandi, nos anos de 2007, 2008 e 2009 em relação ao estado do Rio Grande do Sul

<b>Segmento</b>	<b>SARANDI</b>		<b>ESTADO/RS</b>	
	Empresas	Empregados	Empresas	Empregados
<b>Construção civil</b>	88	550	27.242	124.875
<b>Indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico</b>	6	709	12.849	135.208
<b>Indústria mecânica</b>	7	124	5.187	74.209
<b>Indústria metalúrgica</b>	24	62	10.789	71.144
<b>Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecidos</b>	83	559	9.225	38.251
<b>TOTAL</b>	208	2.004	65.382	443.687

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da RAIS, 2012.

A partir da caracterização do município de Sarandi, em relação à localização, dados sócio-econômicos e segmentos selecionados para servir de pilar para a pesquisa, apresenta-se a contextualização das indústrias de confecção têxtil do vestuário e de artefatos de tecidos.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O instrumento de pesquisa distribuído às indústrias escolhidas para fazerem parte do estudo foi dividido em duas partes: os dados da empresa e as estratégias competitivas que as mesmas usam no seu cotidiano.

A primeira parte do questionário busca identificar os dados da empresa em relação ao ramo de atividade a que se dedica, principal produto fabricado e número de funcionários que possuía nos anos de 2009, 2010 e 2011.

A Tabela 3 sintetiza o ramo de atividade:

TABELA 3 – Empresas de confecção por ramo de atividade

<b>Ramo de atividade</b>	<b>Confecção masculina (nº)</b>	<b>Confecção feminina (nº)</b>
<b>Indústria de confecção infantil</b>	06	06
<b>Indústria de confecção juvenil</b>	03	03
<b>Indústria de confecção adulta</b>	12	24
<b>Total</b>	21	33

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação aos principais produtos fabricados pelas indústrias pesquisadas tem-se a seguinte realidade: malhas retilínea (blusas – casacos – básicas – jaquetas); blusas, vestidos, camisas, casacos, calças, regatas, shorts; mantas, pijamas de malha, macacão de soft, conjunto de soft; moda íntima (pijamas, camisolas); jaquetas, camisetas; camisas masculina e jeans.

O número de funcionários que trabalharam e/ou trabalham nas indústrias no período pesquisado demonstra pequena variação, uma vez que as empresas são predominantemente familiares, de pequeno e médio porte.



O número de funcionários nos anos de 2009, 2010 e 2011 se manteve inalterado nas empresas, em se tratando do número de colaboradores. As que apresentam maior número são aquelas que possuem até 15 pessoas trabalhando.

TABELA 4 – Número de funcionários no período pesquisado:

Número de funcionários	Número de empresas/ano		
	2009	2010	2011
<b>Até 15</b>	18	18	18
<b>De 16 a 30</b>	3	3	3
<b>De 31 a 45</b>	3	3	3
<b>De 46 a 60</b>	0	0	0
<b>Acima de 61</b>	3	3	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação ao faturamento, tomando-se como base o ano de 2011, o faturamento anual predominante é o que gira entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00, com um total de 15 empresas, seguido das que faturam entre R\$ 80.000,00 e R\$ 360.000,00, que são 12 empresas.

TABELA 5 – Faturamento anual das empresas com base no ano de 2011

Faturamento anual em 2011			
Até R\$ 80.000,00	Entre R\$ 80.000,00 e R\$ 360.000,00	Entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00	Acima de R\$ 3.600.000,00
0	12	15	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Os empresários que dirigem as empresas entrevistadas são, predominantemente, do sexo masculino: 18. Somente 09 gestores são do sexo feminino.

Em relação à faixa etária, a maioria dos empresários tem entre 41 anos e 60 anos (21 entrevistados). Três empresários têm entre 25 e 40 anos, e outros três, mais de 60 anos.

O grau de escolaridade predominante é o do Ensino Médio completo (21 entrevistados), seguido do Ensino Superior completo (3) e da Pós-Graduação completa (3).

Em se tratando do tempo de atividade empresarial a maior parte dos entrevistados está há mais de 20 anos no mercado de atuação (15), seguido dos que atuam entre 5 e 10 anos (6) e entre 10 e 15 anos (6).

A visão geral do mercado demonstra que as vendas são realizadas por representantes comerciais (21) e através de vendas diretas (6). Os estados que mais adquirem confecções de Sarandi, por ordem decrescente, são os seguintes: Rio Grande do Sul (27); Santa Catarina e Paraná apresentam o mesmo número (24); Mato Grosso, Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo também a mesma incidência (06) e o estado da Bahia somente 1 empresa realiza comercialização de suas confecções.

A partir da caracterização das empresas entrevistadas, do perfil dos empresários e da visão geral do mercado onde elas atuam, passa-se a abordar as estratégias competitivas adotadas pelas indústrias de confecção do município de Sarandi.

#### 4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A primeira proposição apresentada aos entrevistados teve a finalidade de conhecer o grau de concordância dos mesmos em relação ao fato de a empresa realizar um planejamento estratégico que vise focar, especialmente, os pontos que a diferenciam das demais.

As empresas de confecção têxtil possuem um planejamento estratégico voltado para os pontos que a diferenciam das outras, ou seja, seus pontos fortes, pois 56% dos gestores mais concordam do que discordam dessa colocação e 22% concordam totalmente, conforme apresentado na Tabela 6.

TABELA 6 – Planejamento estratégico e foco nos pontos que a diferem das outras empresas

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	03	11%
<b>Mais discordo que concordo</b>	03	11%
<b>Mais concordo que discordo</b>	<b>15</b>	<b>56%</b>
<b>Concordo totalmente</b>	06	22%
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A segunda questão solicitou uma avaliação do posicionamento lucrativo e sustentável da empresa em relação às forças adversas no setor concorrente. Observa-se que, dentre os entrevistados, 56% mais concordam do que discordam que suas empresas levam em conta custos *versus* estratégias focalizadas e houve um empate entre duas escalas: que mais discordam do que concordam e que concordam plenamente, totalizando então 44% nessas duas avaliações.

