

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO PORTE, ENTRE OUTROS
FATORES, SOBRE VÁRIOS ASPECTOS DA
COMPETITIVIDADE DE MANUFATURAS DE CALÇADOS
MASCULINOS

SÉRGIO EVANGELISTA SILVA

SÃO CARLOS – 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO PORTE, ENTRE OUTROS
FATORES, SOBRE VÁRIOS ASPECTOS DA
COMPETITIVIDADE DE MANUFATURAS DE CALÇADOS
MASCULINOS

SÉRGIO EVANGELISTA SILVA

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Flávio César Faria

São Carlos - SP

2007

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

S586ai

Silva, Sérgio Evangelista.

Análise da influência do porte, entre outros fatores, sobre vários aspectos da competitividade de manufaturas de calçados masculinos / Sérgio Evangelista Silva. -- São Carlos : UFSCar, 2007.

193 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Competitividade. 2. Estratégia competitiva. 3. Indústria do calçado. I. Título.

CDD: 658.4012 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Sérgio Evangelista Silva

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 21/12/2007 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Flávio César Faria Fernandes
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Edemilson Nogueira
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco
UNESP

Prof. Dr. Sílvio Roberto Ignácio Pires
FEAM/UNIMEP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE/UFSCar

**Dedico este trabalho à minha mãe Jesuína,
à memória de meu pai José Lucas
à minha esposa Nádia e
ao filho que aguardamos
com muita alegria.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido todas as faculdades necessárias a concretização deste trabalho.

Ao professor Flávio César Faria Fernandes pela grande dedicação e paciência na condução deste trabalho. Cujas convivências ao longo destes anos me trouxeram muita sabedoria.

Aos professores Alceu Gomes Alves Filho, Edmilson Nogueira, José Benedito Sacomano, José Paulo Alves Fusco, Néocles Alves Pereira e Silvio Roberto Ignácio Pires cujas sugestões foram de fundamental importância para a execução deste trabalho.

Aos colegas do grupo de pesquisa PLACOP/DEP/UFSCar.

Ao Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar por fornecer a estrutura adequada para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos profissionais da indústria calçadista de Franca pela solicitude no atendimento às entrevistas.

Agradeço à minha família: minha esposa Nádia pela grande compreensão e apoio dado nas horas mais importantes, à minha mãe Jesuína, aos meus irmãos Ana Lúcia, Levi, Marcos, Silvânia e Selma pelo apoio e torcida. A todos os meus sobrinhos e amigos pelo apoio concedido.

À FAPEMIG pelo apoio à realização deste trabalho.

Os cegos e o elefante

John Godfrey Saxe (1816-1887) Retirada de Mintzberfg *et. al* (2000).

Eram seis homens do Hindustão
Inclinados para aprender muito,
Que foram ver o Elefante
(Embora todos fossem cegos)
Que cada um, por observação,
Poderia satisfazer sua mente.

O Primeiro aproximou-se do Elefante,
E aconteceu de chocar-se
Contra seu amplo e forte lado
Imediatamente começou a gritar:
“Deus me abençoe, mas o Elefante
É semelhante a um muro”.

O Segundo pegando na presa,
Gritou, “Oh! O que temos aqui
Tão redondo, liso e pontiagudo?
Para mim isto é muito claro
Esta maravilha de elefante
É muito semelhante a uma lança!”

O Terceiro se aproximou do animal
E aconteceu de pegar
A sinuosa tromba com suas mãos.
Assim, falou em voz alta:
“Vejo”, disse ele, “o Elefante
É muito parecido com uma cobra!”

O Quarto esticou a mão, ansioso
E apalpou em torno do joelho.
“Com o que este maravilhoso animal
Se parece é muito fácil“, disse ele:
Está bem claro que o Elefante
É muito semelhante a uma árvore!”

O Quinto, por acaso tocou a orelha,
E disse: “Até um cego
Pode dizer com o que ele se parece:
Negue quem puder,
Esta maravilha de Elefante
É muito parecido com um leque!”

O Sexto, mal havia começado
A apalpar o animal,
Pegou na cauda que balançava
E veio ao seu alcance.

“Vejo”, disse ele, “o Elefante
é muito semelhante a uma corda!”

E assim todos esses homens do Hindustão
Discutiram por muito tempo,
Cada um com sua opinião,
Excessivamente rígida e forte,
Embora cada um estivesse, em parte certo,
Todos estavam errados!

Moral

Com frequência em guerras teológicas,
Os disputantes, eu suponho,
Prosseguem em total ignorância
Daquilo que cada um dos outros quer dizer,
E discutem sobre um Elefante
Que nenhum deles viu!

RESUMO

Esta tese tem como objetivo analisar a influência do porte e outros fatores característicos de Manufaturas de Calçados Masculinos (MCMs) sobre o seu relacionamento com os elementos externos (macro e microeconômicos), na configuração dos elementos internos (estratégico-empresariais e estratégico-funcionais) e na priorização dos elementos de referência (objetivos e atributos de desempenho). Esta pesquisa possui caráter qualitativo, utilizando como objeto de estudo seis MCMs de grande e quatorze de pequeno porte, localizadas em Franca, reconhecida como arranjo produtivo local (APL) líder na fabricação de calçados masculinos. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de múltiplos casos e a coleta de dados se deu por meio de entrevistas aplicadas nestas empresas. Dentre os principais resultados percebe-se que o porte é realmente um fator de extrema importância na determinação do relacionamento das MCMs com os elementos externos, internos e de referência. Todavia foram identificados vários outros fatores que possuem papel relevante na competitividade das MCMs. Como principais contribuições desta tese têm-se: uma revisão abrangente do conceito de competitividade e proposta de quatro perspectivas da competitividade; proposta de um modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência; distinção entre o conceito de objetivo e atributo de desempenho; uma visão abrangente da organização da indústria de calçados masculinos, bem como da forma de atuação das empresas; aplicação do modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência à indústria calçadista.

Palavras-Chave: Competitividade; Estratégia Competitiva; Indústria Calçadista.

ABSTRACT

This thesis has the purpose of analyzing the size and other factors of male shoes manufactories (denominated) MCMs about their relationship with external elements (macro e microeconomic elements), on the configuration of internal elements (managerial system, Manufacturing, Sales and Marketing, Research and Development (R&D)) and reference elements (their performance attributes and performance objectives). This research uses the qualitative approach aiming the study of six big size MCMs and fourteen small size ones, all located in Franca, known as a leader cluster in male shoes manufacturing. The method used in this research was the multiple case studies and the related data were collected by interviews applied in these firms. Among the main results, it can be noticed that the size is an extreme important factor on determining the relationship of the MCMs with external, internal e reference elements. However, there were identified many other factors that play a relevant role in the MCMs competitiveness. Therefore, the main contributions of this research are: a wide review on competitiveness literature and proposal of its four perspectives; the proposal of a general model of firm relationship with the external, internal and reference elements; distinction between performance objective and performance attribute; a wide view of male shoes industry organization and the way its firms work; application of the general model of the firm relationship with the external, internal and references elements to the shoe industry.

Keywords: *Competitiveness; Competitive Strategy; Footwear Industry.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Fatores determinantes da competitividade da empresa.....	24
Figura 3.2 – O diamante da competitividade nacional.	26
Figura 3.3 – Estrutura da indústria e sua influência sobre a empresa.....	34
Figura 4.1 – Modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência.....	59
Figura 4.2 – Passos para a obtenção do modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência.....	61
Figura 7.1 – Fatores que determinam a influência da taxa de câmbio sobre as MCMs que atuam no mercado internacional.....	129
Figura 7.2 – Fatores que determinam a influência da taxa de câmbio sobre as MCMs que atuam no mercado interno.....	130
Figura 7.3 – Fatores que influenciam no relacionamento das MCMs com os agentes financeiros.....	131
Figura 7.4 – Fatores que influenciam na relação das MCMs com os custos de mão-de-obra.....	132
Figura 7.5 – Fatores que influenciam no relacionamento das MCMs com os fornecedores de couro.....	133
Figura 7.6 – Fatores que influenciam no relacionamento da MCM com os fornecedores de solado.	135
Figura 7.7 – Fatores que influenciam no nível de dependência das MCM para com o APL de Franca.	136
Figura 7.8 – Fatores que influenciam no relacionamento das MCMs com grifes de luxo.	137
Figura 7.9 – Fatores que influenciam no nível de alcance das exportações das MCMs.	138
Figura 7.10 – Fatores que influenciam na percepção da concorrência das MCMs.....	139
Figura 7.11 – Fatores que influenciam o sistema de gestão das grandes e pequenas MCMs.	141
Figura 7.12 – Fatores que influenciam as MCMs na configuração dos meios de divulgação.	142
Figura 7.13 – Fatores que influenciam o relacionamento da MCM com os representantes comerciais.....	143

Figura 7.14 – Fatores que influenciam na diversidade de profissionais de P&D das MCMs.	144
Figura 7.15 – Fator de influência sobre o uso de tecnologias no projeto de produtos pelas MCMs.....	145
Figura 7.16 – Fatores que influenciam na geração do conceito do produto nas MCMs.....	146
Figura 7.17 – Fatores que influenciam na adoção de técnicas para o aumento da produtividade pelas MCMs.....	146
Figura 7.18 – Fatores que influenciam na adoção de técnicas de qualidade pelas MCMs.....	147
Figura 7.19 – Fator que influencia o tipo de processo produtivo a ser utilizado nas MCMs.....	148
Figura 7.20 – Fatores que influenciam os equipamentos a serem utilizados pelas MCMs.	149
Figura 7.21 – Fatores que influenciam no uso de TI no chão de fábrica pelas MCMs.	150
Figura 7.22 – Fatores que influenciam as decisões de terceirização das MCMs.....	151
Figura 7.23 – Fatores que influenciam na remuneração e organização do trabalho nas MCMs.....	152
Figura 7.24 – Fatores de influência na priorização dos atributos de desempenho das MCMs.....	155
Figura 7.25 – Modelo de relacionamento das grandes e pequenas MCMs com os elementos externos, internos e de referência.....	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Visões e perspectivas da competitividade.....	14
Quadro 2.2 – Classificação dos textos sobre competitividade.....	16
Quadro 3.1 – Categorias de decisões da estratégia de manufatura. Baseado em HAYES & WHEELWRIGHT (1984).....	31
Quadro 3.2 – Estrutura para a elaboração da estratégia de manufatura. Baseado em HILL (1994).....	32
Quadro 3.3 – Relação dos textos e sua numeração.....	50
Quadro 3.4 – Conceitos da competitividade abordados pelos textos.....	51
Quadro 3.4 (Continuação) – Conceitos da competitividade abordados pelos textos.	51
Quadro 4.1 – Definição dos objetivos de desempenho.....	57
Quadro 4.2 – Objetivos e atributos de desempenho relacionados.....	58
Quadro 6.1 – Quantidade total de MCMs e MCMs visitadas em cada subgrupo identificado.....	82
Quadro 6.2 – Dados gerais das grandes MCMs.....	84
Quadro 6.3 – Dados gerais das pequenas MCMs.....	86
Quadro 6.4 – Percepções, influências e alternativas em relação aos elementos macroeconômicos nas grandes MCMs.....	88
Quadro 6.5 – Percepções, influências e alternativas em relação aos elementos macroeconômicos nas pequenas MCMs.....	91
Quadro 6.6 – Relacionamento das grandes MCMs com fornecedores de couro e solado.....	92
Quadro 6.7 – Importância do APL de Franca e percepção da concorrência nas grandes MCMs.....	94
Quadro 6.8 – Relacionamento das pequenas MCMs com fornecedores de couro e solado.....	96
Quadro 6.9 – Importância do APL de Franca e percepção da concorrência nas pequenas MCMs.....	97
Quadro 6.10 – Configuração dos principais aspectos estratégico-empresariais nas grandes MCMs.....	98
Quadro 6.11 – Configuração dos principais aspectos estratégico-empresariais nas pequenas MCMs.....	99
Quadro 6.12 – Política de divulgação e sistema de vendas nas grandes MCMs.....	101
Quadro 6.13 – Principais tipos de clientes e regiões de exportação das grandes MCMs.....	102
Quadro 6.14 – Política de divulgação e sistema de vendas nas pequenas MCMs.....	104

Quadro 6.15 – Tipos de clientes e regiões de exportação das pequenas MCMs.....	105
Quadro 6.16 – Política e recursos para o desenvolvimento do produto nas grandes MCMs.....	106
Quadro 6.17 – Política e recursos para o desenvolvimento do produto nas pequenas MCMs.....	107
Quadro 6.18 – Uso de técnicas de qualidade, produtividade e tipo de processo produtivo das grandes MCMs.....	108
Quadro 6.19 – Equipamentos utilizados, recursos de TI, política de controle sobre as atividades e sistema de remuneração nas grandes MCMs.....	110
Quadro 6.20 – Uso de técnicas de qualidade, produtividade e tipo de processo produtivo das pequenas MCMs.....	112
Quadro 6.21 – Equipamentos utilizados, recursos de TI, política de controle sobre as atividades e sistema de remuneração nas pequenas MCMs.....	114
Quadro 6.22 – Atributos e objetivos de desempenho priorizados pelas grandes MCMs.....	116
Quadro 6.23 – Demais atributos de desempenho das grandes MCMs.....	118
Quadro 6.24 – Atributos e objetivos de desempenho priorizados pelas pequenas MCMs.....	120
Quadro 6.24 (Continuação) – Atributos e objetivos de desempenho priorizados pelas pequenas MCMs.....	121
Quadro 6.25 – Demais atributos de desempenho das pequenas MCMs.....	123
Quadro 7.1 – Fatores que influenciam a configuração dos elementos internos e externos às MCMs.....	158
Quadro 7.2 – Relacionamento entre fatores e elementos influenciados nas grandes e pequenas MCMs.....	159
Quadro 7.2 (Continuação) – Relacionamento entre fatores e elementos influenciados nas grandes e pequenas MCMs.....	160
Quadro 7.2 (Continuação) – Relacionamento entre fatores e elementos influenciados nas grandes e pequenas MCMs.....	161
Quadro 7.2 (Continuação) – Relacionamento entre fatores e elementos influenciados nas grandes e pequenas MCMs.....	162

LISTA DE SIGLAS

APL –	Arranjo produtivo local
CAD –	<i>Computer Aided Design</i> (Projeto Auxiliado por Computador)
CAM –	<i>Computer Aided Manufacturing</i> (Manufatura Auxiliada por Computador)
CI –	Custos dos Insumos
CM –	Cutomização em Massa
CT –	Custos Totais
ERP –	<i>Enterprise Resources Planning</i>
HG –	Hipótese geral
HE –	Hipótese específica
IR –	Índice de Responsividade
IRc –	Índice de Responsividade Complementar
JIT –	<i>Just in Time</i>
MA –	Manufatura Ágil
MCM –	Manufatura de Calçados Masculinos
ME –	Manufatura Enxuta
MMA –	Manufatura em Massa Atual
MR –	Manufatura Responsiva
MRP II –	<i>Manufacturing Resources Planning</i>
PCP –	Planejamento e Controle da Produção
PE –	Prazo de Entrega
PMA –	Perspectiva Macroeconômica
PME –	Perspectiva Microeconômica
PVA –	Produtividade do Valor Agregado
P&D –	Pesquisa & Desenvolvimento
QV –	Quantidade Total de Variações do Produto
QL –	Quantidade de Linhas de Produtos
RL –	Receita Líquida
SINDIFRANCA –	Sindicato da Indústria Calçadista de Franca – SP
TI –	Tecnologia de Informação
TQM -	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)
VA –	Valor Agregado

SUMÁRIO

1	Introdução e Apresentação da Metodologia	1
1.1	Apresentação da Metodologia de Pesquisa	3
1.1.1	Caracterização das Empresas Estudadas, Apresentação do Delineamento de Pesquisa e do Protocolo de Coleta de Dados.....	5
1.1.2	Motivação e Justificativa para a Pesquisa	7
1.2	Estrutura da Tese	10
2	Competitividade e Seu Escopo: Conceitos e Definições.....	11
2.1	Competitividade e Competição	11
2.2	Escopo da Competitividade	12
2.3	Proposta para Análise do Escopo e Classificação da Literatura.....	15
2.4	Contextualização da Análise de Escopo e Proposta de Classificação na Literatura Atual.....	17
3	Revisão da Literatura e Classificação do Referencial Teórico Segundo as Perspectivas da Competitividade	21
3.1	Textos Abrangentes de Competitividade.....	21
3.1.1	Os Quatro Quadrantes de ABERNATHY <i>et al.</i> (1981):.....	21
3.1.2	Modelo para Aumentar a Competitividade Industrial (CONTADOR, 2003): ..	22
3.1.3	Fatores Determinantes da Competitividade de COUTINHO & FERRAZ (1995):	23
3.1.4	O Diamante da Vantagem Competitiva (PORTER, 1990):.....	25
3.1.5	Uma Visão Geral de Outros Textos Abrangentes sobre Competitividade:	26
3.2	Textos Restritos Sobre Competitividade	28
3.2.1	As Competências Essenciais (FLEURY & FLEURY, 2003):	28
3.2.2	Paradigma Estratégico de Gestão da Manufatura (PEGEM – GODINHO FILHO, 2004):.....	29

3.2.3	A Visão da Estratégia de Manufatura Segundo HAYES & WHEELWRIGHT (1984):	30
3.2.4	Os Passos da Estratégia de Manufatura Segundo HILL (1994):	32
3.2.5	A Dinâmica de Evolução de APLs (MACHADO, 2003):	33
3.2.6	As Cinco Forças e as Estratégias Genéricas de PORTER (1986):	34
3.2.7	Uma Visão Geral de Outros Textos Restritos:	36
3.3	Análise das Contribuições da Literatura para a Melhor Compreensão da Competitividade	41
3.3.1	Principais Textos que Abordam a Perspectiva Macroeconômica:	41
3.3.2	Principais Textos que Abordam a Perspectiva Microeconômica de Posicionamento Estratégico:	42
3.3.3	Principais Textos que Abordam a Perspectiva Microeconômica do Papel dos APLs na Competitividade:	44
3.3.4	Principais Textos que Abordam a Perspectiva Estratégica-Empresarial:	44
3.3.5	Principais Textos que Abordam a Perspectiva Estratégica-Funcional:	48
4	Modelo Geral do Relacionamento da Empresa com os Elementos externos, internos e de referência	54
4.1	Proposta de um Modelo Geral do Relacionamento da Empresa com os Elementos Externos, Internos e de Referência	54
4.2	Apresentação dos Passos para a Adaptação do Modelo de Relacionamento da Empresa com Elementos Internos, Externos e de Referência às MCMs	60
4.3	Contextualização do Modelo Geral de Relacionamento da Empresa e Sua Contribuição à Teoria	64
5	Visão geral da Indústria Calçadista nos Cenários Nacional e Internacional	67
5.1	O Calçado de Couro e Seu Processo de Fabricação	67

5.2	A Indústria Calçadista Brasileira.....	69
5.3	O Complexo Calçadista Brasileiro	72
5.4	A Indústria Calçadista no Cenário Mundial	75
5.5	Uma Análise da Indústria Calçadista Brasileira à Luz da Perspectiva Macroeconômica	77
5.6	Uma Visão Geral do APL Calçadista de Franca	78
6	Estudos de Múltiplos Casos Em Manufaturas de Calçados Masculinos (MCMs) de Franca	80
6.1	Classificação das Grandes e Pequenas MCMs Sindicalizadas.....	80
6.2	Características gerais das MCMs Pesquisadas	83
6.2.1	Características Gerais das Grandes MCMs visitadas:	83
6.2.2	Características Gerais das Pequenas MCMs Visitadas:	85
6.3	Relacionamento entre as MCMs e os Elementos Macroeconômicos - (Passo 1)....	87
6.3.1	Relacionamento das Grandes MCMs com os Elementos Macroeconômicos: ..	87
6.3.2	Relacionamento das Pequenas MCMs com os Elementos Macroeconômicos: 90	
6.4	Relacionamento entre as MCMs e os Elementos Microeconômicos – Passo 1	91
6.4.1	Relacionamento das Grandes MCMs com os Elementos Microeconômicos: ...	92
6.4.2	Relacionamento entre as Pequenas MCMs e os Elementos Microeconômicos:94	
6.5	Configuração dos Elementos Estratégico-Empresariais nas MCMs.....	98
6.5.1	Configuração dos Elementos Estratégico-Empresariais nas Grandes MCMs:..	98
6.5.2	Configuração dos Elementos Estratégico-Empresariais nas Pequenas MCMs: 99	
6.6	Aspectos Estratégico-Funcionais nas MCMs	100
6.6.1	Configuração de Elementos da Função <i>Marketing</i> e Vendas das Grandes MCMs: 100	

6.6.2	Configuração de Elementos na Função <i>Marketing</i> e Vendas das Pequenas MCMs:	103
6.6.3	Configuração de Elementos na Função P&D das Grandes MCMs:.....	105
6.6.4	Configuração de Elementos da Função P&D das Pequenas MCMs:	106
6.6.5	Configuração de Elementos da Função Manufatura das Grandes MCMs:	108
6.6.6	Configuração de Elementos na Função Manufatura das Pequenas MCMs:....	111
6.7	Priorização dos Atributos e Objetivos de Desempenho nas MCMs – (Passos 3) ..	115
6.7.1	Priorização dos Atributos e Objetivos de Desempenho nas Grandes MCMs:	115
6.7.2	Priorização dos Atributos e Objetivos de Desempenho nas Pequenas MCMs:	118
7	Análise de Casos e Proposta de Um Modelo de Relacionamento das Manufaturas de Calçados Masculinos de Grande e Pequeno Porte com os Elementos Externos, Internos e de Referência.....	124
7.1	Análise das Hipóteses Relacionadas aos Elementos Macroeconômicos.....	127
7.2	Análise das Hipóteses Relacionadas aos Fatores Microeconômicos.....	132
7.3	Análise das Hipóteses Relacionadas ao Sistema de Gestão das MCMs	139
7.4	Análise das Hipóteses Relacionadas à Função <i>Marketing</i> e Vendas das MCMs...	141
7.5	Análise das Hipóteses Relacionadas à Função P&D das MCMs	143
7.6	Análise das Hipóteses Relacionadas à Função Manufatura das MCMs.....	146
7.7	Análise das Hipóteses Relacionadas aos Atributos e Objetivos de Desempenho ..	152
7.8	Modelo de Relacionamento das MCMs de Grande e Pequeno Porte com os Elementos Externos, Internos e de Referência	156
7.9	Principais Decisões nas MCMs	163
8	Conclusões e considerações finais.....	166
8.1	Análise dos Resultados Acerca dos Objetivos da Tese	166
8.2	Análise dos Aspectos Metodológicos da Tese	170

8.3	Análise das Principais Contribuições da Tese e Possíveis Pesquisas Futuras.....	171
	Referências Bibliográficas.....	174
	Referências Citadas Por meio de <i>Apud</i>	187
	Apêndice 1.....	188

1 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

A competitividade empresarial tem sido um dos mais importantes focos de atenção de vários ramos da ciência econômica e de gestão. A razão para isso é evidente, uma vez que o domínio dos fatores que influenciam a competitividade permite à empresa obter vantagem sobre as suas rivais. Para se mostrar apta a atuar no mercado, a empresa deve fornecer aos clientes produtos cujas características devem ser consideradas superiores às dos produtos concorrentes. Ao avaliar as características de um produto que o torna mais atrativo do que outro se percebe que existe uma grande quantidade de atributos tais como: o preço, a qualidade, o tempo de recebimento, a pontualidade, a possibilidade de escolha, dentre outros, que são avaliados em conjunto pelo cliente no momento da escolha. Estas características serão aqui chamadas de atributos de desempenho. O que se observa em muitas indústrias é que as empresas oferecem produtos cuja performance dos atributos de desempenho é bastante diversificada. Por exemplo, na indústria de confecções existem empresas que fabricam produtos cujo principal atributo de desempenho é o baixo preço, enquanto outras se dedicam a fabricar produtos com alto padrão de projeto e qualidade.