TABELA 7 – Posição lucrativa e sustentável da empresa *versus* forças adversas

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	-	-
<b>Mais discordo que concordo</b>	06	22%
<b>Mais concordo que discordo</b>	<b>15</b>	<b>56%</b>
<b>Concordo totalmente</b>	06	22%
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Diante da afirmação de que a empresa adota a pesquisa de satisfação de clientes para acompanhar o seu desempenho no mercado e assim garantir ações concretas que atendam à demanda dos consumidores, constatou-se que 44% mais discordam do que concordam; 34% concordam totalmente e 22% mais concordam do que discordam. Ou seja, entende-se assim que as posições ainda são bastante divergentes quanto a este aspecto.

TABELA 8 – Pesquisa de satisfação versus atendimento expectativas dos clientes

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	-	-
<b>Mais discordo que concordo</b>	<b>12</b>	<b>44%</b>
<b>Mais concordo que discordo</b>	6	22%
<b>Concordo totalmente</b>	9	34%
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Iniciando o questionamento sobre os APLs sob a forma afirmativa de que a empresa faz parte do APL de Sarandi, 33% dos entrevistados discordam totalmente; 33% concordam totalmente; 22% mais concordam do que discordam e 12% mais discordam do que concordam, conforme apresenta a Tabela 9. A partir daí pode-se inferir uma possível falta de clareza quanto ao que seria um APL, dadas as divergências significativas de resposta.

TABELA 9 – Participação no APL de Sarandi

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	<b>9</b>	<b>33%</b>
<b>Mais discordo que concordo</b>	3	12%
<b>Mais concordo que discordo</b>	6	22%
<b>Concordo totalmente</b>	<b>9</b>	<b>33%</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A partir dos princípios para obtenção de sucesso num APL, levando-se em conta pontos comuns, tais como os fornecedores, consumidores e proximidade geográfica dos municípios que compõem esse arranjo produtivo, perguntou-se se a empresa entrevistada se relaciona bem com os fornecedores. Diante disso, 67% dos entrevistados concordam totalmente e 33% mais concordam do que discordam.

TABELA 10 – Relacionamento com os fornecedores

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	-	-
<b>Mais discordo que concordo</b>	-	-
<b>Mais concordo que discordo</b>	9	33%
<b>Concordo totalmente</b>	<b>18</b>	<b>67%</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A nossa empresa se relaciona bem com os consumidores. Essa afirmação reuniu 67% de concordância, conforme se constata na Tabela 11.

TABELA 11 – Bom relacionamento entre empresa e consumidores

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	3	11%
<b>Mais discordo que concordo</b>	3	11%
<b>Mais concordo que discordo</b>	3	11%
<b>Concordo totalmente</b>	<b>18</b>	<b>67%</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

O relacionamento da empresa com os municípios que compõem o APL de Sarandi também apresentou o mesmo percentual entre duas alternativas, sendo que

44% mais discordam do que concordam e 44% concordam totalmente. Ampliando o número dos que concordam totalmente tem-se 12% que mais concordam do que discordam, como se constata na Tabela 12. Ou seja, infere-se que a percepção desse relacionamento é, ainda, bastante variável.

TABELA 12 – Bom relacionamento entre empresa e municípios do APL de Sarandi

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	-	-
<b>Mais discordo que concordo</b>	<b>12</b>	<b>44%</b>
<b>Mais concordo que discordo</b>	3	12%
<b>Concordo totalmente</b>	<b>12</b>	<b>44%</b>
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A cooperação entre as empresas que se decidem a participar dos APLs pressupõe afinidade, troca de experiências, colaboração e articulação entre os proprietários e colaboradores. Mas para que isso se concretize a empresa precisa participar de reuniões, seminários e outras atividades que tenham por finalidade fortalecer o espírito de solidariedade entre seus parceiros. Os entrevistados se posicionaram da seguinte forma diante dessa afirmativa: com relação à sua participação, a grande maioria das empresas, 44% mais concordam do que discordam e outros 44% concordam totalmente, ao passo que somente 12% discordam totalmente. A Tabela 13 ilustra os números e percentuais:

TABELA 13 – Empresa *versus* participação de atividades com parcerias

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	03	12%
<b>Mais discordo que concordo</b>	-	-
<b>Mais concordo que discordo</b>	<b>12</b>	<b>44%</b>
<b>Concordo totalmente</b>	<b>12</b>	<b>44%</b>
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Por sua vez, os APLs devem tentar se aproximar por meios de parcerias com instituições públicas e privadas, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa e do apoio de instituições financeiras. Para tanto, as empresas devem buscar apoio nessas instituições de modo a se consolidarem no mercado. Nesse sentido, 56% dos entrevistados mais discordam do que concordam de que buscam

esse apoio; 22% discordam totalmente e entre os que mais concordam do que discordam e concordam totalmente somam-se 22%. Veja-se a Tabela 14:

TABELA 14 – Empresa versus apoio de entidades para consolidar a participação no mercado

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	06	22%
<b>Mais discordo que concordo</b>	<b>15</b>	<b>56%</b>
<b>Mais concordo que discordo</b>	03	11%
<b>Concordo totalmente</b>	03	11%
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A respeito de os APLs terem condições de oportunizar às empresas associadas uma maior capacidade de competitividade no mercado atual, diante da pergunta de que a empresa constata um aumento de sua competitividade, de forma geral, depois que passou fazer parte de um APL percebe-se que 45% mais discordam do que concordam; 33% mais concordam do que discordam e num total de 22% discordam totalmente e/ou concordam totalmente, segundo a Tabela 15. Ou seja, as respostas evidenciam uma falta de clareza quanto ao aumento da competitividade organizacional ao se participar de um APL.

TABELA 15 – Aumento da competitividade da empresa versus participação num APL

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	3	11%
<b>Mais discordo que concordo</b>	<b>12</b>	<b>45%</b>
<b>Mais concordo que discordo</b>	9	33%
<b>Concordo totalmente</b>	3	11%
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A aprendizagem e inovação são aspectos evidenciados nos APLs, devido ao incentivo dado às iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre as empresas, entre empresas e suas associações, entre empresas e instituições técnicas e financeiras, entre empresas e poder público, e outras possíveis combinações entre os atores presentes no APL. Afirmou-se para os entrevistados que cada empresa percebe de forma nítida a oportunidade de

aprendizagem e inovação a partir do APL em que está inserida. As confirmações apontam que 67% mais discorda do que concorda com o que se sustenta; 22% concorda plenamente e 11% mais concorda do que discorda, conforme expressa a Tabela 16. As respostas predominantes desta questão, portanto, são semelhantes com as respostas da questão anterior, pois, se não há uma percepção unânime do aumento da competitividade ao se participar de um APL, não há nitidez na percepção de oportunidades de aprendizagem e inovação.