Não obstante, a capacidade da empresa em obter boa performance em determinados atributos de desempenho é crucial para sua competitividade. Por outro lado, visualizando o atributo de desempenho como um fim – efeito – buscado pela empresa, torna-se possível inferir que existe uma complexa cadeia de fatores e elementos – causas – que são determinantes na sua performance. Entende-se por elementos os aspectos do ambiente interno, externo e de referência à empresa. Os elementos externos são classificados em elementos macro e microeconômicos, os elementos internos são classificados em estratégico-empresariais, que consiste no sistema de gestão da empresa, e estratégico-funcionais, que consistem nos aspectos relativos às várias funções da empresa. Já os elementos de referência servem como parâmetros para a avaliação da performance da empresa, sendo estes os atributos de desempenho, já definidos no parágrafo anterior, e os objetivos de desempenho, que são medidas para a avaliação da performance de vários aspectos internos à empresa.

Deste modo os termos elementos internos e elementos macro e microeconômicos; elementos internos e elementos estratégico-empresariais e estratégico-funcionais; e de referência e atributos e objetivos de desempenho serão utilizados indistintamente, uma vez que possuem o mesmo significado.

Por outro lado, os fatores consistem em características da empresa que influenciarão diretamente na forma com que ela se relaciona com os elementos externos e configura seus elementos internos e de referência (ver nota sobre a terminologia de fatores e elementos no final do capítulo).

Graças à heterogeneidade das empresas em várias indústrias é possível inferir que a influência de vários fatores existentes ocorra em diferentes níveis de intensidade em cada empresa. Estas diferenças se devem a fatores característicos à empresa, que estão ou não sob o seu escopo decisório. Um bom ponto de partida para investigar tais fatores é o porte da empresa, fator este que está fora do seu escopo decisório e que certamente influencia a configuração de seus elementos internos e o seu relacionamento com os externos.

Tendo como ponto de apoio a argumentação anterior, o objetivo desta tese é analisar a influência do porte e outros fatores característicos das empresas sobre o seu relacionamento com os elementos externos, na configuração dos elementos internos e seu efeito sobre a priorização dos elementos de referência.

Em outras palavras o objetivo é verificar a relação da empresa com aqueles elementos responsáveis pela sua competitividade, uma vez que a competitividade está diretamente associada com a performance dos atributos de desempenho dos seus produtos.

Assume-se como hipótese central que as empresas de diferentes portes possuem diferentes tipos de relacionamento com o seu ambiente externo, bem como configuram de maneira diferente seus elementos internos e, por conseguinte, obtêm diferentes resultados no tocante à performance de seus objetivos e atributos de desempenho.

Ressalta-se que o porte é considerado como ponto de partida para esta investigação, permitindo que ao longo deste estudo fossem identificados outros fatores característicos às empresas também importantes para a sua competitividade.

O objeto de estudo utilizado consiste nas Manufaturas de Calçados Masculinos (MCMs) de grande (com mais de 500 funcionários) e pequeno porte (que possuem entre 20 e 99 funcionários) situadas na cidade de Franca, interior de São Paulo. Esta classificação segundo o porte é baseada na proposta do Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca (SINDIFRANCA, 2006). De modo a facilitar a concretização do objetivo da tese, será apresentado um conjunto de passos para se obter um modelo da influência de fatores característicos das empresas sobre o seu relacionamento com os elementos externos, a configuração dos internos e priorização dos elementos de referência (ver capítulo 5).

A seção 1.1 apresenta os aspectos metodológicos da tese, enquanto a seção 1.2 apresenta uma visão geral dos capítulos restantes.

1.1 Apresentação da Metodologia de Pesquisa

Foram utilizados como objeto de estudo as MCMs de pequeno (que possuem entre 20 e 99 funcionários) e grande porte (com mais de 500 funcionários) situadas em Franca, reconhecido como o Arranjo Produtivo Local (APL) – configuração de empresas agrupadas num espaço de proximidade, em torno de uma ou várias especialidades industriais (CAMPEÃO, 2004) – líder na fabricação de calçados masculinos no Brasil. A seguir é apresentado de modo destacado o objetivo geral e objetivos específicos desta tese, já tendo em vista o objeto de estudo e o detalhamento dos elementos a serem estudados:

Objetivo Geral: Analisar a influência do porte e outros fatores característicos das MCMs sobre o seu relacionamento com elementos macro e microeconômicos, a configuração dos elementos estratégico-empresariais e estratégico-funcionais, e a priorização dos atributos e objetivos de desempenho.

Este objetivo foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- i – verificar como o porte da MCM influencia no seu relacionamento com os elementos macroeconômicos;
- ii – verificar como o porte da MCM influencia no seu relacionamento com os elementos microeconômicos;
- iii – verificar como o porte da MCM influencia na configuração de seus elementos estratégico-empresariais;
- iv – verificar como o porte da MCM influencia na configuração de seus elementos estratégico-funcionais;
- v – verificar como o porte da MCM influencia na priorização de seus atributos e objetivos de desempenho.
- vi – sintetizar todas as conclusões dos objetivos anteriores em um modelo do relacionamento das MCMs com os elementos externos (macro e microeconômicos), internos (estratégico-empresariais e estratégico-funcionais) e de referência (atributos e objetivos de desempenho).

Ressalta-se que a concretização dos objetivos específicos permitiu a realização do objetivo desta tese. As questões de pesquisa que orientaram esta tese foram derivadas dos objetivos específicos apresentados acima, são elas:

- i – como o porte da MCM influencia no seu relacionamento com os elementos macroeconômicos ?
- ii – como o porte da MCM influencia no seu relacionamento com os elementos microeconômicos ?
- iii – como o porte da MCM influencia na configuração de seus elementos estratégico-empresariais ?
- iv – como o porte da MCM influencia na configuração de seus elementos estratégico-funcionais ?
- v – como o porte da MCM influencia na priorização de seus atributos e objetivos de desempenho ?

As hipóteses ou proposições que serviram como referência na condução deste estudo são:

- HG1: MCMs de diferentes portes se relacionam de modo diferente com os elementos macroeconômicos;
- HG2: MCMs de diferentes portes se relacionam de modo diferente com os elementos microeconômicos;
- HG3: MCMs de diferentes portes organizam de modo diferente seus elementos estratégico-empresariais (sistema de gestão);
- HG4: MCMs de diferentes portes organizam de modo diferente seus elementos estratégico-funcionais (funções Manufatura, *Marketing* e Vendas, e P&D);
- HG5: MCMs de diferentes portes priorizam diferentes objetivos e atributos de desempenho.

Os temas desta pesquisa são: competitividade, estratégia competitiva e estratégias funcionais. Em relação ao primeiro tema se verificou especificamente como o porte da MCM interfere na sua competitividade, mais especificamente na performance dos atributos de desempenho de seus produtos. Em relação aos outros dois se buscou compreender como determinados fatores são capazes de influenciar o posicionamento estratégico da

empresa no longo prazo. Entende-se por posicionamento estratégico o papel desempenhado e a posição ocupada pela empresa na sua indústria.

Em outras palavras todo o esforço desta tese se deu no sentido de identificar como o porte e outros fatores influenciam o relacionamento das MCMs com os elementos externos, a configuração de seus elementos internos e a priorização dos atributos e objetivos de desempenho. A concretização deste objetivo permitiu obter um modelo geral que explica o relacionamento de MCMs de grande e pequeno porte com vários tipos de elementos e seu impacto sobre a competitividade destas empresas.

1.1.1 Caracterização das Empresas Estudadas, Apresentação do Delineamento de Pesquisa e do Protocolo de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas em seis MCMs de grande e quatorze de pequeno porte situadas na cidade de Franca, interior do Estado de São Paulo. Esta classificação segundo o porte é a adotada pelo sindicato local (ver SINDIFRANCA, 2006). Segundo o relatório deste sindicato existem na cidade sete MCMs de grande e cinquenta e seis de pequeno porte sindicalizadas. Em relação a estas últimas, cinquenta se enquadram no tipo de empresa utilizada como objeto de pesquisa – fabricantes de calçados masculinos destinados ao grande público, posto que quatro destas empresas se dedicam apenas à fabricação de calçados femininos, uma à produção de chuteiras e uma à produção de calçados militares. Deste modo, restando um universo de cinquenta MCMs de pequeno porte como potenciais empresas a serem investigadas. Recentemente uma das grandes MCMs encerrou suas atividades produtivas, esta empresa também foi procurada para participar desta pesquisa, todavia, se recusou a colaborar.

O primeiro contato com as empresas do APL, juntamente com entrevistas a profissionais ligados à indústria (dois representantes de entidades de classe e dois pesquisadores) permitiu perceber grande heterogeneidade no grupo das pequenas MCMs. Assim, buscou-se identificar quais aspectos distinguem um subgrupo de MCMs de outro, estabelecendo-se dimensões para a classificação destas empresas. Foram identificadas como principais dimensões: o estilo do produto, identificou-se MCMs dedicadas à fabricação de calçados tradicionais e esportivos; o mercado alvo, foram identificadas MCMs voltadas somente para o mercado interno ou externo, e MCMs que atuam nestes dois mercados; e o padrão de qualidade do produto, neste caso foram identificadas MCMs dedicadas à fabricação de calçados de alto padrão de qualidade, MCMs dedicadas à fabricação de calçados de médio

padrão, e MCMs dedicadas à fabricação de calçados especiais, que são desenvolvidos segundo técnicas diferenciadas de montagem, ou que usam componentes diferentes dos utilizados nos calçados tradicionais. Uma visão pormenorizada desta classificação é apresentada no capítulo 6 junto aos dados das MCMs pesquisadas.

As dimensões acima permitiram identificar oito subgrupos de pequenas MCMs (ver quadro 6.1, capítulo 6), de modo que procurou-se entrevistar pelo menos uma MCM em cada um dos subgrupos, o que permitiu, *a priori*, a formação de uma visão geral das práticas adotadas pelas MCMs de pequeno porte. Esta classificação foi feita por meio dos dados apresentados pelo relatório do SINDIFRANCA (SINDIFRANCA, 2005), contando também com o apoio de dois pesquisadores ligados a uma universidade local e de um profissional ligado a uma entidade de apoio à indústria local. Este profissional também auxiliou no estabelecimento de contato com algumas MCMs para a realização das entrevistas.

Quanto ao delineamento foi utilizado o estudo de múltiplos casos nas MCMs, o que dá caráter qualitativo a esta pesquisa. As justificativas para o uso deste delineamento que se seguem, são baseadas nos vários aspectos conceituais sobre o uso de estudos de caso, apresentados por YIN (1994) em seu livro *Case Study Research*.

A utilização de estudos de caso se mostrou útil na busca das respostas das questões de pesquisa, que têm como propósito geral indagar sobre a forma de relacionamento de MCMs de grande e pequeno porte com os elementos do ambiente externo, bem como sobre as diferenças na configuração dos seus elementos internos e a priorização de seus atributos e objetivos de desempenho. Quanto ao objeto de pesquisa – as MCMs – o estudo de caso se mostra ideal, uma vez que: se busca compreender a relação destas empresas com o seu ambiente, havendo estreita relação entre estes dois elementos; não se possui capacidade de intervir no objeto de estudo; e se trata de uma pesquisa focada em eventos contemporâneos.

Observa-se que a estratificação das MCMs de pequeno porte em vários subgrupos permitiu uma visão das principais características destas empresas. Embora o uso de estudos de caso não torne esta pesquisa generalizável estatisticamente, a análise qualitativa da influência do porte e outros fatores sobre o relacionamento destas empresas com elementos externos, a configuração dos elementos internos e a priorização dos atributos e objetivos de desempenho permitiu tecer uma série de formulações teóricas acerca da competitividade e posicionamento estratégico destas empresas – o que YIN (1994) chama de generalização teórica ou conceitual.

A coleta de dados foi realizada da seguinte maneira: primeiramente foram pesquisadas quatro MCMs, duas de grande e duas de pequeno porte, que serviram como empresas piloto para a avaliação e correção do questionário inicial. Após a devida correção deste questionário, as informações remanescentes das quatro empresas foram coletadas, via telefone, ou por visita *in loco*, e foram visitadas as demais MCMs. Todas as entrevistas foram previamente agendadas com profissionais da alta administração, sendo conduzidas com o auxílio de um questionário, constituído de questões de variadas modalidades – abertas, dicotômicas, de múltipla escolha, e de estimação. O registro destas entrevistas foi feito por meio de preenchimento de formulário pelo pesquisador, com o auxílio do computador, sendo também as entrevistas gravadas.

1.1.2 Motivação e Justificativa para a Pesquisa

A justificativa para este estudo fundamenta-se na constatação de que até o momento a maior parte da literatura, tanto nacional quanto internacional (D'AVENI, 1999; FLEURY & FLEURY, 2003; HILL, 1994; HAYES & WHELWRIGHT 1984; PORTER, 1990; SLACK, 2002, dentre outros autores) que trata sobre competitividade, estratégia competitiva e estratégias funcionais tem como ponto de partida a premissa de que a empresa possui alto grau de liberdade na definição de seus rumos. Em sua maioria, estes autores se dedicam a analisar o posicionamento estratégico de grandes corporações. São exemplos de corporações citadas pelos autores: Microsoft (D'AVENI, 1999); Toyota, Dell *Computers*, Ford (FLEURY & FLEURY, 2003); IBM, GM, Xerox (HAMEL & PRAHALAD, 1995). Normalmente estas corporações fazem parte de indústrias que possuem papel essencial na definição dos rumos do capitalismo contemporâneo, (ex. indústria petrolífera, automobilística, de telecomunicações, de computadores, de energia, farmacêutica, dentre outras), sendo normalmente indústrias caracterizadas por oligopólios e com alto nível de homogeneidade entre as empresas.

Embora o estudo de grandes corporações em importantes indústrias seja legítimo, muitos dos modelos que funcionam bem nestes contextos, parecem não possuir a mesma eficácia em indústrias dedicadas à produção de produtos de baixo valor agregado, como é o caso das indústrias calçadista, moveleira, de confecções, dentre outras. O fato é que estas últimas se baseiam em alto nível de fragmentação e heterogeneidade de agentes, o que provoca assimetrias no que diz respeito à capacidade de acesso destes agentes à informação,

ao capital, ao apoio institucional, aos fornecedores, e, sobretudo, na sua capacidade em se apropriarem dos benefícios que a indústria oferece (algumas destas questões são evidenciadas em GARCIA *et al.* (2004)).

Frente à diversidade de características dos agentes que pertencem às indústrias de baixo valor agregado, torna-se provável a formação de grupos de empresas, cuja semelhança principal é o porte, o tipo de produto fabricado e os mercados servidos, uma vez que empresas de diferentes grupos podem ter diferentes níveis de oportunidade no que tange seu relacionamento com os elementos externos, à configuração dos seus elementos internos e à priorização dos atributos e objetivos de desempenho. Estas questões normalmente não são tratadas na literatura. Deste modo um estudo que busque compreender estas questões é de grande valia para explicar a dinâmica competitiva da indústria calçadista, bem como de outras indústrias com característica semelhante.

A importância das indústrias de produtos de baixo valor agregado, que embora não movimentem grandes somas de capital, se comparadas com as grandes indústrias do capitalismo contemporâneo, e que normalmente estão localizadas em países periféricos, está justamente no fato de que elas possuem um importante papel sócio-econômico, haja vista, que são intensivas no uso de mão-de-obra. Percebe-se que existe a necessidade de se entender melhor a lógica de funcionamento destas indústrias, e num segundo momento trabalhar no sentido de se estabelecer diretrizes para que seus agentes se tornem mais competitivos, e conseqüentemente aprimorem o seu papel social. Assim, a realização do objetivo desta tese, pode trazer informações importantes para que os agentes da indústria calçadista, e de indústrias que possuem configuração semelhante, possam obter um melhor desempenho frente às pressões da economia globalizada.

Novamente tendo em vista o objetivo desta tese, que parte da premissa de que o porte e outros fatores ocasionam diferenças na configuração dos elementos internos das MCMs, no seu relacionamento com os elementos externos e na priorização dos objetivos e atributos de desempenho. A escolha de MCMs de grande e pequeno porte se tornou natural, sendo melhor do que a escolha de MCMs de médio e pequeno porte, ou de grande e médio porte, já que se deduziu que quanto maior a distância entre o porte das MCMs, mais fácil seria a percepção da influência desta dimensão nestas empresas. Deste modo encontradas as diferenças entre grandes e pequenas MCMs, estudos posteriores poderão ser feitos no sentido de identificar as principais características de MCMs de médio porte, tendo como proposição inicial a idéia de que estas empresas se encontram num estado intermediário entre grandes e

pequenas. A não escolha das micro MCMs como objeto de estudo se deu pelos seguintes motivos: o contato com a indústria calçadista permitiu perceber que estas empresas possuem nítidas diferenças nas suas características, se comparadas com as MCMs de outros portes. Estas empresas são formadas por estruturas bem simplificadas, muitas vezes informais, o que tornaria pouco frutífero os resultados da pesquisa, nos moldes como ela se encontra estabelecida, uma vez que, por senso comum, se conhece as diferenças destas MCMs e as demais; outro motivo é que apenas uma pequena parte destas MCMs se encontra sindicalizada, enquanto que a listagem do sindicato da indústria apresenta noventa e quatro MCMs sindicalizadas – incluindo grandes, médias, pequenas e micro – estima-se que o número de MCMs de porte micro é de 552 (SINDIFRANCA, 2005), este número tornaria a pesquisa de difícil operacionalização frente ao delineamento de pesquisa utilizado, bem como os dados e conclusões pouco expressivos, se fosse entrevistada a mesma quantidade de MCMs desta pesquisa.

Do ponto de vista geral da literatura, a realização do objetivo desta tese é válido haja vista que buscou diminuir a lacuna entre a teoria e a realidade. Posto que os textos que tratam deste assunto, prescrevem e analisam a estratégia e a competitividade das empresas, quase sempre, trazendo como pressuposto a igualdade de condições, o que nem sempre ocorre de fato. Outra questão a se considerar é que enquanto a maior parte da literatura que trata dos temas desta pesquisa normalmente prescreve medidas para que as empresas possam obter o melhor desempenho, este estudo se dá na direção oposta, sendo de natureza empírica buscando verificar como as coisas acontecem na realidade das MCMs.

Outra questão é que pode se observar na literatura que trata sobre estratégia e competitividade a ocorrência de várias correntes literárias, focadas em uma ou duas das perspectivas de análise – macroeconômica, microeconômica, estratégica-empresarial e estratégica-funcional (perspectivas explicadas no capítulo 2). Todavia, nota-se que a competitividade da empresa depende não apenas de seu próprio esforço, mas de elementos que fogem ao seu controle – macro e microeconômicos. Deste modo a competitividade é uma característica sistêmica, no sentido que ela depende de uma série de fatores e elementos. Não obstante, este estudo se dá no sentido de se entender melhor a competitividade e o posicionamento estratégico das MCMs sob uma perspectiva mais ampla.

1.2 Estrutura da Tese

O restante desta tese se encontra organizado da seguinte forma: no capítulo 2 são apresentados uma análise do conceito de competitividade, uma proposta de escopo dos elementos da competitividade a partir de quatro perspectivas, e uma proposta de classificação dos textos da literatura a partir destas perspectivas; no capítulo 3 é apresentada uma revisão de literatura sobre os principais textos sobre competitividade existentes, classificando-os segundo as premissas definidas no capítulo 2; no capítulo 4 segue com uma proposta de modelo geral para a análise do relacionamento da empresa com os elementos do ambiente interno (macro e microeconômicos), externo (estratégico-empresariais, estratégico-funcionais) e de referência (objetivos e atributos de desempenho); no capítulo 5 é apresentada uma visão geral da indústria calçadista; em seguida, são apresentados no capítulo 6 os estudos de caso das MCMs, baseados nos quatro primeiros passos propostos no capítulo 4; o capítulo 7 tem como objetivos centrais a análise dos dados coletados nas MCMs e a proposta do modelo de relacionamento destas empresas com os elementos do ambiente externo, de configuração dos elementos internos e priorização dos elementos de referência; e o capítulo 8 encerra a tese com várias conclusões sobre os resultados da pesquisa e suas contribuições.

Nota: A definição de fator encontrada no *Dicionário da Língua Portuguesa* de XIMENES (2001) que mais se aproxima da definição adotada nesta tese é: “Aquilo que concorre para um resultado”. Não obstante a definição de fator adotada nesta tese é “Aquilo que influencia um resultado”. A definição de elemento a ser adotada nesta tese é a encontrada em XIMENES (2001): “Aquilo que entra na formação de alguma coisa”.

2 COMPETITIVIDADE E SEU ESCOPO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Este capítulo tem como principais propósitos discutir os aspectos relativos à competitividade; apresentar uma proposta de escopo da competitividade e de classificação dos textos sobre este assunto.

O capítulo está organizado da seguinte forma: na subseção 2.1. são apresentados os principais conceitos relativos à competitividade; na subseção 2.2 é proposta uma visão de escopo da competitividade, baseada em quatro perspectivas (macroeconômica, microeconômica, estratégica-empresarial e estratégica-funcional); na subseção 2.3 é apresentada uma proposta para a análise do escopo e classificação de textos sobre competitividade; na última subseção, 2.4, é realizada uma contextualização da proposta de análise de escopo, em relação à literatura atual, com vistas a expor suas possíveis contribuições.

2.1 Competitividade e Competição

Antes de se falar da competitividade deve-se primeiro tratar da competição, cujo radical dá origem à palavra competitividade. Segundo HENDERSON (1989) a competição é um fenômeno que ocorre freqüentemente na natureza, sendo o resultado da disputa dos seres vivos por algum recurso. Este autor afirma que, diferentemente dos animais, a competição na espécie humana pode acontecer com o uso da criatividade e pode ser previamente planejada. Sendo esta também uma realidade das empresas.

Já a competitividade diz respeito à habilidade do indivíduo para competir. No contexto empresarial FARINA (1999) define a competitividade como a capacidade da empresa em sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes, ou em novos mercados. A competitividade da empresa se baseia em duas habilidades: a de **gerenciar os seus recursos internos de forma eficiente** e a de **lidar adequadamente com os estímulos e oportunidades do ambiente externo**. Estas habilidades são respectivamente a **eficiência** e a **eficácia**, tratadas em textos como DRUCKER (1974), HAYES & UPTON (1998), OLIVEIRA (2001), OLIVEIRA (2004), dentre outros.

Deste modo a eficiência e a eficácia devem ser direcionadas ao mercado, ou seja, devem se traduzir em resultados nos produtos que a empresa disponibiliza aos seus

clientes, uma vez que o produto é o objeto comum de interesse entre cliente e empresa. Aliando os conceitos de eficiência e eficácia ao de empresa voltada para o mercado, a competitividade consiste na **capacidade da empresa em atingir níveis de eficiência e eficácia que lhes permita prover ao mercado, produtos cuja performance dos atributos de desempenho seja considerada superior à dos produtos concorrentes. Neste contexto a empresa deve ser capaz de vender um volume mínimo de produtos, cuja receita supere os custos totais.**

A definição acima considera que existe um nexo de relações de causa e efeito entre os elementos constituintes da empresa, que lhe permite obter determinados níveis de eficiência e eficácia. Estes níveis se refletem diretamente nos níveis de performance dos atributos de desempenho dos produtos. Por sua vez, partindo do princípio que o cliente possui duas ou mais opções de escolha, ele sempre buscará aquela alternativa que melhor satisfaça suas necessidades, considerando-se que sua escolha seja racional. Tal escolha envolve normalmente a avaliação das várias características do produto, que são seus atributos de desempenho. São exemplos destes atributos: o preço, a qualidade, a velocidade de entrega, a imagem de marca, dentre outros.

A definição também coloca em questão a viabilidade econômica da empresa, uma vez que todo o seu esforço, no sentido de vender seus produtos ao mercado, se dá na intenção de gerar lucro e crescimento no longo prazo.