TABELA 16 – Aprendizagem e inovação através da participação no APL

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	3	11%
<b>Mais discordo que concordo</b>	<b>12</b>	<b>45%</b>
<b>Mais concordo que discordo</b>	9	33%
<b>Concordo totalmente</b>	3	11%
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A preservação ambiental deve fazer parte das estratégias competitivas e se constitui num importante diferencial entre elas. Os entrevistados, diante da afirmação de que a sua empresa se preocupa com a preservação do meio ambiente, em 89% concordam totalmente com essa posição e outros 11% mais concordam do que discordam. Ou seja, a grande maioria afirma preocupar-se com a questão ambiental.

TABELA 17 – Preservação ambiental e preocupação da empresa

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	-	-
<b>Mais discordo que concordo</b>	-	-
<b>Mais concordo que discordo</b>	3	11%
<b>Concordo totalmente</b>	<b>24</b>	<b>89%</b>
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Os APLs auxiliam as empresas na sua estratégia competitiva, pois lhes ampliam as possibilidades de expansão em todos os sentidos. Os entrevistados, diante da afirmação de que a empresa se expandiu especificamente no mercado de atuação, após a sua participação num APL, se manifestaram assim: 89% concordam totalmente com a afirmação.

TABELA 18 – Expansão da empresa versus participação num APL

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	-	-
<b>Mais discordo que concordo</b>	-	-
<b>Mais concordo que discordo</b>	3	11%
<b>Concordo totalmente</b>	<b>24</b>	<b>89%</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A estratégia competitiva está relacionada a muitos fatores dos APLs, como é o caso da conduta individual, das variáveis econômicas, das condições político-institucionais, dentre outros fatores. Sustenta-se que a sua empresa reconhece que todos esses fatores são determinantes para o sucesso e continuidade dos APLs. Os entrevistados apresentaram os mesmos percentuais para todas as afirmativas, refutando apenas a escala que discorda totalmente, conforme aponta a Tabela 19. Ou seja, novamente, não há um entendimento unânime quanto a estes fatores.

TABELA 19 – Fatores determinantes para o sucesso da empresa versus continuidade dos APLs

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	-	-
<b>Mais discordo que concordo</b>	9	33%
<b>Mais concordo que discordo</b>	9	33%
<b>Concordo totalmente</b>	9	33%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A maior participação nos mercados tem sido creditada às empresas que trabalham sob forma de cooperação entre si, de acordo com o seu porte: pequeno, médio ou grande. Diante da afirmação “a sua empresa sente como positiva a integração com as outras indústrias do setor têxtil, tornando-se mais competitiva de forma sustentável”, 45% dos entrevistados mais concordam que discordam, conforme detalha a Tabela 20.



TABELA 20 – A integração empresarial no sentido de maior possibilidade competitiva sustentável

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	3	11%
<b>Mais discordo que concordo</b>	6	22%
<b>Mais concordo que discordo</b>	<b>12</b>	<b>45%</b>
<b>Concordo totalmente</b>	6	22%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

O desenvolvimento regional valoriza as aglomerações industriais e os ativos territoriais. Os entrevistados foram questionados sobre em que nível reconhecem que a sua empresa ampliou a sua capacidade produtiva e competitiva porque com o APL toda a região de Sarandi obtém vantagens competitivas. As avaliações que coincidiram apontam que as respostas estão bem divididas: 33% mais concordam, porém outros 33% mais discordam, conforme a Tabela 21:

TABELA 21 – Ampliação da capacidade produtiva e competitiva da empresa diante da vantagem competitiva de pertencer ao APL de Sarandi

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	3	12%
<b>Mais discordo que concordo</b>	<b>9</b>	<b>33%</b>
<b>Mais concordo que discordo</b>	<b>9</b>	<b>33%</b>
<b>Concordo totalmente</b>	6	22%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

O território onde se localiza um APL representa, além de um espaço delimitado, um campo de forças onde as relações políticas, sociais, culturais e econômicas acontecem de forma direcionada e produtiva. Diante desta afirmação, conforme apresentado pela Tabela 22, as respostas estão também bem divididas em concordância e discordância quanto ao entendimento, na prática, do APL enquanto espaço delimitado por diversos fatores e forças.

TABELA 22 – Teoria *versus* prática

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	3	12%
<b>Mais discordo que concordo</b>	<b>9</b>	<b>33%</b>
<b>Mais concordo que discordo</b>	<b>9</b>	<b>33%</b>
<b>Concordo totalmente</b>	6	22%
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Os APLs se constituem numa das possibilidades do desenvolvimento regional, pois através de estratégias competitivas projetam as empresa de menor porte no cenário globalizado, ampliando a vantagem competitiva sustentável. Diante disto, a mesma divisão de percentuais iguais predominantes entre concordância e discordância acontece, ou seja, não há um consenso aparente quanto a esta questão, conforme apresenta a Tabela 23.

TABELA 23 – Possibilidades de desenvolvimento regional através de APLs

<b>Escala</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Discordo totalmente</b>	-	-
<b>Mais discordo que concordo</b>	<b>12</b>	<b>44%</b>
<b>Mais concordo que discordo</b>	<b>12</b>	<b>44%</b>
<b>Concordo totalmente</b>	03	12%
<b>Total</b>	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Além das questões fechadas, o questionário apresentou duas questões abertas aos empresários. Para a sua interpretação, conforme detalhado na metodologia, usou-se a análise textual, agrupando as respostas.

A primeira pergunta aberta questionou de modo geral, como os gestores percebem a empresa que dirigem dentro do APL têxtil de Sarandi. As respostas que expressam as opiniões são as seguintes: a) de maneira bastante individualizada; b) reconhecem que há pouco interesse em desenvolver o APL de Sarandi; c) as empresas não possuem ainda o espírito de colaboração para oportunizarem treinamentos e outras atividades afins; d) e se as empresas acreditassem e investissem no APL a competitividade poderia trazer resultados positivos para todos.

A segunda pergunta indagou quais são as principais dificuldades que os empresários encontram ao participarem do APL de Sarandi. As respostas também foram agrupadas por afinidade e demonstram que: a) os empresários atribuem aos

políticos uma parcela de culpa pelo insucesso do APL; b) que falta assessoria jurídica patronal; c) que existe pouco incentivo local; d) que a cultura econômica e de serviços deixa muito a desejar e, finalmente e) existe falta de mão-de-obra capacitada e responsável para o trabalho de confecção têxtil.