2.2 Escopo da Competitividade

Observa-se na literatura uma grande quantidade de textos que prescrevem medidas para o aumento da competitividade (ex. ANSOFF *et al.* (1981), FISCHMANN & ALMEIDA (1991), LOPES (1978), MINTZBERG *et al.* (2000), OLIVEIRA (2004), PORTER (1998), dentre outros). Outra questão importante neste contexto é entender que elementos influenciam a competitividade das empresas e como isso ocorre.

Percebe-se que os elementos que influenciam a competitividade de uma empresa são de várias naturezas. De modo geral, eles podem ser classificados em duas visões: a **visão estratégica** que é aquela em que são considerados os elementos que estão sob o escopo decisório da empresa e a visão que considera a influência dos elementos externos sobre a competitividade, que são elementos que embora não estejam sob o escopo decisório da empresa, influenciam a sua competitividade. Esta visão será chamada de **visão econômica**.

A importância da influência dos elementos internos e externos sobre o desempenho da empresa é uma constante em vários trabalhos da literatura, tais como COUTINHO & FERRAZ (1995), FARAH (1985), FERNANDES & BERTON (2005), HENDERSON (1989), LOPES (1978), OLIVEIRA (2001a), dentre outros.

Como meio de facilitar a compreensão de cada visão elas podem ser subdivididas em perspectivas com escopo mais restrito. A **visão econômica** pode ser subdividida na **perspectiva macro-econômica**, que trata da análise da influência da configuração dos elementos macroeconômicos de uma determinada região geográfica – tais como o nível de renda da população, a estrutura educacional, o sistema cultural e social, a tecnologia, a tributação, o nível de desenvolvimento do mercado de capitais, dentre outros (COUTINHO & FERRAZ, 1995; FARAH, 1985) – sobre a competitividade. A **perspectiva micro-econômica**, também originada da visão econômica, trata da análise da influência dos agentes ligados à indústria a qual a empresa faz parte, sobre a sua competitividade.

Dois pontos de vista são importantes na perspectiva microeconômica, aquele que considera as pressões exercidas pelos agentes microeconômicos sobre a competitividade da empresa e aquele que considera os benefícios sobre a competitividade da interação da empresa com os agentes microeconômicos. Estes benefícios podem ser oriundos de relações cooperativas entre empresas (abordados em BOWERSOX, 1990; COYNE & DYE, 1998; FARINA, 1999; FLEURY, 1997; KNORRINGA & MEYER-STAMER, 1998; LI, 2002; e WOMACK *et al.* 1992) que são classificadas em **horizontais**, que ocorrem entre empresas com a mesma função na cadeia produtiva, e **verticais**, que ocorrem entre empresas com diferentes papéis na cadeia produtiva (RUAS, 1995; NORONHA & TURCHI, 2002).

Outros elementos importantes na geração de benefícios à empresa extensamente estudados na literatura são os aglomerados regionais, ou arranjos produtivos locais (APLs). CAMPEÃO (2004) define APL como **uma configuração de empresas agrupadas num espaço de proximidade, em torno de uma ou de várias especialidades industriais**. Em outras palavras, o APL consiste num aglomerado de empresas que atuam na mesma indústria. Neste caso, normalmente ocorre a especialização produtiva, onde cada empresa é responsável pela realização de uma atividade específica na indústria a qual pertence. Ressalta-se que Franca onde estão as manufaturas de calçados masculinos (MCMs) que são objeto de estudo desta tese deve ser considerada como APL calçadista. Observa-se nesta cidade a existência de agentes dedicados à produção de insumos e ao apoio à produção

do calçado, tais como centros de formação profissional, fabricantes de solado, de produtos químicos, prestadores de serviços especializados, fábrica de equipamentos, ferramentas, etc.

A importância dos APLs para a competitividade é tal, que tem motivado estudos desde Alfred Marshall, que identificou na Inglaterra do final do século XIX os benefícios de Eficiência Coletiva, oriundos dos aglomerados industriais (ver reedição MARSHALL, 1982). São exemplos de estudos atuais sobre o mesmo tema: AMATO NETO (1999) e (2000); SZAFIR-GOLDSTEIN & TOLEDO (2004); OLAVE & AMATO NETO (2001); IPIRANGA (2001); PORTER (1998); SCHMITZ (1997); SUZIGAN *et al.* (2001). Os APLs também despertam o interesse de entidades de classe, como podemos observar na seguinte declaração da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP): "Experiências nacionais e estrangeiras mostram que ao potencializar as vocações de aglomerados regionais, é possível aumentar a produtividade e a competitividade das empresas, especialmente das micro e pequenas" (FIESP, 2005).

A **visão estratégica** também pode ser dividida em duas perspectivas, a **perspectiva estratégica-empresarial** e a **perspectiva estratégica-funcional**. A primeira cuida da influência de elementos de âmbito geral da empresa sobre a sua competitividade, ou seja, aqueles elementos que são comuns a toda a empresa e suas funções, apresentadas em textos como CONTADOR (2003), KAPLAN & NORTON (1997) e MAISTER (1985).

Já a **perspectiva estratégica funcional** se destina a estudar a influência dos elementos pertencentes às várias funções da empresa sobre a sua competitividade, como por exemplo, elementos da função Manufatura (ex. WHEELWRIGHT & HAYES (1985), HILL (1994)), de Tecnologia de Informação (TI) (ex. BROADBENT & WEILL (1997), FERNANDES & MULATO (1997), McFARLAN (1984) e ROSS *et al.* (1996)), e Financeira (ex. DONALDSON, 1985). O quadro 2.1 corresponde a um esquema destas perspectivas facilitando o entendimento do escopo dos elementos que influenciam a competitividade da empresa.

Visão Econômica		Visão Estratégica	
Perspectiva Macro-econômica	Perspectiva Micro-econômica	Perspectiva Empresarial	Perspectiva Funcional
Elementos gerais da realidade econômica de uma região que influenciam a competitividade da empresa	Elementos relativos à indústria que influenciam a competitividade da empresa	Elementos gerais da empresa que influenciam a sua competitividade	Elementos funcionais da empresa que influenciam a sua competitividade

Quadro 2.1 – Visões e perspectivas da competitividade. Fonte: o autor.

2.3 Proposta para Análise do Escopo e Classificação da Literatura

As perspectivas da competitividade tornam possível a classificação de textos sobre este assunto. Deve-se ter em mente que um texto sobre competitividade pode enfatizar ao mesmo tempo várias perspectivas. Por exemplo, considerando o elemento nível de qualificação da mão-de-obra, percebe-se que ele possui ao mesmo tempo as dimensões macro e microeconômica. A macroeconômica diz respeito ao nível educacional geral da população de um país. Entretanto, a qualificação da mão-de-obra também está relacionada muitas vezes ao nível de desenvolvimento dos APLs, que possuem agentes responsáveis pela formação de trabalhadores em especialidades peculiares a uma indústria.

Deparamos-nos com a mesma situação ao analisar o elemento nível de desenvolvimento do mercado, o mercado – conjunto de clientes – consiste de modo geral num elemento macroeconômico, principalmente se tratando da população consumidora dos produtos, cuja capacidade de consumo está condicionada ao nível de renda do país. Todavia, a relação entre cliente e fornecedor no contexto de uma cadeia produtiva pode também ser considerada pelo prisma microeconômico, onde as opções de escolha e as atitudes de clientes e fornecedores estão fortemente condicionadas à configuração da cadeia produtiva. Desta forma, deve-se especificar, em casos que pode haver ambigüidade, qual a perspectiva adotada para se compreender a influência de um determinado elemento sobre a competitividade da empresa. Com efeito, em relação ao escopo um texto sobre competitividade pode abordar uma ou mais das seguintes perspectivas: macroeconômica, microeconômica, estratégica-empresarial e estratégica-funcional.

Os textos que tratam de elementos microeconômicos são subdivididos em duas categorias: aqueles que abordam a perspectiva microeconômica do ponto de vista do posicionamento estratégico das empresas, que se traduz na forma com que elas se comportam na busca de determinada posição no mercado, frente às pressões entrópicas dos vários agentes microeconômicos. O segundo tipo de texto é aquele que aborda as influências positivas dos agentes microeconômicos sobre a competitividade da empresa. Esta abordagem está focada, sobretudo, no estudo da influência positiva dos APLs e da cooperação inter-empresas sobre a competitividade.

Quanto ao escopo, os textos sobre competitividade serão classificados em dois tipos: os abrangentes e os restritos. Os textos abrangentes são aqueles que abordam mais de uma perspectiva da competitividade, já os restritos são aqueles que abordam apenas uma

perspectiva. O quadro 2.2 apresenta vários textos sobre competitividade, classificados segundo os conceitos desenvolvidos anteriormente.

Perspectivas Abordadas no Texto							
Autores	MA	ME		EE	EF	Tipo do Texto	Função
		Mov. Estr.	APL e Compet.				
ABERNATHY <i>et al.</i> (1981)	X				X	AB	A
CAMPEÃO (2004)			X			R	A
CONTADOR (2003)		X		X	X	AB	P
COUTINHO & FERRAZ (1995)	X	X		X		AB	A
D'ÁVENI (1999)		X				R	A
D'ÁVENI (2002)		X				R	A
FARAH (1985)	X	X		X		AB	A
FLEURY & FLEURY (2003)				X		R	A
GODINHO FILHO (2004)					X	R	A
HAX & HILDE II (1999)		X		X		AB	A
HAYES & WHEELWRIGHT (1984)					X	R	P
HILL (1994)					X	R	P
KAPLAN & NORTON (1997)				X		R	P
MACHADO (2003)			X			R	A
PIRES (2001)	X		X	X		AB	A
PORTER (1986)		X				R	A
PORTER (1989)				X		R	A
PORTER (1990)	X		X			AB	A
SKINNER (1969)					X	R	P
SKINNER (1974)					X	R	P
SLACK (2002)					X	R	P
WHEELWRIGHT & HAYES (1985)					X	R	A
ZANAKIS & FERNANDES (2004)	X					R	A

Legenda:
Perspectivas abordadas:
MA: Perspectiva macroeconômica; ME: Perspectiva microeconômica; EE: Perspectiva estratégica-empresarial; EF: Perspectiva estratégica-funcional; Mov. Estr.: Movimento Estratégico; APL e Compet.: APL e Competitividade.
Classificação dos Textos sobre Competitividade:
AB: Abrangente; R: Restrito;
A: Analítico; P: Prescritivo.
Observação: A visão de texto prescritivo ou analítico adotada nesta tese tem como ponto de referência a empresa. Assim, é considerado prescritivo aquele texto que estabelece medidas que devem ser implementadas pela empresa, e não por outros tipos de agentes, para o aumento da sua competitividade.

Quadro 2.2 – Classificação dos textos sobre competitividade. Fonte: o autor.

No quadro 2.2 pode-se notar que os textos também são classificados segundo a sua função em dois tipos: os analíticos e os prescritivos. Os textos analíticos são aqueles que estão focados em explicar quais as influências de elementos de várias naturezas, sobre a competitividade das empresas. Os textos prescritivos estão voltados a prescrever, de forma deliberada, medidas que a empresa deve implementar para aumentar a competitividade.

2.4 Contextualização da Análise de Escopo e Proposta de Classificação na Literatura Atual

Nesta subseção será discutida a análise de escopo e a proposta de classificação dos textos sobre competitividade à luz da literatura atual, com vistas a mostrar o seu papel neste contexto. A busca por trabalhos que visam classificar aspectos relativos à competitividade e estratégias empresarial e funcionais permitiu identificar os seguintes autores GAVETTI & LEVINTHAL (2004), MINTZBERG *et al.* (2000) e WHITTINGTON (2002), cujas principais proposições doravante serão discutidas.

MINTZBERG *et al.* (2000) apresentam no livro *Safári de Estratégia* uma visão detalhada do desenvolvimento da teoria de estratégia empresarial, em que identifica dez escolas de pensamento sobre este tema, que doravante serão brevemente descritas. A primeira, a Escola de *Design*, cuida da prescrição de atividades para a concepção e implementação da estratégia. Para isso, é apresentada uma série de elementos internos e externos à empresa que devem ser considerados nesta atividade. Todavia este processo de implementação, embora consciente, deve ser baseado num modelo simples e informal da estratégia a ser seguida. Esta é a principal diferença desta escola para a Escola de Planejamento, que considera os mesmos elementos, mas que prescreve um processo de concepção e implementação da estratégia altamente formalizado (MINTZBERG *et al.* (2000) cita o livro *Corporate Strategy* (ANSOFF (1965) *apud* ANSOFF (1990) como uma das obras mais representativas desta escola).

A Escola de Posicionamento surge no início da década de 1980 adotando várias das premissas das escolas precedentes, dando destaque para a importância do conceito de estratégia em si, e não apenas ao seu processo de concepção, e abrindo caminho para que novas pesquisas fossem realizadas nesta área. Provavelmente o maior expoente desta escola seja Michael Porter, com a publicação inicial do esquema das cinco forças (PORTER, 1979) e

posteriormente do livro *Estratégia Competitiva* (PORTER, 1986). Esta escola reconhece o papel do ambiente como elemento determinante na escolha de uma determinada estratégia.

A Escola Empreendedora, diferente das três escolas anteriores, possui uma abordagem explicativa da concepção e implementação da estratégia. A visão desta escola é de que a estratégia é um processo deliberado, no sentido de que previamente é estabelecida uma direção a ser seguida – definida pelo empreendedor, e emergente em seus detalhes, onde devem ser realizados ajustes ao longo do seu curso. A Escola Cognitiva baseia-se na psicologia para checar como o processo de formulação da estratégia ocorre na esfera da cognição humana. Pode-se concluir que esta escola tem seu apoio nos conceitos da racionalidade limitada, inicialmente lançados por Herberth Simon em seu livro *Comportamento Administrativo* (ver SIMON, 1970), e em trabalhos posteriores de TVERSKY & KHANEMAN (1974) *apud* MINTZBERG *et al.* (2000) sobre predisposição e heurísticas de julgamento.

A Escola de Aprendizado concebe a estratégia como a capacidade dos membros de uma empresa em assimilar determinada situação e em lidar com ela. Para esta escola a estratégia poucas vezes surge de uma deliberação formal da alta administração, sendo na maioria das situações o resultado de pequenas decisões, que ao longo do tempo determinam os rumos da empresa. Na Escola de Poder entra em cena na formulação da estratégia o uso do poder e da política para se negociar as principais decisões da empresa. Neste caso são consideradas duas esferas de poder, a interna, em que ocorrem as disputas dos membros da empresa e a externa que denota a capacidade de influência da empresa no seu ambiente externo.

A Escola Cultural possui papel conceitual complementar à Escola de Poder. Enquanto esta última estuda a influência do poder na concepção e implementação da estratégia, a primeira se preocupa com a influência da cultura empresarial neste processo. A Escola Ambiental considera de forma peculiar a relação da empresa com o seu ambiente. Enquanto que as outras escolas consideram o ambiente como um fator que influencia o direcionamento estratégico da empresa, a Escola Ambiental considera-o como um ator, cuja força faz com que a empresa seja um agente passivo, reagindo aos seus estímulos. Por fim, a Escola de Configuração enxerga o direcionamento estratégico como estável, pois a empresa assume determinado estado por algum período de tempo e então é interrompida por uma mudança de estado, normalmente exigida para se adaptar ao ambiente.

WHITTINGTON (2002) apresenta quatro abordagens sobre estratégia que são classificadas segundo duas dimensões: os resultados, em que as abordagens variam daquelas estritamente focadas na maximização dos lucros e aquelas que consideram outros resultados além do lucro; a segunda dimensão consiste no processo de formação da estratégia, que varia entre o deliberado, em que ela é elaborada e implementada de modo consciente, e o emergente, em que ela surge naturalmente da interação entre os vários membros da empresa.

Na abordagem clássica, que tem como um dos seus principais representantes Igor Ansoff (ANSOFF (1965) *apud* ANSOFF, 1990), a estratégia consiste numa atividade racionalmente planejada, cuja formulação possui impacto direto nos resultados a serem atingidos pela empresa. Esta abordagem está voltada para a maximização dos lucros. A abordagem evolucionista assume que a complexidade do ambiente torna a elaboração da estratégia algo de difícil utilidade, portanto, ela deve emergir de um determinado contexto específico, em que as empresas que não conseguem maximizar seu lucro dificilmente possuem chance de sobrevivência. Esta abordagem se apóia na biologia evolutiva, que entende que num mercado de extrema competição uma empresa perpetua sua sobrevivência, apenas se for mais apta do que as demais.

Já a abordagem processualista também vê com pouca importância o planejamento deliberado, entretanto, considera a existência de vários objetivos e resultados a serem alcançados no contexto da empresa. Segundo esta abordagem tanto a empresa, quanto o mercado atuam de forma desordenada, o que faz com que a estratégia surja de forma confusa e a passos lentos. São citados como pensadores desta escola, cientistas da *Carnegie Mellon School*, tendo como principal expoente Herberth Simon (ver SIMON, 1970).

Na abordagem sistêmica, o processo de elaboração da estratégica é importante, considera-se também a busca de múltiplos resultados como algo aceitável, uma vez que a empresa é formada por pessoas com diferentes objetivos e interesses. Esta abordagem também ressalta a importância do contexto social e cultural como elementos determinantes no estabelecimento da estratégia.

GAVETTI & LEVINTHAL (2004) num dos artigos da edição comemorativa de 50 anos do periódico *Management Science*, apresentam uma visão evolutiva das várias correntes teóricas sobre estratégia ao longo dos últimos 50 anos. A visão que se tem deste assunto é bem ampla, uma vez que os autores apresentam várias escolas diferentes como elementos chave no entendimento do conceito de estratégia. A primeira, chamada de Engenharia da Estratégia (o termo original é *Engineering Approaches*) tem como preceito

apresentar mecanismos para a elaboração deliberada da estratégia empresarial; a segunda corrente considerada é a da Teoria dos Jogos, que avalia o posicionamento estratégico dos agentes do ponto de vista do comportamento racional; a terceira corrente, Estrutura-Conduta-Desempenho, utiliza conceitos da teoria micro-econômica para analisar o comportamento, as pressões sofridas e o desempenho das empresas no seu ambiente; a Visão Baseada nos Recursos, tem como premissa a consideração de que o desempenho, ou a competitividade da empresa, são baseados na configuração dos seus recursos (a visão baseada nos recursos pode ser vista em FLEURY & FLEURY, 2003 e PETERAFF, 1992); a corrente das Visões Emergentes considera que a formação da estratégia na empresa é resultado da consolidação de padrões comportamentais de seus indivíduos; por último é citada a corrente da Economia Evolucionária (o termo original é *Evolutionary Economics*), que estuda aspectos comportamentais no interior da firma, onde é dado destaque novamente a Herberth Simon.

Nota-se que estes trabalhos que se dedicam a classificar as várias correntes teóricas sobre estratégia, embora utilizem diferentes terminologias possuem grande semelhança na identificação das escolas existentes.

Diferente dos objetivos dos autores apresentados acima, a proposta de análise de escopo e classificação de textos sobre competitividade realizada nesta tese, está menos voltada, para a análise das premissas conceituais das escolas de pensamento estratégico, do que para a identificação de elementos, que segundo a visão de vários autores, influenciam a competitividade de uma empresa. Neste sentido a apresentação do escopo e classificação de textos sobre competitividade, – ver quadro 2.2 na subseção 2.4 e capítulo 4 – tem por objetivo mostrar a natureza de cada texto – prescritiva ou explicativa – e o seu nível de abrangência, tendo em vista as quatro perspectivas da competitividade. Talvez a sua contribuição esteja em mostrar a necessidade de se compreender que a competitividade está baseada em raízes factuais – ou seja, na configuração de elementos e fatores – que muitas vezes transcendem uma ou outra escola de pensamento estratégico.

O principal papel deste capítulo foi formalizar os principais conceitos utilizados nesta tese, que são a competitividade e suas quatro perspectivas. É também importante a validação destes conceitos na proposta de classificação de textos sobre competitividade da literatura, bem como a discussão do papel da proposta, tendo como referência outras classificações sobre o mesmo assunto.

3 REVISÃO DA LITERATURA E CLASSIFICAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO SEGUNDO AS PERSPECTIVAS DA COMPETITIVIDADE

Este capítulo tem como propósito discutir os textos sobre competitividade apresentados no quadro 2.2 da subseção 2.3 do capítulo 2. Esta discussão se dá em maior profundidade para aqueles textos que serviram de base teórica para o modelo geral de relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência proposto nesta tese, enquanto que são analisadas as principais características dos demais textos.

Na subseção 3.1, são apresentados os textos abrangentes sobre competitividade, na subseção 3.2 são apresentados os textos restritos. Por fim, a subseção 3.3 tem como propósito discutir as contribuições dos vários textos para melhor se compreender as perspectivas da competitividade.

3.1 Textos Abrangentes de Competitividade

Deve-se lembrar que os textos abrangentes são aqueles que abordam mais de uma perspectiva da competitividade.

3.1.1 Os Quatro Quadrantes de ABERNATHY *et al.* (1981):

ABERNATHY *et al.* (1981) classificam os elementos chave da competitividade da empresa de manufatura em quatro quadrantes. Estes quatro quadrantes estão basicamente divididos em duas categorias: a de elementos macroeconômicos, que são os quadrantes **um** e **três** e a que trata de aspectos da função Manufatura, quadrantes **dois** e **quatro**.

O **quadrante um** é intitulado de **Políticas Fiscais e Monetárias do Governo**, ele é formado por elementos como taxação e mercado de capitais. O **quadrante três** é chamado de **Ambiente Socioeconômico**, ele é formado pela educação da população e pelas políticas trabalhistas. O **quadrante dois** é intitulado de **Capacidade de Produção** sendo formado pelos elementos: planta e equipamentos. O **quadrante quatro** é intitulado de **Gestão Corporativa**, ele diz respeito ao sistema de gestão da Manufatura. Este quadrante é formado pelos elementos organização, administração e sistemas de produção.

Estes autores utilizam esta estrutura conceitual para avaliar a competitividade de empresas americanas e japonesas, com vistas a encontrar as causas para a superioridade destas últimas a partir da segunda metade do século XX. Embora os autores reconheçam a importância geral dos elementos pertencentes aos quatro quadrantes no sucesso das empresas japonesas, eles concluem que a superioridade conseguida por esta indústria deve ser atribuída principalmente ao quadrante quatro, ou seja, à superioridade das empresas daquele país em gerenciarem seus sistemas de produção, baseados em: qualidade do processo produtivo; tecnologia, uso de automação nos processos e *softwares* no projeto do produto; e gestão da força de trabalho, com trabalhadores multifuncionais, participativos e com maior autonomia.

3.1.2 Modelo para Aumentar a Competitividade Industrial (CONTADOR, 2003):

Este autor apresenta um modelo para aumentar a competitividade da empresa de manufatura brasileira, baseado em um conjunto de doze grupos de medidas, divididas em três categorias, são elas: medidas sem alteração no processo produtivo; medidas com alteração no processo produtivo; e medidas com salto tecnológico. Esta divisão permite um processo de evolução auto-sustentável para a empresa. Além destas medidas são apresentados também dois conceitos fundamentais para o planejamento estratégico da empresa, os **campos** e as **armas de competição**, definidos e discutidos pormenorizadamente em CONTADOR (1995a) e (1995b) respectivamente.

CONTADOR (2003) define **campo de competição** como um atributo de interesse do cliente. Já a **arma de competição** é o meio que a empresa utiliza para obter vantagem competitiva num determinado campo de competição; ela não desperta o interesse do cliente. Este autor identificou quinze campos de competição, reunidos em cinco grupos:

- 1) – **Competição em Preço:** em preço; guerra de preço; e promoção;
- 2) – **Competição em produto:** em projeto superior (*design*, funcionalidade, desempenho e embalagem); em variedade de modelos; em qualidade; e na introdução de novos modelos;
- 3) – **Competição em prazo de:** cotação e negociação; entrega; e pagamento;
- 4) – **Competição em Assistência:** antes da venda; durante a venda; e após a venda;
- 5) – **Competição em Imagem:** imagem do produto, da marca e da empresa; e imagem preservacionista (quando a empresa se preocupa com a preservação do meio ambiente).

Este autor apresenta cinco armas que na sua visão são indispensáveis a competitividade de qualquer empresa, por isso as chama de pentastilo da competitividade, são elas: produtividade; qualidade no processo; estoques reduzidos; pessoal capacitado, motivado e participativo; e tecnologia (a importância da tecnologia é abordada em textos como ALVES FILHO, 1991; BERRY & TAGGART, 1998; CHESBROUGH, 2003; KIM & MAUBORGNE, 2004; ROACH, 1996; dentre outros).

O modelo apresentado por CONTADOR (2003) também propõe o uso de métodos consagrados na literatura, tais como o JIT (*Just In Time*), a Engenharia Simultânea, dentre outros, para a reestruturação das várias funções empresariais. Entretanto, entendemos que o âmago do modelo está na proposição dos conceitos de campos e armas de competição, que consistem em conceitos norteadores de toda a estruturação da empresa para o aumento da competitividade.

3.1.3 Fatores Determinantes da Competitividade de COUTINHO & FERRAZ (1995):

Segundo estes autores os fatores que influenciam a competitividade de uma empresa são divididos em sistêmicos, estruturais (setoriais) e internos, apresentados na figura 3.1. Estes três tipos de fatores são equivalentes ao que nesta tese se chama de elementos macroeconômicos, microeconômicos e estratégico-empresariais.

Os **fatores sistêmicos** são externos à empresa, entretanto, possuem influência sobre o seu desempenho; segundo COUTINHO & FERRAZ (1995) eles afetam as características do ambiente competitivo, podendo ter importância nas vantagens competitivas que as firmas de um país têm ou deixam de ter ante suas rivais no mercado internacional. Estes autores apresentam uma série de elementos macroeconômicos, tais como: a taxa de câmbio; a oferta de crédito; a taxa de juros; as políticas tributária e tarifária; as regras que definem o uso do poder de compra do Estado; o apoio ao desenvolvimento tecnológico (para uma melhor visão sobre este assunto consultar GEHLEN, 2001); as regras de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e de proteção ao consumidor; a disponibilidade, a qualidade e os custos de energia, dos transportes, das telecomunicações e serviços tecnológicos; o nível de qualificação da mão-de-obra; as políticas educacionais de formação de recursos humanos; as políticas trabalhistas e de seguridade social (a relação entre o nível de qualificação da mão-de-obra e a competitividade de uma empresa pode ser vista em MARINHO *et al.* 2002).

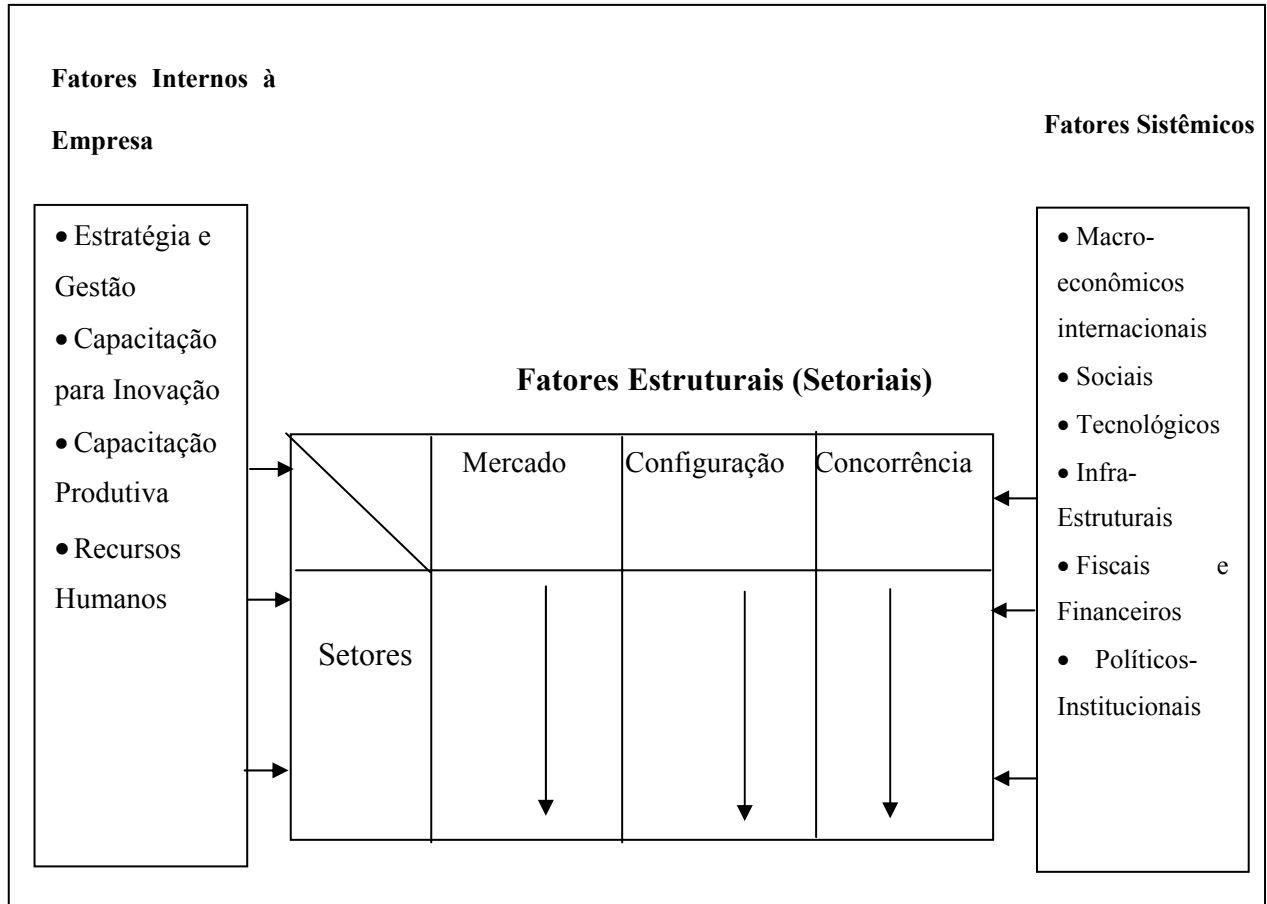


Figura 3.1 – Fatores determinantes da competitividade da empresa.
Fonte: COUTINHO & FERRAZ (1995).

De acordo com os autores, os **fatores estruturais (setoriais)** são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a sua esfera de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. São exemplos: características demográficas dos mercados consumidores; as oportunidades de acesso aos mercados internacionais; os custos de comercialização; a configuração da indústria, que se reflete no grau de concentração, escalas de operação, características dos insumos, potencialidades das alianças com fornecedores, clientes e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial, o ritmo do progresso técnico e as características da concorrência; o sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações industriais, as práticas de importação e exportação; e as leis de propriedade intelectual que incidem sobre a indústria.

Os **fatores internos** são aqueles que estão sob a esfera de decisão da empresa e que ela utiliza para se distinguir dos concorrentes. São citados como fatores internos: os estoques, as vantagens competitivas e a capacidade da empresa em ampliá-las; o nível de capacitação tecnológica e produtiva, a qualificação e a produtividade dos recursos humanos; o

conhecimento do mercado e a capacidade de se adaptar às suas especificidades; a qualidade e a amplitude dos serviços de pós-venda; e o tipo de relacionamento mantido com os fornecedores. COUTINHO & FERRAZ (1995) utilizam este esquema baseado nestes três tipos de elementos para analisar a competitividade de vários setores da indústria brasileira.

3.1.4 O Diamante da Vantagem Competitiva (PORTER, 1990):

Michael Porter afirma que o alto nível de desenvolvimento das principais nações mundiais se deve à configuração dos seus APLs – uma configuração de empresas agrupadas num espaço de proximidade em torno de uma ou de várias especialidades industriais (CAMPEÃO, 2004). Assim este autor atribui o sucesso econômico à configuração dos fatores macroeconômicos e microeconômicos. Em outro artigo PORTER (1998) ressalta que o mapa mundial atualmente é dominado pelos APLs e mostra que eles são uma forte característica dos países desenvolvidos, apresentando vários casos como *Silicon Valley*, *Hollywood*, *California Wine Cluster*, *Italian Leather Fashion Cluster*, que são exemplos de APLs, cujas empresas possuem excelente padrão de competitividade, graças às facilidades advindas da concentração geográfica. São exemplos de facilidades citadas por outros autores: o acesso à mão-de-obra especializada, ao capital, aos bens e serviços direcionados à indústria (MAHMOOD & MITCHELL, 2004; KHANNA & PALEPU, 1999); o relacionamento com universidades (COLYVAS *et al.* 2002, FELDMAN *et al.* 2002); o surgimento de agências de pesquisa (COHEN *et al.* 2002), dentre outros benefícios.

PORTER (1990) propõe um esquema chamado diamante da vantagem competitiva nacional, apresentado na figura 3.2, que se baseia em quatro elementos, que segundo o autor são responsáveis pelo aumento da competitividade das empresas. São eles: as condições estruturais da indústria, tais como, mão-de-obra qualificada, acesso a matérias-primas, infra-estrutura científica e tecnológica; as condições de demanda, que consistem no mercado, que apresentando alto nível de exigência, favorece o aumento da competitividade das empresas; as indústrias relacionadas e de suporte, a existência de empresas da cadeia produtiva altamente desenvolvidas; estratégia da empresa, estrutura e rivalidade, as condições em que as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, bem como a natureza da rivalidade doméstica também influencia a competitividade.

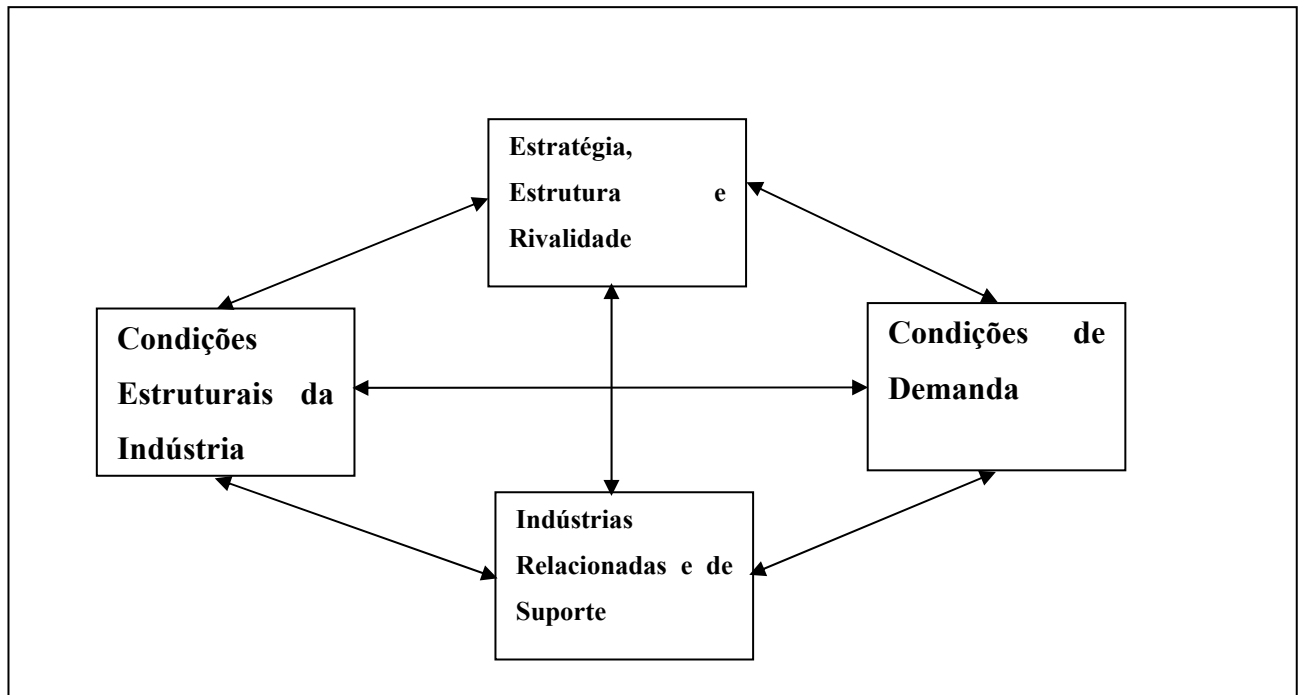


Figura 3.2 – O diamante da competitividade nacional. Fonte: PORTER (1990).

O autor apresenta este esquema para mostrar a importância da infra-estrutura do APL e da rivalidade entre as empresas sobre a sua competitividade.

3.1.5 Uma Visão Geral de Outros Textos Abrangentes sobre Competitividade:

FARAH (1985) apresenta o **Modelo de Adaptação de Fatores Ecológicos (MAFE)**. Neste modelo o autor aborda o que nesta tese se chama de elementos macroeconômicos, microeconômicos, e estratégico-empresariais sobre a competitividade de empresas de pequeno e médio porte da região de São Carlos, interior de São Paulo.

FARAH (1985) apresenta uma análise do tipo de comportamento competitivo encontrado nas empresas, além de reconhecer os elementos mais importantes para a competitividade. Ele conclui que embora as empresas estudadas sofram grande influência dos elementos ambientais, a forma com que elas configuram seus elementos internos possui papel relevante sobre a sua competitividade. O autor utiliza esta premissa para realizar uma análise qualitativa da relação da configuração dos elementos internos com o sucesso ou com o fracasso das empresas.

PIRES (2001) apresenta um conjunto de etapas para auxiliar no desenvolvimento competitivo de empresas de uma determinada região. Isto compreende o desenvolvimento de empresas de várias cadeias produtivas. Ele utiliza a premissa de que são

três os tipos de fatores que contribuem para a competitividade de uma empresa. Os fatores **macro-competitivos** (referidos nesta tese como elementos macroeconômicos): mercado, população, investimentos e governo; os **meso-competitivos** (que aqui são tidos como elementos micro-econômicos): relação entre as empresas da cadeia produtiva e a estrutura de fornecimento; relação entre as empresas da cadeia e o mercado; relação entre as empresas da cadeia e as instituições de apoio; e os fatores **micro-competitivos** (que equivalem aos elementos estratégico-empresariais): a gestão, os recursos humanos, capital e informação, a tecnologia e operações. São também prescritas três fases para o desenvolvimento regional. A primeira corresponde à **análise** destes três tipos de fatores, em seguida, deve-se elaborar um **projeto** para a melhoria do posicionamento competitivo das empresas da região envolvida, por meio da modificação destes três tipos de fatores, e a terceira fase compreende à **implementação** das medidas estabelecidas na fase de projeto.

HAX & WILDE II (1999) apresentam um modelo intitulado Modelo Delta em que identificam três tipos de estratégias competitivas, que segundo eles não estão presentes no conhecido esquema das cinco forças de PORTER (1986). Os três tipos de estratégias identificados são: a estratégia do melhor produto, em que a empresa pode competir em baixo preço, ou buscar oferecer produtos diferenciados; a melhor solução para o cliente, onde a empresa busca oferecer produtos sob medida para os seus clientes; e a estratégia de bloqueio "*look-in*", onde a empresa busca fazer com que seus produtos se tornem referência no mercado, o que faz com que outras empresas, que atuam no mesmo segmento ou em segmentos adjacentes, sejam quase que obrigadas a fabricar seus produtos, de acordo com o padrão dos produtos da empresa em questão.

A essência do modelo delta está na prescrição de algumas medidas para o posicionamento estratégico adequado da empresa. Este modelo está dividido nas seguintes fases: definir os principais processos de negócio; configurar estes processos de acordo com a posição estratégica desejada; buscar coerência e unicidade entre os processos; e incorporar mecanismos de modo a aumentar a flexibilidade e a capacidade de adaptação às mudanças.

3.2 Textos Restritos Sobre Competitividade

A seguir são apresentados os textos restritos sobre competitividade por ordem alfabética. Lembrando que um texto restrito é aquele que aborda apenas uma das perspectivas da competitividade propostas no capítulo 2.

3.2.1 As Competências Essenciais (FLEURY & FLEURY, 2003):

Estes autores concebem a competitividade de uma empresa a partir das suas competências essenciais. HAMEL & PRAHALAD (1995) consideram competências essenciais aquelas habilidades da empresa que: contribuem efetivamente para o valor percebido pelo cliente; permitem a sua diferenciação em relação aos concorrentes; e lhe permitem gerar novos produtos e serviços, de modo a se manter competitiva no longo prazo. GILGEOUS & PARVEN (2001) afirmam que as competências essenciais são elementos intangíveis que constituem habilidades, conhecimentos e experiências dos membros da empresa.

FLEURY & FLEURY (2003) utilizam também como referência o trabalho de WOODWARD (1965) *apud* FLEURY & FLEURY (2003), pertencente à “visão da empresa baseada em recursos”, para afirmar que a empresa possui em diferentes proporções, competências relacionadas às funções: Manufatura, *Marketing* e Vendas, e P&D. Segundo FLEURY & FLEURY (2003) uma destas três funções exercerá posição primordial na competitividade, devendo ser apoiada pelas outras duas. Desta forma, as competências acumuladas nesta função constituem a competência essencial da empresa.

FLEURY & FLEURY (2003) afirmam que não é interessante para a empresa buscar ser igualmente competente nas três funções. Com efeito, uma das competências será mais relevante do que as outras para a competitividade. Estes autores concluem este raciocínio afirmando que a competitividade da empresa é maximizada quando a sua competência essencial está alinhada à sua estratégia competitiva.

FLEURY & FLEURY (2003) classificam as estratégias competitivas em três tipos. A excelência operacional, que consiste em desenvolver e colocar no mercado produtos/serviços que otimizem a relação qualidade/preço. A função primordial nesta estratégia é a Manufatura. Neste caso busca-se desenvolver inovações incrementais em

produtos e serviços. Em relação aos mercados, dado o grande volume de clientes, a relação será altamente impessoal.

A estratégia de inovação em produto se baseia na contínua introdução de produtos inovadores, direcionados a clientes e segmentos de mercados definidos. A função mais importante nesta estratégia é a função P&D. Pode-se inferir que neste caso cabe à Manufatura ser altamente flexível, ou seja, capaz de se reestruturar rapidamente para a produção de novos produtos. Já a função *Marketing* e Vendas deve identificar oportunidades de inovação e avaliar a provável aceitação dos mercados aos novos produtos.

Na estratégia orientada para o cliente, a empresa se volta para clientes específicos e procura desenvolver produtos que atendam às suas demandas atuais e futuras. Neste caso a função mais importante é *Marketing* e Vendas, impulsionando as outras duas.

3.2.2 Paradigma Estratégico de Gestão da Manufatura (PEGEM – GODINHO FILHO, 2004):

Este autor define **Paradigma Estratégico de Gestão da Manufatura (PEGEM)** como **modelos/padrões estratégicos e integrados de gestão, direcionados a certas situações de mercado, que se propõem a auxiliar as empresas a alcançarem determinados objetivos de desempenho.**

O conceito de PEGEM é composto por quatro elementos-chave: **os direcionadores:** são as condições de mercado que possibilitam, requerem, ou facilitam a implantação de determinado PEGEM; **os objetivos de desempenho da produção:** são os objetivos relacionados a determinado paradigma; **os princípios:** são as premissas que norteiam a empresa na adoção de um PEGEM. Os princípios representam "o quê" deve ser feito para se atingir os objetivos de desempenho da produção; e **os capacitadores:** são as ferramentas, tecnologias e metodologias que devem ser utilizadas.

GODINHO FILHO (2004) identificou os seguintes PEGEMs existentes: a **Manufatura em Massa Atual (MMA)**; a **Manufatura Enxuta (ME)**; a **Manufatura Responsiva (MR)**; a **Customização em Massa (CM)** e a **Manufatura Ágil (MA)**. Para cada PEGEM o autor identificou também os direcionadores, os princípios e seus capacitadores.

GODINHO FILHO (2004) afirma que a estratégia de manufatura deve ser estabelecida com base na priorização dos objetivos de desempenho da produção. O conceito de objetivo de desempenho, como poderá ser observado por meio de outros textos a serem

apresentados, é originário da literatura de estratégia de manufatura, há muito tempo utilizado. Entretanto, este autor propõe alguns objetivos que complementam e deixam mais claras as propostas já existentes. Isso possivelmente ocorre com os seguintes objetivos:

- **Qualidade:** A visão de qualidade utilizada pelo autor se baseia em quatro perspectivas: i – produtos livres de erro; ii – de acordo com as especificações; iii – com atributos que atendam à maioria dos clientes; e iv – que tenham um preço aceitável;
- **Rapidez (velocidade):** Que significa o tempo que o cliente espera para receber o produto que solicitou. Este assunto é tratado em maior nível de detalhe em BLUMENFELD *et al.* (1998), KRITCHANCHAI & MACCARTHY (1998), MILEHAM *et al.* (1998), STALK (1988) e STALK & HOUT (1994), dentre outros.
- **Variedade 1 – Variedade simples ou variedade de coisas semelhantes:** Corresponde a fornecer uma pequena variedade de produtos alternativos (ex. onde existem variações de cor, tamanho, componentes);
- **Variedade 2 – Variedade de coisas distintas:** É a capacidade do sistema de produção em fornecer ampla variedade de produtos e serviços diferentes aos clientes;
- **Variedade 3 – Variedade direcionada ao cliente, ou customabilidade:** É a capacidade do sistema de produção em prover produtos individualizados, de acordo com as necessidades específicas de cada cliente;
- **Responsividade:** É a habilidade em ser bem sucedido na competição baseada em tempo e concomitantemente na alta variedade de produtos. Este assunto é tratado em profundidade em FERNANDES & MACCARTHY (1999), GILGEOUS & THOMAS (1998), MATSON & McFARLAN (1998) dentre outros autores.

GODINHO FILHO (2004) está focado, sobretudo, na análise dos padrões competitivos de empresas de manufatura, com base na configuração de seus sistemas de produção.

3.2.3 A Visão da Estratégia de Manufatura Segundo HAYES & WHEELWRIGHT (1984):

Estes autores apresentam em seu livro *Restoring Our Competitive Edge* uma estrutura conceitual útil para se pensar como as capacidades da Manufatura podem ser

utilizadas na obtenção da vantagem competitiva. Para isto esta função deve elaborar sua estratégia, que corresponde à **seqüência de decisões que, ao longo do tempo, habilitam uma unidade de negócios a atingir a estrutura, a infra-estrutura e um conjunto de habilidades desejadas**. Desta forma, na visão destes autores a estratégia de manufatura de uma empresa consiste basicamente na tomada de dois tipos de decisões, infra-estruturais e estruturais, apresentadas no quadro 3.1. Pode-se observar que as **decisões estruturais** são aquelas que dizem respeito aos elementos tangíveis do sistema de produção. Elas envolvem a definição da capacidade produtiva, das instalações, da tecnologia e do nível de integração vertical da Manufatura.

As decisões que definem como os elementos estruturais do sistema de produção serão gerenciados são chamadas de **decisões infra-estruturais**, elas estabelecem as políticas utilizadas para a força de trabalho, os sistemas de qualidade, de planejamento e controle da produção (PCP), e a organização do trabalho.

Categorias de Decisões da Estratégia de Manufatura	
Decisões Estruturais	
Capacidade	Quantidade, horizonte e tipo de capacidade produtiva
Instalações	Tamanho, localização e nível de especialização
Tecnologia	Equipamento, automação e integração
Integração vertical	Direção, extensão e balanceamento
Decisões Infra-estruturais	
Força de trabalho	Nível de habilidade, políticas salariais e de estabilidade.
Qualidade	Prevenção de falhas, monitoramento e intervenção
Planejamento da Produção e Controle de Materiais	Políticas de fornecimento, centralização e regras de decisão
Organização do Trabalho	Estrutura, sistemas de controle e de recompensa, papel das equipes

Quadro 3.1 – Categorias de decisões da estratégia de manufatura. Baseado em HAYES & WHEELWRIGHT (1984).

HAYES & WHEELWRIGHT (1984) também estabelecem uma hierarquia entre os tipos de estratégias existentes. Os tipos apresentados são: a estratégia corporativa, as estratégias empresariais, ou das unidades de negócios pertencentes à corporação, e no âmbito de cada empresa as estratégias funcionais (Manufatura, *Marketing* e Vendas, Recursos Humanos, ...). Neste contexto a estratégia de manufatura deve estar em sintonia com as demais estratégias funcionais e ser consistente com a estratégia empresarial.