A partir dos resultados tabulados apresenta-se a discussão dos mesmos com aporte teórico.

### 4.3 DISCUSSÃO

Os resultados apresentados nas tabelas demonstraram que os 27 gestores participantes da pesquisa contribuíram de forma a se conhecer a importância das indústrias de confecção têxtil do APL de Sarandi, composto de empresas de pequeno e médio porte, predominantemente familiares, que se dedicam à venda de produtos por meio de representantes comerciais, sobretudo nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Os gestores das empresas entrevistadas, em maior número do sexo masculino, estão situados na faixa etária compreendida entre os 41 e 60 anos de idade e se encontram nesse mercado há mais de 20 anos. O grau de escolaridade predominante é o do Ensino Médio completo.

Conforme já mencionado na revisão da literatura, na visão de Porter (2004), as estratégias competitivas são essenciais para que os gestores das empresas encontrem novos caminhos para suas limitações e estabeleçam metas para serem alcançadas no decorrer do tempo, sendo isso condição básica para que elas cresçam e se mantenham no mercado. Os gestores entrevistados afirmam que praticam o planejamento estratégico, focado nos diferenciais de suas empresas (Tabela 6).

Porter (2004) afirma que a estratégia competitiva consiste numa combinação das metas que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Assim, ela representa a tática por meio da qual a organização vai em busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena onde incide a concorrência. Dessa forma, a estratégia competitiva tende a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Os entrevistados mais concordam que discordam que a posição

lucrativa da empresa deve ser vista com atenção e cuidado pelos gestores. (Tabela 7).

Ainda com base em Porter (2004) tem-se que o ponto central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a competitividade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. Quando pressionada por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo terá mais fôlego para continuar na indústria do que seus concorrentes, que também estão sujeitos à pressão desses fornecedores.

Os pesquisadores e especialistas produziram muitos estudos e teorias sobre o processo de produção da empresa e os indicadores que possibilitam avaliar o comportamento de compra do consumidor, que busca satisfazer as suas necessidades (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 1999). O Sebrae (2003) adota, também, critérios que possibilitam a análise da satisfação dos consumidores, enfatizando se o produto e/ou serviço atende às necessidades do público-alvo.

Na tabela 9 percebe-se que os entrevistados mais discordam do que concordam que a pesquisa de satisfação deva refletir o atendimento dos clientes, ou seja, eles não realizam a pesquisa.

Porter (2004) argumenta que a solução de problemas do consumidor envolve ponderação e avaliação cuidadosa dos atributos utilitários (ou funcionais) do produto. Frequentemente, os clientes se influenciam por indicações diferentes, de terceiros, da família, da moda, emocional. Enfim, comprar e consumir, geralmente, reflete uma combinação de benefícios utilitários e emocionais. Nesse contexto, são inúmeros os indicadores que balizam a atitude dos consumidores, como por exemplo, os que Porter (2004) arrola:

a) Reconhecimento de necessidade - uma percepção da diferença entre a situação desejada e a situação real suficiente para despertar e ativar o processo decisório.

2. Busca de informação - procura do conhecimento armazenado na memória (busca interna), ou aquisição de informação relevante para a decisão no ambiente (busca externa).

3. Avaliação de alternativa pró-compra - avaliação de opções em termos de benefícios esperados e estreitamento da escolha para a alternativa preferida.

4. Compra - aquisição da alternativa preferida ou de uma substituta aceitável.

5. Consumo - uso da alternativa comprada.

6. Avaliação de alternativa pós-compra - avaliação do grau em que a experiência de consumo produziu satisfação.

7. Despojamento - descarte do produto não-consumido ou do que dele restou.

Dessa forma, a satisfação dos clientes deve ser um indicador importante nas empresas, pois ela refletirá o tipo de estratégia que deve ser usada para contemplar as reclamações e apontar para o encontro de táticas eficazes que possam influenciar o comportamento de compra. É relevante a prática de processos que conduzam a adoção de estratégias competitivas, que demonstrem ser o consumidor o centro das atenções da empresa. Esse aspecto necessita ser repensado pelas empresas entrevistadas em Sarandi, pois a maior parte dos gestores mais discorda do que concorda que a empresa deva adotar a pesquisa de satisfação de clientes para acompanhar o seu desempenho no mercado.

Nesse sentido, os entrevistados demonstraram inúmeras incoerências em suas respostas, pois ao mesmo tempo em que afirmam ser desnecessária a pesquisa de satisfação, concordam totalmente que a empresa se relaciona bem com os consumidores (Tabela 11). De que forma eles podem chegar a essa conclusão, a não ser pela pesquisa de satisfação? São aspectos que apontam a pouca importância atribuída à pesquisa de satisfação.

As respostas obtidas quanto ao relacionamento da empresa com os municípios que compõem o APL de Sarandi. Os gestores também mais discordam do que concordam e concordam totalmente que isso é importante, demonstrando novamente um entendimento não claro sobre o assunto (Tabela 12).

Em se tratando dos Arranjos Produtivos Locais, o SEBRAE (2003) ressalta que deve ser levada em consideração a existência de um agrupamento significativo de empresas ao redor de uma atividade produtiva principal. Novamente este aspecto demonstrou o pouco entendimento e a contradição entre os entrevistados. Analisando-se os dados expressos na Tabela 8, percebe-se que os entrevistados, no mesmo patamar, discordam totalmente e concordam totalmente que sua empresa faça parte do APL de Sarandi, quando na realidade todas as empresas entrevistadas pertencem a esse aglomerado.

A partir daí encontraram-se contradições que apontam para a falta de clareza dos gestores quanto à significação e importância dos APLs. Assim, contradiz quando mais discordam que concordam e concordam totalmente que se relacionam bem com os municípios que compõem o APL Sarandi, constatou-se a confusão existente entre o relacionamento comercial e amizade entre pessoas (Tabela 12).

Percebe-se uma desinformação e falta de entendimento de alguns conceitos básicos de administração, creditados ao grau de escolaridade predominante entre os gestores, Ensino Médio, e diante dessa realidade existem visões empíricas e restritas das teorias acadêmicas.