3.2.4 Os Passos da Estratégia de Manufatura Segundo HILL (1994):

HILL (1994) apresenta um conjunto básico de cinco passos, que provê uma estrutura analítica em que as ações de integração das perspectivas das funções Manufatura e de *Marketing* e Vendas estão relacionadas, esquematizado no quadro 3.2:

Passo 1 – Definição dos objetivos empresariais: Onde se definem os anseios da empresa no longo prazo;

Passo 2 – Definição da estratégia de *Marketing* e Vendas: A empresa deve estabelecer o nível de serviço necessário em cada mercado que atua, e definir o nível de investimento necessário para prover tais serviços;

Passo 3 – Estabelecer os objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos da empresa: A Manufatura deve estabelecer os objetivos **qualificadores**, que são aqueles em que ela deve atingir boa performance para que seu produto passe a ser considerado como uma escolha potencial pelo cliente, e os **ganhadores**, que são aqueles que contribuem significativamente para a realização do pedido pelo cliente (os objetivos de desempenho definidos pelo autor são apresentados no quadro 3.2);

Objetivos Empresariais	Estratégia de <i>Marketing</i>	Objetivos de Desempenho	Estratégia de Manufatura	
			Escolha do processo	Escolha da infra-estrutura
Crescimento; Sobrevivência; Lucro; Retorno sobre o investimento; Outras medidas financeiras	Mercados e segmentos de mercado; Variedade (<i>mix</i>); Abrangência do <i>mix</i> ; Volumes; Padronização <i>versus</i> customização; Nível de inovação; Liderar ou ser um seguidor no mercado	Preço; Conformidade com os padrões (qualidade); Entrega: Velocidade; Pontualidade; Aumento da demanda; Padrão de cores; Opções de escolha; Projeto; Imagem de marca; Suporte técnico; Suporte após a venda	Escolha de processos alternativos; <i>Trade-offs</i> incorporados na escolha do processo; Papel dos estoques na configuração do processo; Fazer ou comprar; Capacidade; Localização	Suporte funcional; Sistemas de planejamento e controle; Controle e garantia da qualidade; Engenharia dos sistemas de manufatura; Procedimentos administrativos; Regras de recompensa; Organização do trabalho; Estrutura organizacional

Quadro 3.2 – Estrutura para a elaboração da estratégia de manufatura. Baseado em HILL (1994).

Passo 4 – Escolha do processo produtivo: Para se fazer tal escolha deve-se ter como referência o volume de produção e os objetivos ganhadores;

Passo 5 – Desenvolvimento da Infra-estrutura: Deve-se definir os elementos intangíveis que compõem o sistema de manufatura, tais como, normas de operação, sistemas de PCP, formas de organização do trabalho, dentre outros.

3.2.5 A Dinâmica de Evolução de APLs (MACHADO, 2003):

Este autor apresenta uma proposta sobre a evolução de APLs e a aplica na análise do APL produtor de cerâmica de Santa Gertrudes, interior de São Paulo. Nesta proposta a formação e a evolução destes aglomerados ocorrem a partir das economias externas e internas – este mesmo autor define economias externas como os benefícios que se pode obter pelo simples fato da empresa estar presente no APL e economias internas como os benefícios oriundos da busca deliberada da empresa de aproveitamento das oportunidades do APL.

Segundo MACHADO (2003) as fases da formação dos APLs são: nascimento, em que ocorre a aglomeração dos agentes de uma indústria; crescimento, em que elementos da cadeia produtiva à montante e à jusante são atraídos pelo potencial de consumo das empresas do APL iniciante. Nesta fase também ocorre a contínua especialização de atividades da cadeia produtiva; maturidade, em que a estagnação do nível de consumo do produto produzido pela cadeia produtiva acirra o nível de competição entre as empresas do APL; empresas destinadas à comercialização e distribuição assumem papel privilegiado na sua governança, obtendo por isso maiores margens do que as demais; e empresas de grande porte enxergam a viabilidade da abertura de unidades fabris em outras regiões fora do APL, dadas as vantagens de custos de produção e/ou de transporte.

Na última fase, o rejuvenescimento, o conhecimento acumulado pelas empresas do APL permite o desenvolvimento de novos negócios de alto valor agregado, onde empresas passam a se dedicar ao gerenciamento de marcas e da distribuição de produtos. Pode-se observar que o APL calçadista de Franca atualmente parece estar na transição da maturidade para o rejuvenescimento.

3.2.6 As Cinco Forças e as Estratégias Genéricas de PORTER (1986):

Michael Porter apresenta inicialmente em 1979 o conceito das cinco forças (ver PORTER, 1979), identificando quais os principais elementos da estrutura industrial que exercem pressão sobre a empresa. Em seguida, ele apresenta em seu livro *Estratégia Competitiva*, de 1986, além das cinco forças, os três principais tipos de estratégias adotadas pelas empresas. As cinco forças sobre a empresa estão esquematizadas na figura 3.3. Elas funcionam da seguinte forma:

- **Pressões de potenciais entrantes:** São as pressões exercidas por empresas, que embora não atuem na indústria, podem se sentir atraídas a entrar nela, à medida que os lucros são convidativos. A facilidade de entrada em determinada indústria vai depender do grau de intensidade de suas barreiras de entrada, que são mecanismos naturais ou criados por agentes da indústria, que inibem a entrada de novas empresas no negócio (para uma visão mais detalhada sobre o assunto ver AZEVEDO, 1998; BAIN, 1962; CHAKRAVRTHY, 1997; KUPFER, 2002; GHEMAWAT, 1986; OSTER, 1994; SYLOS-LABINI, 1988).

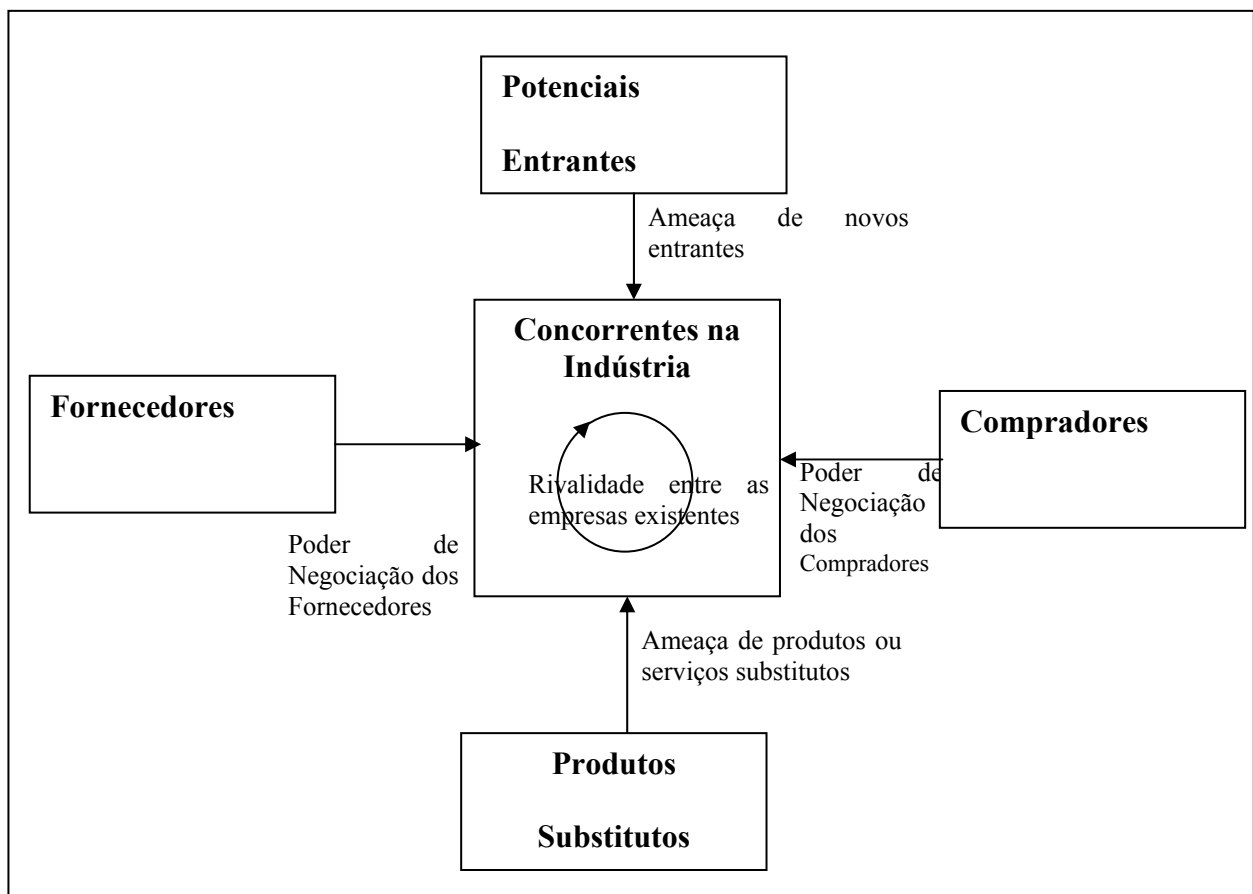


Figura 3.3 – Estrutura da indústria e sua influência sobre a empresa. Baseado em PORTER (1986).

- **Pressões dos concorrentes:** A rivalidade entre os concorrentes assume a forma de disputa por posição na indústria.
- **Pressão dos produtos substitutos:** São aqueles produtos que embora não sejam fabricados diretamente pela indústria em questão, podem de alguma forma vir a substituir a funcionalidade de seus produtos.
- **Poder de negociação dos compradores:** Os compradores exercem pressão sobre a indústria à medida que buscam sempre produtos com menores preços e/ou de melhor qualidade.
- **Poder de negociação dos fornecedores:** Os fornecedores podem exercer pressão sobre as empresas de uma indústria cliente ao ameaçarem elevar os preços, ou diminuir em algum critério o desempenho do produto fornecido.

PORTER (1986) afirma que a intensidade da concorrência em uma determinada indústria é resultado da configuração das cinco forças citadas acima. Isto significa que a atuação destas forças em conjunto, determinará o potencial de lucro das empresas da indústria.

As três formas gerais de atuação da empresa nos mercados são: a liderança no custo total, que ocorre quando a empresa busca obter custos de produção menores do que as concorrentes, o que lhe permite retornos acima da média, ou praticar preços menores; a diferenciação, que consiste em criar um produto, ou serviço que seja considerado único dentro da indústria; e o enfoque, que consiste em focar o atendimento num determinado grupo de clientes. Neste caso a empresa pode conseguir baixos custos e/ou diferenciação neste mercado. Estas três formas de atuação são conhecidas como estratégias genéricas.

Utilizando estes dois conceitos – das cinco forças e das estratégias genéricas – PORTER (1986) apresenta uma metodologia para análise da concorrência que permite à empresa identificar sua situação competitiva e traçar os melhores movimentos a serem implementados.

3.2.7 Uma Visão Geral de Outros Textos Restritos:

Patrícia Campeão (CAMPEAO, 2004) apresenta uma proposta para o desenvolvimento competitivo de arranjos produtivos locais (APLs) agro-industriais. Ela mostra a influência dos elementos do APL sobre a competitividade das empresas que dele fazem parte. Segundo a autora os elementos que influenciam a competitividade das empresas de um APL são: a presença de um produto identidade; o nível de especialização dos fatores produtivos; a coesão sócio-cultural entre os agentes; a diversificação das funções dos agentes; a flexibilidade produtiva; a capacidade de inovação; a atuação dos agentes do APL fora dele; e a sustentabilidade ambiental. Estes elementos são segundo a autora influenciados por outros três grupos de elementos locais: o **capital institucional**, que representa os vários aspectos do desenvolvimento econômico regional; o **capital humano**, que engloba aspectos associados aos recursos humanos, presentes no meio local e as suas relações sociais; e o **capital organizacional**, que está relacionado às estratégias adotadas pelas empresas do APL. A autora aplica esta proposta à análise da competitividade de APLs agro-industriais de diferentes regiões e ramos de atividade, mostrando como as diferenças na configuração de elementos regionais leva a diferenças no nível de desenvolvimento e desempenho das empresas.

D' AVENI (1999) apresenta o Modelo da Supremacia Estratégica que se baseia na análise do ambiente competitivo da empresa e das regras de funcionamento da indústria. Este autor afirma que existem vários tipos de ambientes competitivos, que diferem de acordo com o nível de rivalidade das empresas que neles atuam. Segundo o autor, para atuarem nos seus mercados as empresas criam padrões de ruptura das regras de competição. Para se entender o tipo de competição existente numa indústria é necessário analisar a frequência com que as rupturas são introduzidas e a sua natureza. As rupturas são classificadas em: rupturas que destroem competências e rupturas que melhoram a competência.

Empresas que utilizam a estratégia de destruição de competências buscam tirar a liderança de outras empresas, tentando mudar os elementos críticos para o sucesso na indústria, tornando os elementos vigentes obsoletos. Na ruptura que melhora a competência, a empresa líder tenta aumentar o valor dos seus recursos e produtos, sem, no entanto, mudar os elementos críticos para o sucesso vigentes. Este autor também identifica quatro tipos de ambientes competitivos apresentados a seguir. O primeiro é o equilíbrio, onde se enquadram ambientes caracterizados por longos períodos de estabilidade. Já o equilíbrio flutuante é

marcado por rápidas turbulências com freqüentes rupturas de melhoria de competência. O equilíbrio pontuado é marcado por breves períodos, baseados em mudanças descontínuas, ou revoluções de destruição de competência. O quarto tipo de ambiente, o desequilíbrio, é marcado por freqüentes rupturas, sobretudo, de destruição de competências.

Em um outro artigo D'AVENI (2002) apresenta uma proposta para o mapeamento das pressões competitivas da indústria. Este autor afirma que quanto maior a sobreposição geográfica entre empresas, maior a pressão competitiva existente entre elas. Segundo o autor para mapear as pressões de uma indústria, deve-se começar por analisar a posição corrente e o comportamento dos seus líderes. Em seguida, é interessante procurar por subsistemas compostos por pressões entre pares e tríades de empresas. São apresentados quatro tipos de pressões existentes, que variam do grau mais forte, em que existe forte incursão de uma empresa no território da outra, até o nível mais fraco, onde existe uma pequena ameaça de uma empresa sobre outra. D'AVENI (2002) afirma que este mapa pode ser utilizado para prever a evolução de uma indústria, sobre a hipótese da continuidade do sistema de pressões vigente. A aplicabilidade deste mapeamento aparentemente só se mostra viável em oligopólios, uma vez que em indústrias pulverizadas nota-se que as empresas não têm uma noção clara do nível de pressão recebido de cada concorrente.

KAPLAN & NORTON (1997) apresentam o *Balanced Scorecard* (BSC) que consiste numa proposta para acompanhar o desenvolvimento estratégico de uma empresa. Ela se baseia em quatro perspectivas, apresentadas e discutidas primeiramente em KAPLAN & NORTON (1992), são elas: i – **perspectiva dos acionistas da empresa, ou financeira**; ii – **perspectiva dos clientes**; iii – **perspectiva dos processos internos**; iv – **perspectiva do aprimoramento contínuo**. A premissa principal do BSC é que para uma empresa ser bem sucedida, ela deve ser capaz de obter bom desempenho simultaneamente nestas quatro perspectivas.

O âmago do BSC está em permitir que a empresa se concentre em quatro elementos essenciais para a sua sobrevivência, que são seus investidores, o cliente, a estrutura interna e gestão, e a inovação. A partir destes elementos os autores apresentam um método para o desdobramento dos principais planos estratégicos, definidos nestas áreas, em ações que chegam ao nível operacional. Eles apresentam também a construção de um conjunto de indicadores que permitem acompanhar o nível de desempenho da empresa em cada uma das áreas estratégicas.

Michael Porter também propõe o conceito de **Cadeia de Valores** (PORTER, 1989). A cadeia de valores consiste nas atividades realizadas pela empresa que permitem obter produtos, cujo valor agregado seja maior do que o dos insumos necessários para produzi-los. Segundo este autor a cadeia de valores é formada pelo conjunto de atividades primárias e secundárias de uma empresa. As atividades **primárias** são aquelas indispensáveis à fabricação e fornecimento dos produtos e serviços, são elas: **logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviço**. As atividades de **apoio** permitem o funcionamento das atividades primárias, são elas: **infra-estrutura, gestão de recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia e compras**. PORTER (1989) afirma que para ter vantagem competitiva a empresa deve possuir desempenho superior aos seus concorrentes nestes dois conjuntos de atividades.

SKINNER (1969) apresenta os passos para a elaboração da política, ou estratégia, de Manufatura. Este texto representa um elemento divisor de águas na literatura de gestão de operações. Este autor conclui que até então – ano de 1969 – a visão que se tinha do papel da Manufatura era que esta função poderia contribuir para a competitividade da empresa se apenas atingisse mais eficiência, alta produtividade e conseqüentemente a redução de custos. Segundo o autor esta visão da Manufatura estava centrada nos conceitos de Friederick Taylor (ver reedição TAYLOR, 1990), que embora tivessem sido responsáveis por grandes avanços na indústria no início do século XX, eram insuficientes para dar suporte ao ambiente competitivo da indústria americana da segunda metade do século XX. SKINNER (1969) defende a idéia de que a Manufatura deve elaborar uma política, ou estratégia, para ser útil aos planos da empresa.

SKINNER (1969) mostra que existem critérios além do baixo custo de produção que podem contribuir para a competitividade da empresa, tais como qualidade, rapidez, pontualidade. Muitas vezes estes critérios são conflitantes, o que exige a priorização de uns, em detrimento de outros. Este autor propõe quinze passos para a elaboração da estratégia de manufatura, dos quais ele mesmo destaca: **passo 1**, análise da situação competitiva das outras empresas que participam da indústria; **passo 2**, análise das habilidades e capacidades da empresa; **passo 3**, formulação da estratégia competitiva; **passo 4**, avaliar os efeitos da estratégia competitiva nas tarefas desempenhadas pela Manufatura; **passos 5 e 6**, avaliar respectivamente as restrições e limitações impostas pela estrutura econômica e de tecnologia da indústria; **passos 7 e 8**, todas as atividades dos passos anteriores devem ser

revisadas – passo 7 – e sintetizadas na estratégia de manufatura – passo 8. Os passos seguintes – de 9 a 15 – são relativos à implementação e controles da estratégia de manufatura.

Em um segundo artigo, *Focused Manufacturing*, SKINNER (1974) complementa várias de suas idéias lançadas no primeiro artigo sobre estratégia de manufatura. SKINNER (1974) defende a idéia de que para ser bem sucedida a empresa não necessariamente precisa competir em baixos preços, mas **focar** suas habilidades num conjunto específico de tarefas, que atendam de forma singular, determinados segmentos de mercado. Segundo este autor a essência da **Manufatura Focada** está em três considerações: i – **existe uma grande quantidade de formas de competir além da competição em baixo custo**; ii – **uma função Manufatura dificilmente será bem sucedida em todos os critérios competitivos** – custo, qualidade, tempo de entrega, pontualidade, variedade de modelos, introdução de novos produtos, ou baixo investimento; iii – **a simplicidade e a repetição das operações leva a empresa a atingir excelência**.

Para conseguir implantar a **Manufatura Focada** SKINNER (1974) apresenta uma seqüência de quatro passos a ser seguida: i – **desenvolver uma declaração dos objetivos da empresa e da estratégia**; ii – **avaliar o que estes objetivos e a estratégia significam para a Manufatura**; iii – **realizar uma análise cuidadosa de cada elemento do sistema de produção** – que é formado pelos seguintes elementos: política de processos e equipamentos, política de mão-de-obra, sistema de PCP, sistema de controle da qualidade e estrutura organizacional; e, iv – **reorganizar os elementos do sistema de produção de modo a focar suas capacidades**.

Em seu livro *Vantagem Competitiva em Manufatura* (SLACK, 2002), Nígel Slack afirma que à medida que a Manufatura apresente bom desempenho, a empresa ganha força para competir em seus mercados. Este autor apresenta vários conceitos que permitem compreender o papel estratégico da Manufatura na empresa.

De acordo com SLACK (2002) os objetivos de desempenho da Manufatura são: qualidade, baixo custo, flexibilidade, rapidez e confiabilidade de entrega (pontualidade). O autor afirma que para a Manufatura desempenhar papel estratégico na empresa, ela deve gerenciar de forma adequada os seus recursos, o que envolve decisões em três categorias: gestão da tecnologia de processo, onde se define qual o tipo de tecnologia de processo e produto será utilizada; desenvolvimento da organização, que diz respeito às políticas de desenvolvimento do pessoal e organização do trabalho; e a gestão da rede de suprimentos, que consiste na definição de políticas de desintegração e integração vertical, e de relacionamento

com os agentes da cadeia produtiva (para uma visão mais detalhada deste assunto ver HANDFIELD & BECHTEL, 2002).

SLACK (2002) termina apresentando um conjunto de passos para a elaboração da estratégia de manufatura, são eles: passo 1, definição dos objetivos da Manufatura, neste passo deve-se definir quais serão os objetivos ganhadores de pedidos e os qualificadores (o autor utiliza o conceito proposto inicialmente por HILL, 1994), neste caso o autor ressalta a importância do trabalho coordenado das funções Manufatura, *Marketing* e Vendas, e P&D nesta tarefa; passo 2, avaliar o nível de desempenho da Manufatura em cada objetivo de desempenho e compará-lo com o desempenho dos fornecedores; passo 3, avaliar a lacuna importância/desempenho, neste passo avalia-se a distância entre a importância do objetivo e a sua performance. Uma questão colocada por SLACK (2002) é que a prioridade dada a um objetivo depende da combinação da sua importância e do nível de performance que este apresenta; passo 4, cada área da Manufatura deve identificar como mudanças nas três categorias de recursos devem ser feitas para melhorar o desempenho nos objetivos definidos como prioritários nos passos anteriores. A partir disso definem-se os planos de ação que serão implementados em cada área.

WHEELWRIGHT & HAYES (1985) reconhecem **quatro estágios** de desenvolvimento que permitem analisar o papel da função Manufatura na competitividade da empresa. O **primeiro estágio** é chamado de **Neutralidade Interna**, neste caso a Manufatura é considerada neutra, ou incapaz de influenciar a competitividade da empresa. A preocupação desta função é diminuir os seus impactos negativos sobre a competitividade. O **segundo estágio**, chamado de **Neutralidade Externa**, ocorre quando a função Manufatura busca se igualar em competitividade às suas concorrentes.

Quando a Manufatura se encontra no **terceiro estágio**, as demais funções da empresa esperam dela uma contribuição efetiva para a competitividade. Por causa das expectativas das demais funções este estágio é chamado de **Suporte Interno**. Nele a Manufatura realmente desempenha um papel importante na competitividade. Todavia, a visão de seus gerentes ainda é a de **seguidores** dos avanços da indústria. O **quarto estágio**, chamado de **Suporte Externo**, ocorre quando a Manufatura possui o papel de liderança em relação às suas rivais. Neste caso, ela é capaz de se antecipar às novas práticas do mercado e de contribuir efetivamente como elemento propulsor da competitividade da empresa.

ZANAKIS & FERNANDES (2004) apresentam A Análise dos Fatores de Competitividade das Nações; estes autores utilizam métodos baseados em técnicas de

dataminig e inteligência artificial para investigar a correlação existente entre 55 variáveis de ordem macroeconômica e a competitividade do país. Algumas das variáveis que possuem alta correlação com a competitividade são: poder de compra da moeda em relação ao dólar; computadores *per capita*; produtividade *per capita*; menor taxa de risco país; linhas telefônicas *per capita*; investimentos em pesquisa e desenvolvimento; acesso a saneamento básico; cientistas e engenheiros *per capita*, dentre outras. O conceito de competitividade utilizado pelos autores se dá em nível macroeconômico, definido como o grau em que uma nação é capaz, sob livres condições de mercado, produzir bens e serviços que sejam aprovados nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente expande a renda de seus cidadãos. Este texto apresenta a idéia de que boa parte da competitividade das empresas de um país é dependente da infra-estrutura macroeconômica disponível.

3.3 Análise das Contribuições da Literatura para a Melhor Compreensão da Competitividade

Uma vez que do ponto de vista conceitual, torna-se mais importante compreender os elementos que influenciam a competitividade, do que a proposta particular de cada texto apresentado, deve ser ressaltado que a apresentação de cada texto serviu para mostrar as várias formas que o mesmo tema – a competitividade, é tratado. Dada a razoável quantidade de textos abordada neste capítulo, torna-nos possível enumerar, mesmo que de forma preliminar, um conjunto de temas que são tratados dentro de cada uma das quatro perspectivas da competitividade, o que poderá ser complementado, à medida que novos textos forem analisados. Desta forma, nesta subseção é apresentada uma análise dos textos, que, na visão desta tese, mais contribuem para cada perspectiva da competitividade.

3.3.1 Principais Textos que Abordam a Perspectiva Macroeconômica:

Tendo em vista os textos que abordam elementos macroeconômicos, pode-se observar que todos buscam identificar quais destes elementos influenciam a competitividade.

Deve-se ressaltar a classificação dos elementos apresentada por COUTINHO & FERRAZ (1995), de grande utilidade para quem estuda este assunto. Entretanto são ZANAKIS & FERNANDES (2004) aqueles que apresentam de forma mais ostensiva um

conjunto de elementos que permitem avaliar a competitividade de um país, que se baseia fundamentalmente na competitividade dos seus sistemas produtivos. Por outro lado, COUTINHO & FERRAZ (1995) e PIRES (2001) apresentam elementos que podem ser utilizados por agentes governamentais como forma de orientação para a articulação de políticas de fortalecimento de cadeias produtivas. Já FARAH (1985) alerta para o fato que mesmo empresas submetidas a condições ambientais semelhantes, podem ter desempenho diferente à medida que utilizam diferentes estratégias.

3.3.2 Principais Textos que Abordam a Perspectiva Microeconômica de Posicionamento Estratégico:

Dos textos que tratam do posicionamento estratégico, provavelmente o mais conhecido e que por consequência tem influenciado os textos posteriores, é aquele que contém as cinco forças da indústria e as estratégias genéricas de PORTER (1986). Este texto pode ser decomposto em duas partes. A primeira versa sobre quais os tipos de pressões exercidas pelas empresas. Ao fazer isso, este autor apresenta um esquema dos principais elementos que influenciam as empresas em seu dia-a-dia, sendo de fácil compreensão e aplicação. A segunda parte trata dos tipos de estratégias utilizadas pelas empresas, onde se identifica as três estratégias genéricas.

Os dois tipos principais de estratégia segundo PORTER (1986) são o baixo custo e a diferenciação, sendo o enfoque a aplicação de uma das duas anteriores a um determinado nicho de mercado. A classificação das estratégias em dois tipos gerais, em que de um lado identifica-se o foco no baixo custo e de outro a estratégia de diferenciação, traz aparentemente pouca contribuição teórica. Isso porque a busca de diferenciação, por aquelas empresas que não optaram pela estratégia de baixo custo, pode ocorrer de inúmeras formas. Neste sentido, é CONTADOR (2003) aquele que identifica a maior quantidade de formas de diferenciação, nos quinze campos de competição apresentados.

Pode-se observar que, salvo PORTER (1986) que aborda cinco tipos de agentes ambientais, os textos com foco no movimento estratégico da empresa cuidam de investigar apenas a relação da empresa com seus concorrentes. Com esse fim D'AVENI (1999) defende a idéia de que os dois tipos de estratégias utilizadas por empresas líderes em seus mercados, ou por aquelas que questionam tal liderança são: a ruptura que destrói competências e a ruptura que reforça competências. A partir destes dois tipos de estratégias e da consideração

das atividades das empresas líderes e daquelas que almejam a liderança, este autor apresenta quatro tipos de ambientes competitivos, que variam de acordo com o nível de estabilidade.

Observa-se em D'AVENI (1999) a análise da estratégia da empresa com base na sua capacidade de realizar inovações tecnológicas. Entretanto, não são consideradas questões importantes para a estratégia, como o relacionamento das empresas com a sua cadeia produtiva, ou mesmo, a configuração dos seus recursos, questões estas essenciais para a inovação tecnológica. Em um segundo texto D'AVENI (2002) identifica os tipos de pressões existentes entre empresas concorrentes. Ele faz isso detalhando o conceito de pressões exercidas pelos concorrentes, inicialmente apresentado por PORTER (1986). Deste modo D'AVENI (2002) se mostre útil para identificar pressões em indústrias com poucos competidores, este analisa as pressões ocorridas na indústria da aviação civil norte-americana, onde existe o nítido reconhecimento de empresas líderes; provavelmente ele deverá ser adaptado para se compreender indústrias com grande quantidade de competidores, onde nem sempre é possível identificar as pressões exercidas por um concorrente específico, e nem as empresas líderes.

Uma ressalva em relação aos dois textos D'AVENI (1999) e (2002) é que este autor parece não ter se preocupado em fazer uma associação clara e consistente entre eles, uma vez que tratam aparentemente do mesmo assunto – o posicionamento estratégico da empresa. O primeiro texto (D'AVENI, 1999), em que se identifica os tipos de rupturas introduzidas pelas empresas, não é confrontado com o segundo, que tem como questão principal apresentar os tipos de pressões existentes, tendo como ponto alto apresentar os tipos de mecanismos utilizados pelas empresas líderes, determinadas a disciplinar a indústria. O autor não faz nenhuma associação destes tipos de mecanismos, com os tipos de rupturas apresentadas em seu primeiro texto.

A possível contribuição HAX & WILDE II (1999) está no reconhecimento da estratégia de bloqueio. Embora estes autores apresentem três tipos de estratégia – a de melhor produto, a de melhor solução para o cliente, e a de bloqueio – observa-se não haver nenhuma inovação conceitual nas duas primeiras, em relação aos conceitos apresentados por PORTER (1986). Com efeito, o conceito de estratégia de bloqueio torna-se uma importante contribuição para a literatura, na medida em que reconhece que o projeto do produto realizado por uma empresa, nem sempre é feito tendo como referência exclusiva as necessidades do cliente. Além de buscar neutralizar seus concorrentes, introduzindo no mercado produtos que se tornem referência para empresas de indústrias adjacentes, o bloqueio também consiste em

realizar alianças estratégicas, de modo a neutralizar os concorrentes. Embora prescrevam medidas para o estabelecimento de cada estratégia, HAX & HILDE II (1999) não realizam uma análise das situações adequadas ao uso de cada uma.

3.3.3 Principais Textos que Abordam a Perspectiva Microeconômica do Papel dos APLs na Competitividade:

Os textos que cuidam do estudo dos APLs na competitividade possuem como contribuição geral reconhecer que a competitividade de uma empresa, depende em grande parcela da sua capacidade de interação com os agentes regionais de sua cadeia produtiva. PIRES (2001) propõe alternativas para o desenvolvimento econômico de regiões, baseado no apoio de agentes governamentais ao desenvolvimento de cadeias produtivas. Já CAMPEÃO (2004) identifica uma íntima correlação entre o nível de desenvolvimento institucional de um APL e o desempenho de suas empresas.

Ao se analisar MACHADO (2003), pode-se inferir que o comportamento e a capacidade das empresas que fazem parte de um APL em obter benefícios, dependem da fase do ciclo de vida em que ele se encontra. De modo geral os textos que tratam de APLs analisados trazem uma grande quantidade de elementos destes aglomerados, úteis à análise do seu nível de desenvolvimento.

3.3.4 Principais Textos que Abordam a Perspectiva Estratégica-Empresarial:

O papel dos textos que tratam da perspectiva estratégica-empresarial está em associar os objetivos da empresa e as oportunidades do ambiente empresarial à forma com que esta deve organizar seus recursos. Não obstante, FARAH (1985) apresenta um conjunto de comportamentos gerais da empresa – tais como políticas de investimento, de desenvolvimento de produtos, etc...– em que se busca a associação entre o tipo de comportamento e o desempenho da empresa. Já COUTINHO & FERRAZ (1995) enfatiza a importância da capacitação gerencial dos administradores da empresa, como forma para o aumento do seu desempenho.

O *Balanced Scorecard* de KAPLAN & NORTON (1997) possui alto nível de pragmatismo – talvez seja esta a maior razão para o seu grande sucesso no meio empresarial – ao apresentar uma alternativa para o completo desdobramento da estratégia empresarial em

medidas elementares – para uma visão detalhada deste assunto ver KAPLAN & NORTON (1996), (2000) e (2006) – e a apresentação de meios para o seu monitoramento. Este desdobramento permite a compreensão do papel de cada elemento da empresa na sua estratégia. Além de ressaltar a necessidade de ampla comunicação e compreensão da estratégia empresarial – esta questão é tratada pelos autores em KAPLAN & NORTON (2005). A solução para o desdobramento da estratégia apresentada pelo *Balanced Scorecard* propõe um conjunto de indicadores, em todos os níveis empresariais, que torna esta abordagem um verdadeiro sistema de informações gerenciais, permitindo além do planejamento da estratégia o seu controle.

CONTADOR (2003) apresenta um conjunto de medidas que propicia o aumento da competitividade da empresa de maneira auto-sustentável, o que ele chama de Modelo para o Aumento da Competitividade Industrial. O ponto alto do modelo apresentado por este autor está no relacionamento que este faz entre as questões estratégicas da empresa – representadas pelo conceito dos campos de competição – e os recursos – representados pelas armas de competição. Com efeito, ele resalta a necessidade do planejamento estratégico da empresa baseado na associação destes dois conceitos, onde devem ser reestruturados aspectos gerais, tais como: sistema produtivo, de *marketing* e vendas, de desenvolvimento do produto e de gestão de pessoal. Para isso ele faz uso de conceitos consagrados da literatura, tais como: no âmbito da produção, a carta de atividades múltiplas e a amostragem do trabalho; no desenvolvimento do produto, o uso da engenharia de valor, dentre outros. José Celso Contador juntamente com outros autores aborda de forma detalhada o conceito de campos e armas de competição em outras publicações: CONTADOR *et al.* (2003) apresentam uma estrutura detalhada dos campos e armas de competição, bem como os meios para a avaliação quantitativa da competitividade da empresa; CONTADOR *et al.* (2003a) aplicam este conceito para avaliar a competitividade de empresas industriais e de serviços; CONTADOR *et al.* (2004) aplicam o conceito de campos e armas de competição para avaliar as competências essenciais – ver PRAHALAD & HAMEL (1990) – de uma empresa e o aplica na análise de uma empresa têxtil.

O conceito da cadeia de valores apresentado por PORTER (1989) pode ser visto como um conceito complementar ao das cinco forças e estratégias genéricas. Enquanto que este último trata de questões relativas às pressões sofridas pela empresa e das respostas – estratégias – a estas pressões, aquele cuida de mostrar como os recursos produtivos podem ser

efetivamente organizados para responder às pressões sofridas dos agentes de ambiente e como implementar a estratégia competitiva.

Ao se analisar os textos de Michael Porter utilizados como referência, pode-se notar que o seu conjunto abrange todas as perspectivas da competitividade (ver capítulo 2, subseção 2.4, quadro 2.2) exceto a perspectiva estratégica-funcional. Analisando seus textos de uma perspectiva cronológica – publicados em 1986, 1989, 1990, 1998 – percebe-se que este autor começa por analisar a competitividade na perspectiva do relacionamento da empresa com os elementos de seu ambiente, em seguida identifica a necessidade de estabelecer o relacionamento entre as questões estratégicas da empresa com os seus recursos, e termina por reconhecer a importância dos elementos microeconômicos e dos APLs na competitividade das empresas.

FLEURY & FLEURY (2003) apresentam a proposta de que a competitividade de uma empresa se baseia na capacidade desta em aliar as habilidades – competências essenciais – em que ela possui amplo domínio, com o tipo de estratégia a ser implementado. Estes autores dedicam atenção especial às funções Manufatura, *Marketing* e Vendas, e P&D, uma vez que elas estão intimamente ligadas à missão da empresa. Eles reconhecem que em determinadas circunstâncias haverá a predominância de uma destas funções sobre as outras duas, o que delimitará a estratégia a ser seguida (Para fazerem esta afirmação eles se baseiam nos estudos de WOODWARD (1965) *apud* FLEURY & FLEURY (2003)). Entretanto, pode-se considerar, com base em observação empírica da indústria calçadista, que nem sempre é nítida a predominância de uma função empresarial sobre as outras. Muitas vezes a competitividade de uma empresa está na sua capacidade de ao mesmo tempo, produzir com eficiência, apresentar produtos inovadores, e desenvolver mercados adequados aos seus produtos. Outra questão é que parece haver inconsistência entre o conceito de competência essencial, apresentado por FLEURY & FLEURY (2003) e o apresentado por PRAHALAD & HAMEL (1990), seus criadores. Enquanto FLEURY & FLEURY (2003) vêem a competência essencial como a habilidade de uma das três principais funções – Manufatura, *Marketing* e Vendas, e P&D, PRAHALAD & HAMEL (1990) a enxergam como o resultado da combinação das habilidades da empresa como um todo, o que pode ser verificado nas seguintes declarações:

“O termo competência essencial (core competence) ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo "*The core competence of the corporation*", de Prahalad & Hamel, em 1990. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser

imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: **elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa**. Além disso, para desenvolver competência essencial no longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação FLEURY & FLEURY (2003)”.

“Core competencies are the collective learning in the organization, specially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies PRAHALAD & HAMEL (1990)”.

“A competição pelo futuro não é uma competição de produto *versus* produto, ou negócio *versus* negócio, mas empresa *versus* empresa. Isso ocorre por várias razões. Primeiro, como é pouco provável que as oportunidades futuras se encaixem perfeitamente dentro dos limites das atuais unidades estratégicas de negócio, a competição pelo futuro tem que ser responsabilidade da corporação e não apenas dos chefes das unidades de negócios. Segundo, as competências necessárias para ter acesso à arena de novas oportunidades podem perfeitamente estar espalhadas por inúmeras unidades de negócios e cabe a corporação reunir estas competências HAMEL & PRAHALAD (1995, p.37)”.

“Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada HAMEL & PRAHALAD (1995, p.234)”.

“Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe HAMEL & PRAHALAD (1995, p.234)”.

Desta forma uma abordagem alternativa à de FLEURY & FLEURY (2003) que provavelmente está mais próxima da definição de PRAHALAD & HAMEL (1990) e (1995) é aquela que considera o conceito de competências essenciais no contexto das três principais funções empresariais – Manufatura, Marketing e Vendas, e P&D.

Em resumo, a perspectiva estratégica-empresarial pode é baseada no seguinte conjunto de elementos, independentemente do nível de detalhe adotado: objetivos da empresa – aumento da competitividade e lucratividade; as características dos mercados que direcionam os esforços da empresa; índices de performance, que devem ser alcançados em determinados

aspectos para que os produtos possam ser competitivos; os meios necessários para se conseguir atingir tais níveis de performance; e processos de melhoria e aprendizado contínuo, conceito este que recebe forte influência da gestão da qualidade total (TQM – *Total Quality Management*).

Por exemplo, no modelo de CONTADOR (2003) o objetivo da empresa está expresso no seu título “Modelo para aumentar a competitividade industrial”; já os campos de competição estão associados às características dos mercados; a medição do desempenho dos campos de competição pode ser vista como índices de performance; os meios necessários são representados pelas armas de competição; os processos de melhoria e aprendizado contínuo são melhor representados pelo item investimentos em novas tecnologias. Já no *Balanced Scorecard* de KAPLAN & NORTON (1992) os objetivos da empresa estão representados na perspectiva dos acionistas; as características dos mercados estão representadas na perspectiva dos clientes; os índices de performance são representados pelos indicadores de desempenho, sendo este um dos pontos fortes da sua proposta; os meios necessários para se conseguir atingir boa performance estão representados na perspectiva dos processos internos; e os processos de melhoria e aprendizado contínuo estão presentes na perspectiva de aprimoramento contínuo.

3.3.5 Principais Textos que Abordam a Perspectiva Estratégica-Funcional:

Ao analisar a contribuição dos textos que tratam da perspectiva estratégica-funcional é interessante começar pelos textos de SKINNER (1969) e (1974), uma vez que parece haver forte influência deles sobre os textos posteriores. Acreditamos que a principal contribuição de SKINNER (1969) está em tentar mostrar o papel estratégico da Manufatura na competitividade da empresa. Com isto o autor coloca a necessidade de se definir uma estratégia para esta função que deve ser consistente com a estratégia empresarial. Já SKINNER (1974) pode ser considerado um texto complementar ao anterior, em que este autor, apresenta a idéia de que a Manufatura para ser bem sucedida deve focar suas forças na construção de um conjunto restrito de habilidades. Estas habilidades representam o conceito embrionário de objetivo estratégico, ou prioridades competitivas, que é utilizado largamente na literatura de gestão de operações, como pode ser observado em textos como: BEACH *et al.* (2000), FROHLICH & DIXON (2001), GIANESI (1998), GYAMPAH (2003), KATHURIA & IGBARIA (1997), NAGABHUSHANA & SHAH (1999), WARD *et al.* (1996), dentre uma

infinidade de autores. Ele apresenta também nesta ocasião a necessidade de se relacionar a estratégia de manufatura aos recursos produtivos. Conclui-se que em seus dois textos Wickham Skinner apresenta os principais conceitos sobre gestão estratégica da Manufatura, que foram a partir de então detalhados e complementados por outros autores – observa-se a forte influência de SKINNER (1969) e (1974) especialmente em HAYES & WHEELWRIGHT, 1984; HILL, 1994 e SLACK, 2002.

HAYES & WHEELWRIGHT (1984) apresentam uma interessante hierarquia entre as estratégias em nível corporativo, empresarial e funcional, o que permite uma visão clara do papel desta última (Uma visão prática da relação entre estratégia de manufatura e a estratégia empresarial pode ser vista em SILVA & SANTOS, 2005). Estes autores concebem a estratégia de manufatura como a organização de recursos tangíveis e intangíveis – estruturais e infra-estruturais respectivamente – de modo a construir um conjunto de habilidades que dêem competitividade a empresa. Provavelmente a maior contribuição destes autores está em classificar e analisar a fundo, os recursos estruturais e infra-estruturais da Manufatura, apresentando assim uma visão sistematizada e profunda dos recursos produtivos, esboçada inicialmente em SKINNER (1974). Uma visão ainda mais detalhada dos elementos de um sistema de produção pode também ser encontrada em MACCARTHY & FERNANDES (2000).

Em sua proposta de elaboração da estratégia de manufatura, HILL (1994) mostra a relação que esta estratégia possui na competitividade da empresa. Entretanto, apresenta uma visão ligeiramente diferente entre importantes textos sobre estratégia de manufatura – SKINNER, 1969 e 1974; HAYES & WHEELWRIGHT, 1984 – até então; ele estabelece uma relação mais estreita entre a Manufatura e a função *Marketing* e Vendas. Cabe a esta última identificar os objetivos empresariais, e como estes objetivos podem ser concretizados frente à exploração dos mercados atendidos pela empresa. A partir disso a função *Marketing* e Vendas estabelece as características dos produtos a serem produzidos. É a partir deste momento que a estratégia de manufatura começa a ser elaborada, na definição de quais objetivos devem ser priorizados. HILL (1994) também reconhece que os objetivos de desempenho da Manufatura possuem níveis diferentes de importância, de acordo com a estratégia a ser utilizada.

Em SLACK (2002), constata-se o uso dos vários conceitos de estratégia de manufatura desenvolvidos pelos autores precedentes. Não obstante, este autor apresenta uma seqüência de passos para a implementação da estratégia de manufatura, em que se pode

realizar uma interessante constatação: o grau de prioridade que se deve dar a um determinado objetivo depende da sua importância para a competitividade e do seu nível real de performance. Outra visão interessante apresentada é a relação conjunta que deve haver entre as funções Manufatura, *Marketing* e Vendas, e P&D, visão bastante próxima à de FLEURY & FLEURY (2003). SLACK (2002) é o primeiro a considerar a importância dos agentes da cadeia produtiva para a performance da manufatura.

Já ABERNATHY *et al.* (1981), GODINHO FILHO (2004) e WHEELWRIGHT & HAYES (1985) possuem propósitos diferentes dos demais textos apresentados, posto que são dedicados ao reconhecimento de padrões de comportamento da função Manufatura. ABERNATHY *et al.* (1981) atribui como principal motivo para o sucesso da indústria japonesa a partir da segunda metade do século XX, os seus métodos para a gestão da Manufatura. GODINHO FILHO (2004) reconhece padrões comuns de comportamento, chamados de PEGEM, que são condicionados por questões ambientais e se concretizam na adoção de princípios de gestão da Manufatura e na configuração de seus recursos. Já WHEELWRIGHT & HAYES (1985) constata que existem níveis evolutivos de contribuição da Manufatura para a competitividade da empresa.

Nos quadros 3.3 e 3.4 são apresentados respectivamente as referências dos textos utilizados neste capítulo e os aspectos da competitividade abordados em cada um.

Texto	Número
ABERNATHY <i>et al.</i> (1981)	[1]
CAMPEAO(2004)	[2]
CONTADOR (2003)	[3]
COUTINHO & FERRAZ (1995)	[4]
D'ÁVENI (1999)	[5]
D'ÁVENI (2002)	[6]
FARAH (1985)	[7]
FLEURY & FLEURY (2003)	[8]
GODINHO FILHO (2004)	[9]
HAX & HILDE II (1999)	[10]
HAYES & WHEELWRIGHT (1984)	[11]
HILL (1994)	[12]
KAPLAN & NORTON (1997)	[13]
MACHADO(2003)	[14]
PIRES (2001)	[15]
PORTER (1986)	[16]
PORTER (1989)	[17]
PORTER (1990)	[18]
SKINNER (1969)	[19]
SKINNER (1974)	[20]
SLACK (2002)	[21]
WHEELWRIGHT & HAYES (1985)	[22]
ZANAKIS & FERNANDES (2004)	[23]

Quadro 3.3 – Relação dos textos e sua numeração. Fonte: o autor.

Perspectiva Macroeconômica	Textos
Analisa a influência dos elementos macroeconômicos sobre a competitividade	[1], [4], [7], [14], [17], [23]
Considera a importância dos elementos governamentais sobre a competitividade	[1], [4], [14]
Perspectiva Microeconômica (Posicionamento Estratégico)	Textos
Analisa os tipos de pressões do ambiente empresarial	[4], [5], [6], [15], [17]
Identifica os tipos de estratégias utilizadas pelas empresas	[3], [5], [6], [7], [10], [15]
Identifica tipos de ambientes competitivos	[6]
Perspectiva Microeconômica (Influência do APL)	Textos
Analisa a importância do desenvolvimento do APL na competitividade das suas empresas	[2], [14], [17]
Enumera um conjunto de características sobre APLs	[2], [14]
Identifica fases evolutivas de um APL	[14]

Quadro 3.4 – Conceitos da competitividade abordados pelos textos. Fonte: o autor.

Perspectiva Estratégica-Empresarial	Textos
Propõe um conjunto de diretrizes ou objetivos para a elaboração da estratégia	[3], [13]
Identifica vários elementos importantes para a competitividade empresarial	[3], [4], [13], [14], [16]
Aborda aspectos da organização geral das funções empresariais na competitividade da empresa	[7], [8], [13], [16]
Apresenta um método para o controle da estratégia por meio de indicadores	[13]
Perspectiva Estratégica-Funcional Voltada para a Manufatura	Textos
Analisa o papel da Manufatura na competitividade da empresa;	[11], [12], [18], [19], [20], [21]
Analisa o papel dos recursos produtivos (estruturais e infra-estruturais) na competitividade da empresa	[1], [3], [11], [12], [19], [20], [21]
Analisa a relação entre a estratégia de manufatura e outras estratégias de âmbito empresarial	[11], [12], [17], [18], [19], [20]
Prescreve medidas para a implementação da estratégia de manufatura	[9], [12], [18], [19], [21]
Considera a necessidade de se priorizar os objetivos de desempenho da Manufatura	[9], [11], [12], [18], [19], [21]
Identifica padrões de comportamento da Manufatura	[1], [9], [22]
A importância da cadeia de suprimentos no desempenho da Manufatura	[21]

Quadro 3.4 (Continuação) – Conceitos da competitividade abordados pelos textos. Fonte: o autor.