Barboza (2004) destaca que as ações que fazem parte da estrutura e funcionamento dos APLs devem ser direcionadas para o fortalecimento da cooperação e do aprendizado para a inovação. Desse forma, esses aglomerados se constituem em influentes econômicos, políticos e sociais, encontrados em um mesmo território, que se relacionam de forma intensa com as empresas participantes e desenvolvem conexões consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem.

Os entrevistados mais concordaram do que discordaram que deve existir o espírito de cooperação entre as empresas para que elas possam se reunir para participarem de reuniões, encontros, troca de experiências e outras ações que tenham em vista o estreitamento dos laços de parceria. Os demais seguem a mesma linha de pensamento aos concordarem totalmente que deve haver cooperação entre as empresas, parcerias e busca de apoio nas instituições públicas e privadas, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa e do apoio de instituições financeiras para se consolidarem no mercado (Tabela 13). No entanto, pelas respostas da Tabela 14, onde os gestores mais discordam do que concordam que as empresas devem buscar parcerias e cooperação percebe-se, novamente, uma contradição entre as respostas obtidas.

Outra escolha predominante entre os entrevistados, também acerca dos APLs, que demonstra contradição e falta de clareza entre eles é a que comprovou que eles mais discordam do que concordam que os APLs são importantes para auxiliarem as empresas aumentarem a competitividade, depois que eles passaram a fazer parte desse tipo de arranjo produtivo (Tabela 15).

Segundo Lastres e Cassiolato (2009), os APLs representam um canal para que as empresas unam seus esforços e possam vencer muitas barreiras que sozinhas teriam maiores dificuldades. Através dos APLs as empresas podem descobrir estratégias competitivas que lhes facilite a promoção do desenvolvimento econômico da região onde estão inseridas. Com relação a esse aspecto, os entrevistados mais discordam do que concordam com a afirmação, demonstrando, mais uma vez, a falta de unidade no pensamento quanto ao que vem a ser um APL, embora pertençam a um, bem como o desconhecimento das oportunidades que essa aglomeração representa em termos de oportunidade, aprendizagem e inovação, através da adoção de estratégias conjuntas, que virão fortalecer as empresas (Tabela 16).

Caporeli e Volker (2004) destacam a importância da sustentabilidade dentro dos princípios que norteiam os APLs. As empresas precisam conhecer a legislação ambiental e se engajarem na produção ecologicamente correta. O acesso a um ambiente de inclusão requer que as ações beneficiem a inclusão de micro e pequenos negócios no mercado com distribuição de riquezas, conhecimento, poder e renda, dando a devida importância, também, às questões de gênero, raça e outras relacionadas à posição da empresa em relação ao meio ambiente corretamente tratado. Nesse sentido, os entrevistados concordam totalmente que as empresas devem se preocupar com a preservação do meio ambiente e que este ponto faz a diferença para elas terem sucesso no mercado de atuação (Tabela 17).

Os APLs auxiliam as empresas na sua estratégia competitiva, pois lhes ampliam as possibilidades de expansão em todos os sentidos. Os entrevistados, diante da afirmação de que a empresa se expandiu especificamente no mercado de atuação, após a sua participação num APL concordam totalmente com a afirmação, embora em respostas anteriores tenham passado a impressão de que desconhecem o que é um APL, bem como os seus princípios e finalidades (Tabela 18).

A estratégia competitiva está relacionada a muitos fatores dos APLs, como é o caso da conduta individual, das variáveis econômicas, das condições político-institucionais, dentre outros fatores. Sustenta-se que a empresa reconhece que todos esses fatores são determinantes para o sucesso e continuidade dos APLs. Os entrevistados, em mais uma avaliação, demonstraram que se dividem muito em suas opiniões, contrariando o que afirmaram numa pergunta e respondendo bem diferente

numa próxima. É o que demonstrou a Tabela 19 quando os gestores ao mesmo tempo e nos mesmos percentuais mais discordam que concordam, mais concordam que discordam e concordam totalmente que a estratégia competitiva se relaciona diretamente aos fatores de sucesso dos APLs.

A maior participação nos mercados têm sido creditada às empresas que trabalham sob forma de cooperação entre si, de acordo com o seu porte: pequeno, médio ou grande (SEBRAE, 2003). Com base nesse posicionamento, as empresa devem perceber como positiva a integração com as outras indústrias do setor têxtil, tornando-se mais competitiva de forma sustentável. A partir dessa possibilidade, os entrevistados mais concordam que discordam da afirmação o que demonstra que a segurança sobre esse aspecto deixa também a desejar (Tabela 20).

De acordo com Pereira (2006), o desenvolvimento regional valoriza as aglomerações industriais e os ativos territórios. Os entrevistados foram questionados em que nível reconhecem que a sua empresa ampliou a sua capacidade produtiva e competitiva porque com o APL toda a região de Sarandi obtém vantagens competitivas. As avaliações que coincidiram apontam que 66%, divididos entre os que mais discordam do que concordam ou mais concordam do que discordam, confirmando, dessa forma, a falta de informação aprofundada sobre esses importantes aspectos para gerir uma empresa (Tabela 21).

O território onde se localiza um APL representa além de um espaço delimitado, um campo de forças onde as relações políticas, sociais, culturais e econômicas acontecem de forma direcionada e produtiva (SOUZA, 2000). As entrevistas demonstraram que nesse entendimento também existe uma distorção, uma vez que os entrevistados apresentaram os mesmos índices entre mais discordo que concordo e mais concordo que discordo acerca da ampliação da capacidade produtiva e competitiva da empresa, por fazerem parte de um APL (Tabela 22).

Neumann e Silveira (2007) afirmam que os APLs se constituem numa das possibilidades do desenvolvimento regional e que através de estratégias competitivas projetam as empresa de menor porte no cenário globalizado. Os gestores também demonstraram uma insegurança nessa questão, uma vez que se dividiram entre mais discordam que concordam e mais concordam que discordam (Tabela 23).



As duas questões abertas apresentadas aos gestores apontaram para as mesmas conclusões que se chegou após a interpretação dos dados, advindos do questionário fechado. Dessa forma, constatou-se que os empresários buscam em motivos externos à empresa as causas dos problemas internos, relacionados à visão geral de mercado que demonstrou ser restrita; ao grau de participação em termos de governança onde cada um procura resolver seus problemas de forma isolada, e quando não conseguem creditam ao sistema político os insucessos e, finalmente, a resistência em reconhecerem as estratégias competitivas como relevantes para se ampliar as possibilidades de sucesso no mercado.