Este capítulo ao mesmo tempo que mostrou a aplicabilidade da proposta de análise de escopo da competitividade e classificação dos textos – proposta na subseção 2.3 do capítulo 2, permitiu uma melhor compreensão da literatura que trata sobre os principais assuntos e objetivos desta tese. Lembrando que o seu objetivo geral é: "Analisar a influência do porte e outros fatores característicos das MCMs sobre o seu relacionamento com elementos macro e microeconômicos, a configuração dos elementos estratégico-empresariais e estratégico-funcionais, e a priorização dos atributos e objetivos de desempenho (ver capítulo 1)".

Todo o capítulo foi desenvolvido tendo em vista a premissa de que a competitividade de uma empresa depende primordialmente da influência de seu porte juntamente com outros fatores, que possuem influência direta na configuração dos seus elementos internos e de referência no seu relacionamento com os elementos externos. Sendo assim, este capítulo possui um papel fundamental uma vez que apresenta a base literária que orienta esta tese.

Dada a abrangência dos temas estudados, há que se ressaltar a inabilidade em se explorar de forma exaustiva cada um dos elementos abordados. Não obstante, para tecer uma justificativa para a contribuição teórica deste capítulo, faz-se *mister* considerar uma situação similar – deixando claro que esta tese se dedica a concretizar objetivos bem mais modestos do que os atingidos pelo autor que serve como referência para a justificativa – em que o filósofo Bertrand Russel realiza várias considerações acerca de seu livro *História da Filosofia Ocidental*, livro este que se encarrega de apresentar, além das várias correntes filosóficas existentes no ocidente, as relações existentes entre cada uma delas. Vejamos (RUSSEL, 1967):

“Para que possa escrever livros que abranjam um amplo campo, é inevitável, já que não somos imortais, que aqueles que escrevam tais obras dediquem menos tempo a cada uma de suas partes do que um indivíduo que se limita unicamente a um autor ou a um breve período. Certos eruditos de infalível austeridade hão de julgar, certamente que os livros que abrangem amplo campo não deveriam, de modo algum, ser escritos, mas que, se o fossem, deveriam consistir de monografias redigidas por grande número de autores. Na cooperação, porém, de muitos autores, algo de essencial se perde. Para que haja unidade no movimento da história, para que haja relação íntima entre o que aconteceu antes e o que vem depois, é necessário que, em tal exposição, os períodos anteriores e os que lhe sucedem sejam sintetizados num único espírito.”

“Tornar patentes tais relações constitui um dos propósitos deste livro – e esse propósito somente uma ampla perspectiva poderia realizar.”

Podemos fazer uso desta justificativa para afirmar que outra possível contribuição deste capítulo está em apresentar uma visão abrangente dos assuntos relacionados à competitividade da empresa e suas estratégias empresarial e funcionais, em que se buscou estabelecer uma relação entre eles e uma visão tal, que não seria possível conseguir ao se abordar cada assunto isoladamente. Este se constitui um esforço inicial no sentido de reunir várias visões complementares sobre o mesmo assunto, o que torna capaz uma visão sistêmica do conceito de competitividade.

Construídas as bases teóricas e metodológicas desta tese – capítulos 1, 2, 3 e 4, nos lançamos a um novo desafio no capítulo 5, que é propor um modelo do relacionamento da empresa com os elementos externos (macro e microeconômicos), internos (estratégico-empresariais e estratégico-funcionais) e de referência (atributos e objetivos de desempenho). Modelo este que no capítulo 7 deverá ser adaptado à realidade das MCMs estudadas.

4 MODELO GERAL DO RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM OS ELEMENTOS EXTERNOS, INTERNOS E DE REFERÊNCIA

Neste capítulo é apresentado um modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos (macro e microeconômicos), internos (estratégico-empresariais e estratégico-funcionais) e de referência (atributos e objetivos de desempenho) baseado nos conceitos desenvolvidos no capítulo 2. Deste modo os conceitos a serem desenvolvidos neste capítulo são aplicáveis às empresas de modo geral, uma vez que todas elas se encontram inseridas em um cenário macro e microeconômico, possuindo elementos estratégico-empresariais, estratégico-funcionais e tendo que definir quais objetivos e atributos de desempenho priorizar nos mercados em que atuam. Todavia o nível de influência de cada um destes elementos variará de empresa para empresa e de indústria para indústria. Deste modo a aplicação deste modelo a uma indústria específica torna necessário um conjunto de passos, apresentados na subseção 4.2, que apresenta os passos para a aplicação do modelo às MCMs estudadas. Já a subseção 4.3 tem o papel de discutir o modelo proposto com vistas a analisar a sua inserção na literatura e qual a sua contribuição em relação aos modelos existentes.

4.1 Proposta de um Modelo Geral do Relacionamento da Empresa com os Elementos Externos, Internos e de Referência

De modo a fundamentar conceitualmente o modelo a ser proposto, nesta subseção serão necessárias algumas considerações básicas a respeito das empresas. COASE (1937), um dos precursores do conceito de custos de transação, define empresa – o termo original utilizado pelo autor é firma – como um sistema de relacionamentos que passa a existir quando a direção dos recursos produtivos é dependente de um empreendedor. Este autor entende a empresa como um nexo de contratos, cujo custo necessário à produção de bens e serviços se dá de forma mais eficiente do que qualquer outra. A empresa também pode ser compreendida como um agente que tem como objetivo suprir algum tipo de necessidade social – por meio da produção de produtos e serviços comercializáveis, utilizando para isso recursos produtivos de várias naturezas (instalações, máquinas, equipamentos, normas gerenciais, conhecimento técnico e mão-de-obra). A sobrevivência da empresa é garantida pela venda de seus produtos aos clientes, situação em que ela absorve recursos financeiros

para continuar gerando novos produtos, e preferencialmente estar aumentando continuamente o seu volume de atividades.

Observa-se que para sobreviver no longo prazo a empresa deve ser capaz de captar recursos financeiros que lhe garantam, no mínimo, cobrir os seus custos de operação e atualizar seus ativos. Em decorrência da proposição anterior, haverá uma quantidade mínima de bens e/ou serviços gerados pela empresa necessários para mantê-la em atividade no longo prazo. Este patamar mínimo de produção é comumente conhecido como ponto de equilíbrio – uma visão detalhada deste assunto é mostrada em trabalhos como STARR (1978) e POIAGA (1988). Abaixo do ponto de equilíbrio uma empresa estará arcando com prejuízos, enquanto que acima dele estará obtendo lucro.

Embora o conceito de ponto de equilíbrio seja simples, atingi-lo, ou superá-lo na prática nem sempre é uma tarefa trivial. Isso porque para vender seus produtos, o que garantirá o equilíbrio financeiro, a empresa deve na maioria das situações concorrer com outras empresas que vendem produtos similares. À medida que o cliente possui várias opções de escolha, ele busca realizar a que melhor satisfaz suas necessidades, embora limitado por vários aspectos inerentes ao processo decisório – o que é conhecido como racionalidade limitada, como pode ser observado em BAZERMAN (2004), GOMES *et al.* (2002), RAIFFA (1977), SELTEN (2006) dentre outros. Esta realidade obriga a maioria das empresas a estar buscando continuamente fornecer ao mercado produtos com características superiores aos dos seus concorrentes. Quando isso ocorre pode-se dizer que a empresa possui vantagem competitiva (conceito equivalente a maior competitividade, apresentado no capítulo 2). Esta visão se assemelha à de GREENWALD & HAHN (2005) que definem vantagem competitiva como algo que uma empresa faz e que suas rivais não são capazes de reproduzir. Para estes autores a vantagem competitiva traz como resultado o aumento da demanda pelos produtos da empresa, e/ou a redução de seus custos. A visão de vantagem competitiva baseada no produto é bastante semelhante à idéia de orientação para o mercado, corroborada por autores como: AMIGO (1998), SAMPAIO & PERN (2004) e HERMANN *et al.* (2000).

Como pôde ser observado na revisão bibliográfica do capítulo 4, conceitos tais como objetivos de desempenho (SLACK, 2002; GODINHO FILHO, 2004; HILL, 1994), armas e campos de competição (CONTADOR, 2003) se referem a uma vasta gama de critérios, a serem utilizados pelos clientes na escolha dos produtos que melhor suprem suas necessidades.

Com o intuito de tornar mais claros os vários conceitos que vão desde as características dos produtos, até as capacidades que a empresa deve ter para proporcioná-los, apresentamos nos parágrafos seguintes uma terminologia para facilitar o entendimento deste assunto.

O surgimento de uma empresa, ou mesmo de uma nova linha de produtos, depende da existência de um mercado consumidor. Desta forma é necessária a oportunidade de mercado, que passa a existir por um período de tempo indeterminado. O sucesso de um produto no mercado depende do que se pode chamar de atributos de desempenho. Um atributo de desempenho é uma característica do produto que é valorizada pelo cliente. Desta forma, para se manter no mercado no longo prazo, uma empresa deve oferecer produtos, cujo valor proporcionado pelos seus atributos de desempenho, seja maior do que aquele provido pelos produtos concorrentes. São exemplos de atributos de desempenho: o tempo de entrega, o preço, a qualidade, a possibilidade de escolha (*mix*), dentre outros. Já os objetivos de desempenho representam marcas ou estados a serem atingidos pela empresa. No quadro 4.1 propomos os objetivos de desempenho para a indústria calçadista, adaptando os conceitos vistos na revisão bibliográfica do capítulo 4.

Cada objetivo de desempenho normalmente está associado a um atributo de desempenho. Esta relação é apresentada no quadro 4.2. Por exemplo, se um determinado tipo de produto tem como principal atributo de desempenho o preço, logo o objetivo de desempenho correspondente será o custo. Neste caso deve-se proceder à análise do produto e de seus concorrentes, para se estabelecer qual o custo a ser atingido, para que o produto possa ter boa performance no preço. Assim o custo é uma referência interna à empresa que garantirá o sucesso do atributo de desempenho preço. Deve-se notar que no quadro 4.1 é definido o objetivo e a terminologia que será utilizada para referenciá-lo, de modo a tornar simples a sua referência aqui em diante.

Embora os conceitos atributo e objetivo de desempenho sejam bastante próximos, existe uma sutil diferença entre os dois. Esta distinção pode ser explicada por meio de duas considerações. O atributo de desempenho possui caráter externo à empresa, ele diz respeito às preferências do cliente e às características que o produto deve apresentar. Já o objetivo de desempenho possui caráter interno, é a sua boa performance que assegura o alto nível de performance do atributo de desempenho para o cliente. Pode-se concluir que enquanto os objetivos de desempenho devem ser utilizados como referência para a

mobilização dos recursos empresariais, os atributos de desempenho devem servir como referência para a priorização de objetivos e seus níveis de performance.

A segunda consideração é que nem sempre a priorização de um objetivo de desempenho implica na priorização de um atributo correspondente. Por exemplo, empresas que têm como características principais oferecer ao mercado produtos com qualidade superior e com aspectos inovadores, e que, portanto, não têm normalmente o baixo preço como atributo de desempenho prioritário, não necessariamente deixarão de perseguir custos baixos de produção. Isso porque custos menores significam neste caso maiores lucros.

Terminologia	Descrição do Objetivo de Desempenho
Assistência ao cliente	Fornecer continuamente boa assistência ao cliente
Baixo custo	Reduzir continuamente os valores necessários à produção do produto
Customabilidade	Permitir que o cliente possa obter produtos de acordo com as suas necessidades particulares
Flexibilidade de volume	Manter bom desempenho nos custos, na qualidade, nos prazos de entrega e na pontualidade, independente do nível de demanda a ser atendido
Imagem da empresa, marca e produto	Passar ao mercado uma imagem de empresa forte, com produtos de qualidade
Imagem preservacionista	Transmitir a imagem de empresa responsável socialmente
Lançamento de modelos inovadores	Oferecer produtos com inovações tecnológicas
Lançamento de novos modelos	Oferecer continuamente novos modelos de produtos
Pontualidade	Entregar os produtos no prazo combinado
Prazo de entrega	Atender os pedidos rapidamente
Prazo de pagamento estendido	Estender o prazo de recebimento do pagamento dos produtos vendidos
Projeto superior	Apresentar produtos com especificações (forma, funcionalidade, conceito) superiores
Qualidade – ausência de falhas	Oferecer produtos livres de erro
Qualidade – expectativas dos clientes	Atender às expectativas do cliente quanto ao conforto, a durabilidade, etc...
Tamanho de lote reduzido	Permitir a compra de pequenas quantidades de produtos
Variedade de coisas distintas	Apresentar ampla opção de escolha de produtos com características diferentes quanto ao conceito, à forma, ao uso de materiais, ou seja, propor linhas de produtos diferentes
Variedade simples – de coisas semelhantes	Apresentar ampla opção de escolha em uma linha de produtos sem, entretanto, exigir grandes alterações na configuração do produto ou processo produtivo. Produzir produtos cujas diferenças se encontram nos acessórios, na cor, no tamanho, o que permite atingir grande quantidade de clientes

Quadro 4.1 – Definição dos objetivos de desempenho. Fonte: o autor.

Objetivos de desempenho	Atributo de desempenho do produto a ser considerado pelo cliente
Assistência ao cliente	Nível de assistência ao cliente
Baixo custo	Preço
Customabilidade	Nível de adequação do produto às necessidades específicas do cliente
Flexibilidade de volume	Produto em que os prazos, os preços e a ausência de falhas são estáveis
Imagem da empresa, marca e produto	Imagem forte no mercado
Imagem preservacionista	Imagem do papel social da empresa no mercado
Lançamento de modelos inovadores	Nível de inovação tecnológica do produto
Lançamento de novos modelos	Nível de atualização do produto
Pontualidade	Nível de cumprimento dos prazos combinados para a entrega do produto
Prazo de entrega	Tempo de espera pelo produto
Prazo de pagamento estendido	Prazo para o pagamento do produto
Projeto superior	Características do produto (<i>design</i> , funcionalidade, ...)
Qualidade – ausência de falhas	Ausência de defeito no produto
Qualidade – expectativas dos clientes	Nível de adequação às expectativas
Tamanho do lote reduzido	Quantidade mínima de itens por pedido
Variedade de coisas distintas	Quantidade de linhas de produtos diferentes
Variedade simples – de coisas semelhantes	Opções de cores, tamanho e variações nas linhas de produto

Quadro 4.2 – Objetivos e atributos de desempenho relacionados. Fonte: o autor.

Cabe lembrar que a avaliação dos atributos de desempenho pelo cliente é sempre uma questão comparativa, ou seja, a empresa deve considerar o desempenho dos atributos de seus produtos, tendo como referência os atributos dos produtos concorrentes.

Frente ao exposto na subseção 2.3 do capítulo 2, relembramos que são quatro as perspectivas da competitividade. Isto equivale dizer que existem quatro níveis de elementos que possuem influência direta na capacidade da empresa em atingir seus objetivos de desempenho, e conseqüentemente boa performance nos atributos de desempenho dos seus produtos. Como resultado é apresentado na figura 4.1 um modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência. Observa-se nesta figura, no trecho pontilhado que a competitividade da empresa se reflete na sua habilidade em reconhecer as oportunidades e necessidades do mercado e oferecer produtos que possuam atributos que atendam tais necessidades. Para isso ela deve estabelecer quais objetivos de desempenho serão priorizados.

A partir da priorização dos objetivos de desempenho a empresa deve configurar seus elementos estratégico-empresariais e estratégico-funcionais, que lhe

permitirão atingir os objetivos pré-determinados. Do mesmo modo ela deve definir as políticas de relacionamento com os elementos macro e microeconômicos, quando isso é possível. São elementos determinantes neste relacionamento a configuração de fatores característicos à empresa, tais como o porte, a cultura empresarial, o nível de qualificação da gestão, dentre outros. Deste modo é a configuração conjunta dos elementos macroeconômicos, microeconômicos, estratégico-empresariais, estratégico-funcionais e fatores característicos que consistirão nos meios que permitirão atingir determinada performance nos atributos e objetivos de desempenho.

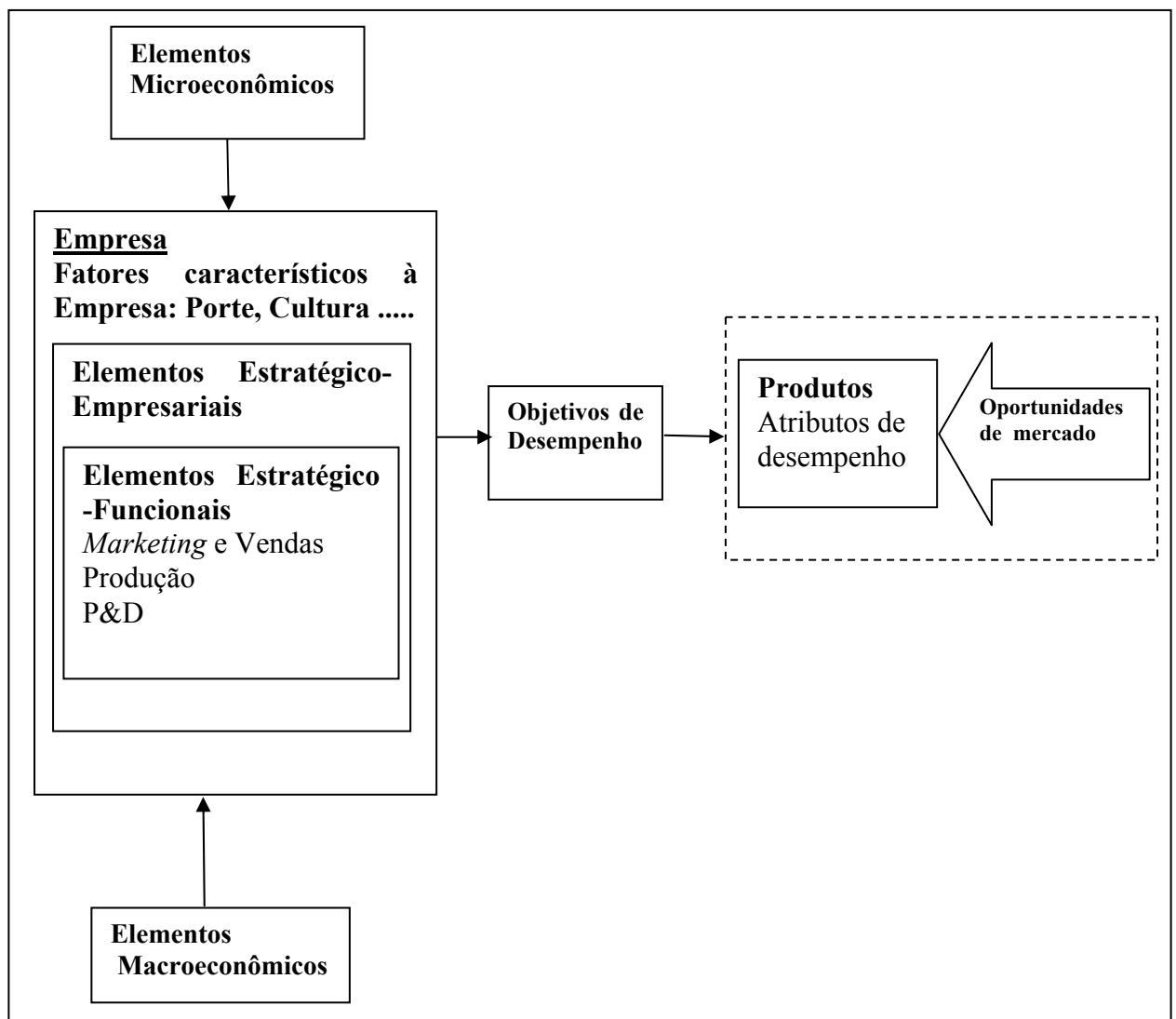


Figura 4.1 – Modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência. Fonte: o autor.

Entende-se que os fatores característicos à empresa influenciam no seu relacionamento com os elementos externos (macroeconômicos e microeconômicos), na configuração de seus elementos internos (estratégico-empresariais e estratégico-funcionais) e

na priorização de seus atributos e objetivos de desempenho. Em outras palavras estes fatores possuem papel essencial sobre a competitividade da empresa. São eles que diferenciam uma empresa da outra. É interessante ressaltar que esta tese inicia a investigação a respeito da influência do porte na competitividade das MCMs e vai acabar identificando os demais fatores que também influenciam a competitividade destas empresas. Outra forma de interpretar a figura 4.1 é: o modelo proposto assume como premissa que os quatro tipos de elementos – macro e microeconômicos, estratégico-empresariais e estratégico-funcionais – possuem influência sobre a competitividade. Todavia, esta influência variará de acordo com a configuração de fatores que são característicos à empresa, tais como o seu porte, a sua cultura, o nível de capacitação da gestão, dentre outros.

O modelo apresentado na figura 4.1 deve ser considerado um modelo geral, uma vez que os fatores e elementos nele apresentados afetam a competitividade da empresa em menor ou maior grau, variação esta que ocorre de empresa para empresa e indústria para a indústria. Todavia para ser adaptado a uma empresa ou indústria específica, é necessário um conjunto de passos que é apresentado na próxima subseção.

4.2 Apresentação dos Passos para a Adaptação do Modelo de Relacionamento da Empresa com Elementos Internos, Externos e de Referência às MCMs

Na figura 4.2 é apresentado um conjunto de passos para a adaptação do modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência às MCMs estudadas. Os elementos tratados neste conjunto de passos são aqueles que mediante o contato com a indústria calçadista foram considerados relevantes – por isso estes passos são dirigidos especificamente às MCMs. Todavia estes passos podem ser facilmente adaptados à outros tipos de empresas e indústrias, à medida que se identifique os fatores mais relevantes em cada contexto.

Em outras palavras o modelo conceitual proposto na subseção anterior, juntamente com os passos apresentados nesta subseção permitirão a obtenção do modelo do relacionamento das MCMs com os elementos externos, internos e de referência, sintetizado na figura 7.25 do capítulo 7.

Passo 1 – Analisar que fatores influenciam o relacionamento das MCMs com os elementos macroeconômicos e microeconômicos: Neste passo deve-se verificar quais os fatores influenciam o relacionamento de grandes e pequenas MCMs com os elementos macro e microeconômicos, e como isso ocorre.