## CONCLUSÕES

A dissertação apresentada se refere às estratégias competitivas adotadas em indústrias de confecção, trazendo um estudo realizado no município de Sarandi, RS. O objetivo geral da pesquisa residiu na avaliação das estratégias competitivas adotadas em indústrias de confecção de micro e pequeno porte, no referido município. Salieta-se que a pesquisa apresentou uma conexão entre as questões do desenvolvimento regional, destacando-se a relevância da região do APL Sarandi no que se refere à possível contribuição para o desenvolvimento, principalmente, o econômico.

De modo geral, o perfil da indústria de confecção têxtil de Sarandi é homogêneo, predominando a pequena e média empresa, segundo os critérios de número de funcionários e faturamento anual. A maior parte das empresas é familiar, pois são geridas e a mão de obra utilizada está relacionada à própria subsistência das famílias. Esse é um dos motivos da atuação do Sebrae nesse município, pois Sarandi se enquadra no público-alvo atendido pela instituição.

As empresas de confecção têxtil, embora não sejam as predominantes no município, representam uma importante fonte geradora de renda e de empregos diretos e indiretos, e atraindo significativo número de pessoas que para lá se dirigem a fim de realizar compras para si ou suas empresas.

Os empresários, na maior parte homens, se encontram no mercado têxtil entre 15 e 20 anos, o que é um fator positivo, pois têm a experiência de pequenos e médios empresários e conseguiram iniciar, desenvolver e se manter no mercado, mesmo apresentando uma série de lacunas, a exemplo do nível de escolaridade, que se constata ser uma barreira para que suas empresas possam se desenvolver muito mais. O grau de exigência atual exige pessoas com formação acadêmica bem desenvolvida e em constante atualização, o que não ocorre com os empresários entrevistados.

A visão que eles têm do mercado é mais restrita, exatamente por lhes faltar maiores conhecimentos e com isso se mantêm bem menos audaciosos do que suas condições possibilitariam, limitando sua atuação mais no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, quando os demais estados brasileiros poderiam ser atingidos. Mas, para

tanto, deveria haver um planejamento estratégico competitivo e isso se percebeu que ainda não é considerado tão importante quanto deveria ser.

Em relação ao grau de participação em termos de governança as empresas revelam o que seus gestores pensam e fazem: ações pontuais e são metódicos, para se manterem no mercado, sem se arriscar demais em busca de novos horizontes.

Nesse sentido, a pesquisa mostra que as estratégias competitivas precisam ser pensadas e adequadas à realidade que se apresenta no atual cenário econômico-social, pois o posicionamento estratégico de uma empresa depende de que tipo de mercado ela se encontra. As empresas necessitam decidir quais são as forças competitivas que vão nortear suas ações organizacionais e a partir desta análise decidir o foco das estratégias competitivas.

Fato que prejudica as empresas pesquisadas é o de não se posicionarem estrategicamente diante do mercado, concordando ou discordando que não realizam ações estratégicas ou então se contradizendo nas respostas, demonstrando uma possível falta de entendimento claro do assunto tratado.

Outros fatores preocupantes foram a pouca atenção dada à pesquisa de satisfação dos clientes em relação aos produtos comercializados; o não entendimento da importância dos APLs; a distância que mantêm da cooperação entre as empresas; a não valorização da aprendizagem e da inovação; a pouca exploração e investimento no desenvolvimento regional e, o individualismo com que cada gestor pensa a sua empresa e sua administração.

Diante desse cenário, entende-se que o estudo atingiu seus objetivos e cumpriu seus propósitos, deixando em aberto muitas possibilidades que podem ser exploradas e aprofundadas dentro do mesmo tema, uma vez que o assunto não se esgotou, pelo contrário, ele despertou interesse e pode ser retomado no futuro.

O fato positivo que deve ser mencionado foi a contribuição que o estudo trouxe para o município em termos de conhecimento, divulgação e exploração dos aspectos que poderão ser trabalhados nas empresas. Também foi possível se identificar elementos que, em aprofundamento posterior, possam auxiliar a compreender o desenvolvimento local e regional a partir das estratégias competitivas adotadas por empresas, no caso, as micro e pequenas indústrias têxteis de Sarandi.

Ao encerrar esta pesquisa tem-se a convicção de que o mesmo não somente levantou alguns aspectos da questão, deixando em aberto um aprofundamento do assunto uma vez que as estratégias competitivas são fundamentais para o sucesso das empresas, para o desenvolvimento local e regional do setor de confecção têxtil.

## APÊNDICE

Senhores:

O presente instrumento de pesquisa tem a finalidade de levantar as estratégias competitivas locais, das indústrias de confecção, do município de Sarandi. Para tanto, solicito a gentileza de responderem às questões abaixo, atenciosamente,

Dirceu Ferreira

### A - DADOS DA EMPRESA

1. Ramo de atividade:			
2. Principais produtos:			
3. Número de funcionários em: Até 20 21 / 40 41 / 60 Acima de 61	2009	2010	20011
4. Tipo de Empresa			
5. Faturamento anual em 2011 até R\$ 80 mil			

### B – PERFIL DO EMPRESÁRIO

1. Sexo:	<input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> feminino
2 Faixa etária:	<input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 25 e 40 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 60 anos <input type="checkbox"/> Acima de 60 anos
3. Escolaridade:	<input type="checkbox"/> primeiro grau completo <input type="checkbox"/> segundo grau completo <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> pós-graduação completa
4. Tempo de empresário na atividade de confecção:	<input type="checkbox"/> menos de 05 anos <input type="checkbox"/> entre 05 e 10 anos <input type="checkbox"/> entre 10 e 15 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos

## C – VISÃO GERAL DO MERCADO

1. Assinale os estados brasileiros para os quais a empresa vendeu em 2011:			
<input type="checkbox"/> Amazonas <input type="checkbox"/> Amapá <input type="checkbox"/> Alagoas <input type="checkbox"/> Acre <input type="checkbox"/> Bahia <input type="checkbox"/> Ceará <input type="checkbox"/> Distrito Federal <input type="checkbox"/> Espírito Santo <input type="checkbox"/> Goiás <input type="checkbox"/> Maranhão <input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul <input type="checkbox"/> Mato Grosso <input type="checkbox"/> Minas Gerais <input type="checkbox"/> Paraná <input type="checkbox"/> Piauí <input type="checkbox"/> Pernambuco <input type="checkbox"/> Paraíba <input type="checkbox"/> Pará <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul <input type="checkbox"/> Roraima <input type="checkbox"/> Rondônia <input type="checkbox"/> Santa Catarina <input type="checkbox"/> São Paulo <input type="checkbox"/> Sergipe <input type="checkbox"/> Tocantins			
2	Estratégias de Distribuição	<input type="checkbox"/> Venda Direta	<input type="checkbox"/> Venda por representante
			<input type="checkbox"/> Outras

## 2ª parte - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Para responder às proposições abaixo, assinale um “x” na respectiva alternativa. Utilize a escala de 1 a 4, para o nível de concordância ou discordância, de acordo com a intensidade com que o conteúdo de cada item se aplica ao seu ponto de vista como empresário do setor de confecções.

01 discordo totalmente 02 mais discordo que concordo 03 mais concordo que discordo 04 concordo totalmente
--

1. Considera-se estratégia competitiva a maneira como as empresas competem no mercado com a finalidade de se sobressaírem sobre suas concorrentes. A nossa empresa realiza um planejamento estratégico que visa focar, especialmente, os pontos que a diferenciam das demais.

2. Na estratégia competitiva concebida por Porter deve-se levar em conta custos x estratégias focalizadas. Logo, a nossa empresa estabelece uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que se mostram adversas à concorrência no setor têxtil.

3. A estratégia competitiva proposta por Porter culmina na análise de como as novas práticas adotadas pelas empresas se refletem no mercado consumidor. A nossa empresa adota a pesquisa de satisfação de clientes para acompanhar constantemente o seu desempenho no mercado, de modo a garantir ações concretas que atendam às expectativas do consumidor.

4. O Arranjo Produtivo Local representa a união de empresas que se dedicam a atividades comuns. A nossa empresa faz parte do APL de Sarandi.

5. Para que um APL obtenha sucesso ele deve possuir pontos em comuns, especialmente em relação aos fornecedores, consumidores e proximidade geográfica dos municípios que o compõem. A nossa empresa se relaciona bem com os fornecedores.

6. A nossa empresa se relaciona bem com os seus consumidores.

7. A nossa empresa se relaciona bem com os municípios que compõem o APL Sarandi.

8. A cooperação entre as empresas que se decidem participar dos APLs pressupõe afinidade, troca de experiências, colaboração e articulação entre os proprietários e colaboradores. Para que isso aconteça, a nossa empresa participa de

reuniões, seminários e outras atividades que tenham por finalidade fortalecer o espírito de solidariedade entre as suas parceiras.

9. Os APLs devem se valer de parcerias com instituições públicas e privadas, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa e do apoio de instituições financeiras. A nossa empresa busca e consegue apoio das entidades relacionadas, sempre que necessita, para consolidar sua participação no mercado onde atua.

10. Os APLs têm condições de oportunizar às empresas associadas uma maior capacidade de competitividade no mercado atual. A nossa empresa constata um aumento de sua competitividade, de forma geral, depois que passou a fazer parte de um APL.

11. A aprendizagem e inovação são aspectos evidenciados nos APLs, devido ao incentivo dado às iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre as empresas, entre empresas e suas associações, entre empresas e instituições técnicas e financeiras, entre empresas e poder público, e outras possíveis combinações entre os atores presentes no APL. A nossa empresa percebe claramente oportunidades de aprendizagem e inovação a partir do APL em que está inserida.

12. A preservação ambiental deve fazer parte das estratégias competitivas e se constitui num importante diferencial entre elas. A nossa empresa preocupa-se com a preservação do meio-ambiente.

13. Os APLs auxiliam as empresas na sua estratégia competitiva, pois lhes ampliam as possibilidades de expansão em todos os sentidos. A nossa empresa se expandiu especificamente no mercado de atuação, após a sua participação num APL.

14. A estratégia competitiva está relacionada a muitos fatores dos APLs, como é o caso da conduta individual, das variáveis econômicas, das condições político-



institucionais, dentre outros. A nossa empresa reconhece que todos esses fatores são determinantes para o sucesso e continuidade dos APLs.

**15.** A maior participação nos mercados têm sido creditada às empresas que trabalham sob forma de cooperação entre si, de acordo com o seu porte: pequeno, médio ou grande. A nossa empresa sente como positiva a sua integração com as demais indústrias do setor têxtil, tornando-se mais competitiva de forma sustentável.

**16.** O desenvolvimento regional valoriza as aglomerações industriais e os ativos territórios. Reconhecemos que a nossa empresa ampliou a sua capacidade produtiva e competitiva porque com o APL toda a região de Sarandi obtém vantagens competitivas.

**17.** O território onde se localiza um APL representa além de um espaço delimitado, um campo de forças onde as relações políticas, sociais, culturais e econômicas acontecem de forma direcionada e produtiva. A nossa empresa concorda com essa afirmação e reconhece que a teoria é posta em prática.

**18.** Os APLs se constituem numa das possibilidades do desenvolvimento regional, pois através de estratégias competitivas projetam as empresa de menor porte no cenário globalizado. Concordamos com essa afirmação porque sentimos que ampliamos a nossa vantagem competitiva sustentável.

#### QUESTÕES ABERTAS

**01.** De forma geral, como percebo a minha empresa dentro do APL têxtil de Sarandi?

**02.** Quais as principais dificuldades que encontro enquanto empresário, participando deste APL?

**03.** O que poderia ser modificado na articulação dos atores no arranjo produtivo? Por quê?

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S. e BRITO, J. Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossário de Arranjos Produtivos Locais. **RedeSist, 2002**. Disponível em? <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)>. Acesso em: 12 maio 2012.
- BARBOZA, L. C. Arranjos produtivos locais: uma estratégia de política industrial. In: CAPORALI, R.; VOLKER, P. (Organizadores. **Metodologia do projeto PROMOS/SEBRAE**. Programa de desenvolvimento de distritos industriais. SEBRAE – BID, versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004, p. 11-14.
- BENKO, G. **economia, espaço e globalização**. Campinas: Hucitec, 1996.
- BORIN, E. C. P.; ALMEIDA, M.; TERRA, B.. A atuação institucional do SEBRAE no desenvolvimento dos arranjos produtivos locais: o caso do APL de moda íntima de Nova Friburgo, Rio de Janeiro, Brasil. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 3, set./dez., 2008, p. 164-184.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.
- BRUNO, F. S. **Panorama setorial têxtil e confecção**. Brasília: Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2008.
- CAPORALI, R.; VOLKER, P. (Organizadores). **Metodologia do projeto PROMOS/SEBRAE**. Programa de desenvolvimento de distritos industriais. SEBRAE – BID, versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E. ; LASTRES, H. M.; MACIES, M. L. (orgs). O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- CATAIA, M. A alienação do território e o papel da guerra fiscal no uso, organização e regulação do território brasileiro. In: SOUZA, M. A. A. (org). **Território brasileiro: usos e abusos**. Campinas: Edição Territorial, 2003, p. 397-407.
- CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: Fundo Verde-Amarelo, 2003.
- COCCO, G.; GALVÃO, A. P.; SILVA, G. **Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COELHO, F. U. **Curso de direito comercial**, 6ª ed., São Paulo: Saraiva, 2002. V. 1.

CORREA, S. M. S. (org). **Capital social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2003.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editores S.A., 1999.

FEE. **Fundação de economia e estatística**. Município de Sarandi, 2012. Disponível em:

<[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg\\_municipios\\_detalhe.php?municipio=Sarandi](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Sarandi)>. Acesso em: 02 fev. 2012.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Conceitos (Atividades)**, 2012.

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/atividades/conceitoativ.shtm>. Acesso em: 10 mar. 2012.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011a.

IBGE. Em parceria com os órgãos estaduais de estatística, secretarias estaduais de governo e superintendência da zona franca de Manaus – SUFRAMA, 2011b.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Trad. de Aílton Bomfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (Coordenadores). **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist)>. Acesso em: maio de 2009.

LINS, H. N. *Clusters* industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção. **Est. Econ.**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 233-265, abr./jun., 2000.

MARSHALL, A. **Industry and trade**. A study of industrial technique and business organization, and of their influences on the condition of various classes and nations. On-line book. 1920. Disponível em:

<<http://www.econlib.org/library/marshall/marPtoc.html>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

MIGLIORINI, Sonia Mar dos Santos. A implantação e a consolidação da indústria de confecções na mesoregion sudoeste do Paraná. **R. RA E GA**, Curitiba, n. 14, p. 165-182, 2007.

MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOURA, R. Dos espaços sem fronteiras às fronteiras dos espaços. In: CATELO, I. R.; KOCH, M. T.; OLIVEIRA, N.; SCHAFER, N. O.; STROHAECKER, T. M. (orgs.). **Fronteiras da América Latina: espaços em transformação**. Porto Alegre: FEE/EDURGS, 1997.

NEUMANN, P. S.; SILVEIRA, P. R. **Enfoque sistêmico e desenvolvimento regional: a experiência da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2007.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e produção**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez., 2001.

OPPENHEIM, A. M. Questionnaire design, interviewing and attitude measurement. Londres: Pinter, 1993.

PAIVA, C. A. N. Demanda efetiva e desenvolvimento regional. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 2, p. 161 - 183, mai/ago. 2008.

\_\_\_\_\_. **Aglomerações, arranjos e sistemas produtivos locais: o que são, como se diferenciam e quais as políticas mais adequadas ao seu desenvolvimento?** [material de sala de aula]. 2007.

PAIVA, C. A. N.; TARTARUGA, I. G. P. Sabedoria e ilusões da análise regional. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 3, p. 118 – 141, set./dez. 2007.

PEREIRA, M. F. V. O território sob o “efeito modernizador”: a face perversa do desenvolvimento. **Interações**, Campo Grande, v. 8, n. 13, set. 2006, p. 1-8.

PIRES, E.; MÜLLER, G.; VERDI, A. Instituições, territórios e desenvolvimento local: delineamento preliminar dos aspectos teóricos e morfológicos. In: **Geografia-Associação de geografia teórica**. Rio Claro, SP, v. 31, set. dez. 2006.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **On competition**. Harvard Business Review School Publishing, 1999.

RIBAULT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. **Coleção gestão & inovação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

PAGANINI, R. N.; RESENDE, L. M. Tipologias de aglomerações produtivas de empresas: um estudo de caso. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, PR, v. 3, n. 1, p. 134-151, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 26. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

QUIRICI, W. J. **Modelo conceitual para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. Ribeirão Preto: São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

RAIS. **Relação anual de informações sociais**, 2012. Disponível em: <[http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&cp=5&gs\\_id=g&xhr=t&q=rais+2011&pf=p&scient=psy-ab&rlz=1W1ADRA\\_pt-BRBR448&biw=1024&bih=612&source=hp&pbx=1&oq=RAIS+&aq=0&aqi=g4&aql=&gs\\_sm=&gs\\_upl=&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.,cf.osb&fp=20447791b65f42.](http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&cp=5&gs_id=g&xhr=t&q=rais+2011&pf=p&scient=psy-ab&rlz=1W1ADRA_pt-BRBR448&biw=1024&bih=612&source=hp&pbx=1&oq=RAIS+&aq=0&aqi=g4&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&fp=20447791b65f42.)> Acesso em: 24 jan. 2012.

REDESIST. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. **Glossário de arranjos produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: Instituto da Universidade Federal do Rio de Janeiro: 2005.

SANTOS, M. O retorno do território. In: SANTOS, M; SOUZA, M. A; SILVEIRA, M. A. (orgs). **Território: globalização e fragmentação**. 3. ed. São Paulo, Hucitec, 1996, p. 15-20.

SANTOS, M. O território e o saber local: algumas categorias de análise. **Cadernos IPPUR**, Rio de Janeiro, ano XIII, n. 2, 1999, p. 15-26.

\_\_\_\_\_. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SEBRAE. Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais. Brasília: SEBRAE, 2003.

SOUZA, M. L. Dos problemas sócio-espaciais à degradação ambiental- e de volta aos primeiros. O desafio metropolitano: um estudo sobre a problemática sócio-espacial nas metrópoles brasileiras. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 113-139.

SUZIGAN, W. (Coordenador). **Relatório consolidado: identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. São Paulo: Unicamp, 2006.

SUZIGAN, W. Políticas para sistemas ou arranjos produtivos locais no contexto da PITCE – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. São Paulo: Unicamp, 2008.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, E. E. K. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. 2003. **Encontro Nacional de Economia**. Porto Seguro, BA, p. 1-21.