Serão investigados os relacionamentos das MCMs de grande e pequeno porte com os seguintes elementos macro e microeconômicos:

Elementos Macroeconômicos:

- Agentes financeiros e custo do capital;
- Custos de mão-de-obra;
- Taxa de câmbio;

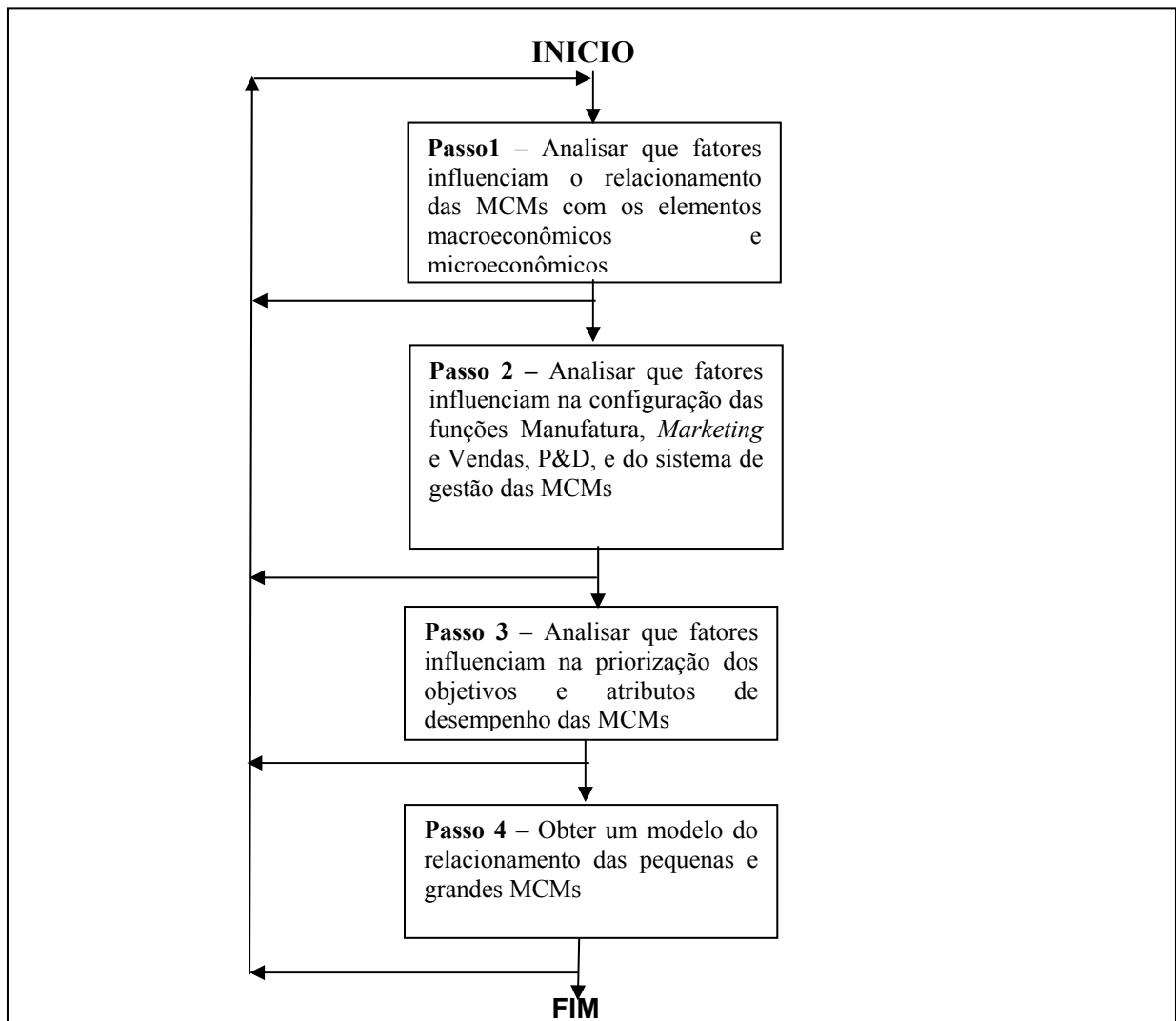


Figura 4.2 – Passos para a obtenção do modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência. Fonte: o autor.

Elementos Microeconômicos:

- APL de Franca;
- Clientes;
- Concorrentes;
- Fornecedores de couro acabado e *wet blue*;
- Fornecedores de solado;

As questões relativas ao passo 1 são apresentadas no Apêndice I.

Passo 2 – Analisar que fatores influenciam na configuração do sistema de gestão e das funções Manufatura, *Marketing* e Vendas, e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) das MCMs:

Deve-se investigar quais fatores influenciam a configuração dos elementos estratégico-empresariais – sistema de gestão – e estratégico-funcionais – funções Manufatura, *Marketing* e Vendas, e P&D. Serão investigados os seguintes aspectos em cada categoria:

Elementos Estratégico-Empresariais:

- Abordagem quanto ao planejamento estratégico;
- Nível de qualificação da gestão;
- Política decisória adotada na empresa;

Elementos da Função *Marketing* e Vendas:

- Meios de divulgação utilizados;
- Nível de abrangência no mercado internacional;
- Nível de diversificação do portfólio de clientes;
- Política de relacionamento com representantes comerciais;

Elementos da Função P&D:

- Modo de geração do conceito;
- Nível de diversificação dos profissionais de P&D;
- Tecnologia utilizada no desenvolvimento do produto;

Elementos da Função Manufatura:

- Política de integração vertical/terceirização;
- Política de produtividade (uso de métodos para o aumento da produtividade);
- Política de qualidade (uso de ferramentas para o aumento da qualidade do processo produtivo);

- Política de remuneração dos funcionários e organização do trabalho;
- Processo produtivo utilizado;
- Política de tecnologia de informação (TI);
- Tipos de equipamentos utilizados.

Obs: A configuração detalhada do PCP não será pesquisada pois há vários anos vem sendo investigada pelo grupo de pesquisas PLACOP/DEP/UFSCar.

Foram investigados aspectos específicos à função manufatura, sendo utilizado como inspiração FLEURY & FLEURY (2003) (ver capítulo 3, subseção 3.2.1), uma vez que dentre todos os textos apresentados, ele se mostra o mais adequado a prover subsídios para se compreender que fatores influenciam a configuração destes elementos nas grandes e pequenas MCMs.

Embora alguns elementos acima são alto explicativos, outros carecem de uma melhor exposição. Começando pela política de produtividade foi verificado a adoção de métodos e ferramentas para o aumento da produtividade da manufatura, como pode ser encontrado em textos clássicos e recentes da área (CONTADOR, 2003 e 2001; TAYLOR, 1990). Em relação à política da qualidade foi verificado a adoção por parte da MCM de ferramentas da qualidade, amplamente disponíveis na literatura como pode ser visto em textos como GARVIN (1992), MARTINS & TOLEDO (1998), MERLI (1993), SHIBA *et al.* (1993), TOLOVI (1994), WHALEN & RAHIM (1994), dentre outros. A política de TI deve ser analisada à luz de textos que tratam da importância deste elemento no chão de fábrica (ver ASPDEN, 1998; BENEHILL & SMITH 1998; COATES, 1998; KATHURIA & IGBARIA, 1997; ROBERTS & WOOD, 1997; WESTON, 1998; WU & ELLIS, 2000; dentre outros).

Foi também investigado qual o modo de remuneração e organização do trabalho dos funcionários das MCMs, com o intuito de identificar quais fatores influenciam estas empresas (ver MARX, 1998).

Passo 3 – Analisar que fatores influenciam na priorização dos atributos e objetivos de desempenho das MCMs: Deve-se identificar quais os atributos e objetivos são priorizados pelas MCMs e quais fatores característicos à empresa influenciam nesta decisão.

Passo 4 – Obter um modelo de relacionamento das MCMs com os elementos internos, externos e de referência: Neste passo deve-se realizar uma análise geral dos dados

levantados nos passos anteriores com vistas a definir um modelo do relacionamento das grandes e pequenas MCMs com os elementos externos, internos e de referência.

4.3 Contextualização do Modelo Geral de Relacionamento da Empresa e Sua Contribuição à Teoria

É notório que a evolução do conhecimento científico é um processo acumulativo, em que os avanços atuais têm como ponto de partida as contribuições feitas anteriormente. Do mesmo modo como afirma Russel (1967) a evolução do conhecimento científico ocorre quando uma nova teoria ou modelo se sobrepõe a outro anterior, isso não significa que o novo modelo represente a verdade absoluta, mas sim, que ele está mais próximo desta do que o anterior, estando também fadado a ser superado por outros modelos ao longo do tempo.

Não obstante, nesta seção discutiremos como o modelo geral de relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência foi baseado em modelos precedentes e como ele se insere como contribuição aos mesmos. Assim, este modelo geral possui “*a priori*” natureza dedutiva, haja vista que ele utiliza os textos anteriores como premissas verdadeiras para apresentar as suas próprias premissas.

A consideração de que os elementos macroeconômicos estão relacionados à competitividade pode ser particularmente encontrada em ABERNATHY *et al.* (1981), COUTINHO & FERRAZ (1995), FARAH (1985), PIRES (2001), PORTER (1990) e ZANAKIS & FERNANDES (2004). Uma vez que o modelo geral consiste numa ferramenta destinada à análise do contexto empresarial, a perspectiva macroeconômica deve ser considerada como um fator dado, ou seja, a empresa não possui chance de intervir na configuração da realidade macroeconômica a seu favor. É interessante notar que COUTINHO & FERRAZ (1995), FARAH (1985) e PIRES (2001) apontam três tipos de elementos relacionados à competitividade, visão equivalente às perspectivas macroeconômica, microeconômica e estratégica-empresarial desta tese. Neste contexto COUTINHO & FERRAZ (1995) identificam os principais elementos relacionados à competitividade da empresa.

Ao adentrar na perspectiva microeconômica, em específico a que trata dos movimentos estratégicos das empresas, PORTER (1986) e CONTADOR (2003) se mostram particularmente úteis. O primeiro por apresentar os principais tipos de agentes que de alguma

forma influenciam a competitividade da empresa. Neste caso o modelo proposto neste capítulo se concentra em estudar a influência dos clientes, fornecedores e concorrentes sobre a competitividade da empresa. CONTADOR (2003) torna-se importante ao fornecer uma ampla gama de formas de competição entre as empresas, o que ele chama de campos de competição, sendo nesta tese referidos como atributos de desempenho.

Quanto à parte da perspectiva microeconômica que trata da influência do arranjo produtivo local (APL) sobre a competitividade da empresa, é salutar a influência de CAMPEÃO (2004), MACHADO (2003) e PORTER (1990) ao apresentarem os principais elementos do APL que são importantes para a competitividade.

A perspectiva estratégica-empresarial do modelo geral de competitividade se apóia em parte na visão de FLEURY & FLEURY (2003), que entende que as três principais funções empresariais, que estão ligadas à missão da empresa, são as funções *Manufatura*, *Marketing* e *Vendas*, e *P&D*, e que uma destas predomina sobre as outras duas. O modelo proposto neste capítulo tem dentre outros objetivos, analisar a importância conjunta destas três funções para a competitividade das MCMs, sem no entanto estar voltado para a questão da predominância de uma função sobre as outras duas, visão esta que parece estar em franca sintonia com a realidade das MCMs estudadas.

Na perspectiva estratégica-funcional tornam-se particularmente importantes HAYES & WHEELWRIGHT (1984), HILL (1994) e GODINHO FILHO (2004). Os dois primeiros por apresentarem uma visão detalhada daqueles que se constituem os principais elementos de um sistema de produção. Já GODINHO FILHO (2004) apresenta uma visão detalhada dos objetivos de desempenho, visão esta que é bastante útil à apresentação dos objetivos e atributos de desempenho do modelo geral de competitividade da empresa.

Como se pode notar a proposta do modelo geral se apóia no desenvolvimento teórico de vários outros modelos anteriores. Neste sentido, foram agrupados vários tipos de elementos necessários ao entendimento da dinâmica enfrentada pela empresa no seu dia-a-dia, sendo o modelo de natureza explicativa. Outro aspecto é que ele reconhece a influência de fatores característicos a cada empresa, não abordada em textos anteriores, que possivelmente influenciam a sua competitividade, haja vista que interferem na relação desta com os elementos externos, na configuração dos elementos internos e na priorização dos objetivos e atributos de desempenho.

No presente capítulo foram apresentados os fundamentos conceituais que norteiam a concretização do objetivo da tese. Foi proposto um modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência e um conjunto de passos que permitem adaptar este modelo à realidade da indústria calçadista.

Os principais pontos deste modelo são reconhecer: o papel dos elementos macro e microeconômicos nas empresas; a forma com que as empresas configuram seus elementos – estratégico-empresariais e estratégico-funcionais, de modo a atingirem determinados objetivos de desempenho, que por seu turno, influenciam na performance de determinados atributos de desempenho dos produtos; os fatores característicos à empresa que influenciam no relacionamento desta com os elementos macro e microeconômicos e na configuração dos estratégico-empresariais e estratégico-funcionais.

Deste modo as duas principais contribuições do modelo geral são reconhecer e agrupar os quatro tipos de elementos que compõem a realidade da empresa, bem como reconhecer que o relacionamento da empresa com estes elementos depende de fatores que lhes são característicos, e que, portanto, são determinantes para a sua competitividade. Em outras palavras o modelo proposto traz contribuições em relação aos modelos anteriores uma vez que reúne, sob a mesma perspectiva, diferentes e complementares pontos de vista, bem como reconhece a importância de um elemento até então não identificado – o que se chama de fatores característicos à empresa – sobre a competitividade da empresa.

5 VISÃO GERAL DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NOS CENÁRIOS NACIONAL E INTERNACIONAL

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos relativos à indústria calçadista. A sua estrutura é a seguinte: apresentação do processo de fabricação do calçado, subseção 5.1; apresentação do atual estado da indústria calçadista brasileira, subseção 5.2; visão geral do complexo calçadista brasileiro, subseção 5.3 (o complexo industrial compõe todos os tipos de organização que de alguma forma estão relacionadas à fabricação de um determinado produto); é feita uma breve exposição da indústria calçadista no cenário mundial, subseção 5.4; é realizada uma contextualização da indústria brasileira baseada na perspectiva macroeconômica, subseção 5.5; na subseção 5.6 são mostrados os principais aspectos do APL calçadista de Franca; e por fim, na subseção 5.7 são apresentadas as principais conclusões sobre o capítulo.

5.1 O Calçado de Couro e Seu Processo de Fabricação

De acordo com a ABICALÇADOS (2003) os tipos de calçados existentes são: calçado injetado; calçado de material sintético; calçado de cabedal de couro – o cabedal é a parte superior do calçado; e, calçado de cabedal de tecido. ANDERSON (2001) classifica o calçado nas seguintes categorias: masculino, feminino e infantil. Outra forma de classificação segundo este autor é: calçado de couro, combinado e de plástico.

O processo de produção do calçado de couro começa com a elaboração do conceito do produto e um esboço inicial. Em seguida deve ser feita a prototipagem. Estas duas atividades são responsabilidades da função Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), elas são realizadas respectivamente pelo projetista e modelista do calçado e fazem parte da etapa de **projeto**.

Após o projeto a empresa deve desenvolver as ferramentas básicas que lhe possibilitarão fabricar o calçado. Para isso, devem ser confeccionadas normalmente por empresas especializadas, as facas que consistem em elementos cortantes, que permitirão cortar o couro nas várias partes do cabedal, e a matriz do solado, que consiste numa peça de metal em que normalmente o material que dará forma ao solado será injetado, sendo esta um tipo de fôrma.

A primeira atividade a ser realizada no processo produtivo é o **corte** do couro, em que se usa as facas de corte para confeccionar as várias peças do cabedal. A atividade de corte é normalmente a atividade mais valorizada economicamente no chão-de-fábrica, por depender da destreza do cortador. Isso ocorre porque o couro é um subproduto animal, de alto custo, que possui irregularidades, tais como, falhas na textura, diferenças de espessura e defeitos e por isso exige destreza do cortador de modo a minimizar perdas e obter o máximo de qualidade nas peças cortadas. Também faz parte do corte a aparagem das arestas do couro recém cortado. A etapa de corte é normalmente realizada com o uso do balancim, que é um equipamento acionado pelo seu operador.

Após a fase de corte as partes pertencentes ao cabedal devem ser costuradas para dar forma a esta parte do calçado. Esta atividade é conhecida como **pesponto**; normalmente utiliza-se nesta fase máquinas de costura apropriadas e também a costura manual. Após o pesponto do cabedal este deve ser unido ao solado, esta fase é conhecida como **montagem**. Esta atividade pode ser feita de duas maneiras, lembrando que usualmente as empresas utilizam apenas uma delas, a união do solado ao cabedal por meio de costura manual, ou a união com o auxílio de máquinas específicas.

O **acabamento** consiste numa série de operações com o intuito de finalizar o produto, tais como, esticar o calçado, encerar, polir, dentre outras. Após o acabamento o calçado já está pronto, sendo enviado para a **embalagem**. É interessante frisar que foram descritas as principais operações para a fabricação do calçado. Uma vez que a partir da montagem este produto sofre uma grande quantidade de sub-operações, sendo comum o uso nos três estágios finais, da esteira, que consiste numa correia que desloca o produto em processo, onde cada trabalhador retira-o, executa sua tarefa, e o devolve para que seja executado o próximo estágio.

Como observam vários autores (ex. AMIGHINI & RABELLOTTI, 2003; ANDERSON, 2001; HANZL-WEIB, 2004; GORINI & SIQUEIRA, 2002) a produção do calçado se baseia em uso intensivo de mão-de-obra, o que faz com que o custo deste insumo seja um fator chave na competitividade do produto. Embora algumas empresas façam uso de equipamentos sofisticados em algumas etapas, visando, sobretudo, o aumento da produtividade e a melhor qualidade do produto, também se pode produzir o calçado com o uso de equipamentos de baixo nível tecnológico baseados em controle mecânico, exigindo baixos investimentos. Quanto à mão-de-obra, esta indústria é caracterizada pela especialização dos trabalhadores em determinadas tarefas, entretanto, havendo ao longo do

tempo certa mobilidade do operário, sempre no sentido de atividades mais nobres e melhor remuneradas. De modo geral a habilidade da fabricação do calçado é conseguida por meio de escola técnica e pela prática nas empresas de manufatura, de modo que ela encontra-se muito difundida nas regiões produtoras de calçados. MIOZZO *et al.* (2005) observam que a indústria calçadista possui baixo nível de agregação de valor ao produto. FENSTERSEIFER & GOMES (1995) afirmam que ela é uma indústria madura e faz uso de mão-de-obra com baixo nível de qualificação, com remuneração média menor do que a maioria das outras indústrias.

5.2 A Indústria Calçadista Brasileira

A indústria calçadista possui um importante papel na economia brasileira, principalmente como geradora de emprego. De acordo com relatório da ABICALÇADOS (2005) esta indústria é formada por um total de 7908 empresas. Ela emprega 272.000 pessoas diretamente e segundo GORINI & SIQUEIRA (2002) cerca de um milhão indiretamente. Nota-se que a indústria calçadista é bastante pulverizada, pois segundo ANDERSON (2001), em 1995, de um total de 8500 manufaturas calçadistas, 7721 eram de pequeno porte, com até 49 funcionários, 686 de médio porte, com até 449 funcionários e 93 de grande porte, com mais de 449 funcionários (deve-se notar que a classificação da empresa quanto ao porte apresentada por ANDERSON (2001) é ligeiramente diferente da utilizada nesta tese). De acordo com SCHMITZ & KNORRINGA (2000) o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de calçados, sendo o segundo a Índia e o primeiro a China. O relatório da ABICALÇADOS (2005) aponta o Brasil como o quinto maior exportador, atrás da China, Hong Kong, Vietnã e Itália. Os maiores consumidores de calçados são segundo o relatório a China, os EUA, a Índia, o Japão e o Brasil.

Segundo o relatório da ABICALÇADOS (2005) a indústria calçadista brasileira produziu em 2004 cerca de 755 milhões de pares. Analisando dados deste relatório constata-se expressivo crescimento da produção em relação aos anos anteriores. Quanto ao volume total produzido, por volta de 188 milhões de pares, aproximadamente 24% foi destinado às exportações. Os maiores compradores de calçados do Brasil são respectivamente: os EUA com 64%, o Reino Unido com 6.8% e a Argentina com 4.7% do volume das exportações.

O relatório da ABICALÇADOS (2005) destaca que o principal tipo de calçado exportado é o de couro, ocupando 58% das exportações, seguido do calçado de plástico

montado, que ocupa 30%. Os maiores estados exportadores são respectivamente o Rio Grande do Sul com 70%, São Paulo com 12% e o Ceará com 10% das exportações totais (ABICALÇADOS, 2004).

As empresas ligadas à indústria calçadista normalmente estão situadas em torno de APLs. São vários os APLs calçadistas existentes no Brasil, dentre os quais se destacam: o Vale dos Sinos, situado no Estado do Rio Grande do Sul, sendo o maior deles, especializado na produção de calçados femininos, responsável pela maior parte da produção nacional e das exportações (PROCHNIK & UNE, 2000), reconhecido como importante pólo calçadista também no contexto mundial (SCHMITZ, 1999). O segundo maior APL é o de Franca, interior de São Paulo, dedicado principalmente à produção de calçados masculinos de couro (GARCIA *et al.* 2004). Outros APLs existentes no Estado de São Paulo são: o de Jaú e o de Birigui, dedicados à produção de calçado feminino e infantil respectivamente. GORINI & SIQUEIRA (2002a) destacam também o APL de Nova Serrana, situado na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. É importante destacar que a partir da década de 1990 houve expressivo aumento das atividades da indústria calçadista também no Nordeste do Brasil, o que pode ser observado em trabalhos como: ANDRADE & ALEXIM (2001), CORREA (2001), FRANCISCHINI NETO (2002), FRANCISCHINI NETO & AZEVEDO (2003), PROCHNIK & UNE (2000), SANTOS *et al.* (2001), dentre outros.

Em relação ao volume de emprego e de produção, os principais estados produtores segundo ABICALÇADOS (2004) são: Rio Grande do Sul, São Paulo, Ceará e Minas Gerais. Um dado interessante deste relatório é que a média de empregados por empresa é relativamente maior nos estados do Nordeste, se comparada com os dois maiores produtores de calçados, Rio Grande do Sul e São Paulo. Enquanto estes estados têm respectivamente em média 46 e 21 funcionários por empresa, os estados do Ceará, Bahia, Paraíba, Rio Grande do Norte e Sergipe, têm respectivamente 194, 159, 133, 80 e 198 funcionários por empresa, bem acima da média nacional de 35 funcionários. Estas características diferentes entre regiões tradicionalmente produtoras, Rio Grande do Sul e São Paulo, e as novas regiões produtoras podem ser atribuídas às circunstâncias distintas na formação destes APLs, explicadas a seguir.

A indústria calçadista possui segundo GORINI *et al.* (2001) barreiras fracas em relação à entrada de novas empresas no mercado. As principais características que permitem considerar a existência de tênues barreiras de entradas são as seguintes: a abertura de uma empresa exige poucos investimentos iniciais, alguns serviços que necessitam de algum tipo de equipamento especializado podem ser facilmente contratados no APL; existe ampla

disponibilidade de insumos e serviços ligados à indústria calçadista nos principais APLs; a existência de ampla diversidade de nichos de mercado aliada à dificuldade na percepção da qualidade do produto antes do seu uso; não se nota progresso técnico quanto ao processo de fabricação do calçado, as diferenças existentes em relação ao produto se dá na maioria das vezes pela qualidade da matéria-prima que é utilizada e fornecida por indústrias adjacentes; e a mão-de-obra que é o principal fator de produção do calçado.

A maior prova da existência das tênues barreiras de entrada é a predominância numérica das micro empresas no segmento. Nota-se particularmente que as manufaturas calçadistas existentes, mesmo as grandes, surgiram como micro empresas iniciadas por profissionais com experiência em algumas das atividades desta indústria. Deste modo a melhor estrutura dos APLs nas regiões Sul e Sudeste favoreceu a proliferação de micro e pequenas MCMs.

Já em relação ao Nordeste, graças à ausência de infra-estrutura consolidada de APL calçadista, tal como agentes da cadeia produtiva e cadeias tecnologicamente ligadas, pode-se observar que esta região torna-se interessante apenas para as grandes empresas, que graças a sua alavancagem econômica – volume de atividades econômicas geradas – são menos dependentes dos benefícios da aglomeração e podem ao mesmo tempo obter os benefícios desta região, que são os incentivos governamentais e o baixo custo de mão-de-obra. Isso explica a existência apenas de grandes e médias empresas nesta região. Entretanto, à medida que estes APLs forem se desenvolvendo e a mão-de-obra desta região adquirir *Know How* sobre a produção e o mercado calçadista, poderá ocorrer o surgimento de micro e pequenas MCMs.

Em relação ao calçado exportado pelo Brasil, embora este seja de alta qualidade, as atividades de alto valor agregado desta cadeia produtiva, como projeto do produto e comercialização, muitas vezes são realizadas por grandes agentes compradores sediados nos países consumidores, restando às empresas brasileiras apenas as atividades pertinentes à fabricação do produto (ALVES FILHO, 1991; CORREA, 2001). Como constatou GARCIA *et al.* (2004) em relação às MCMs exportadoras de Franca, esta forma de configuração da indústria reduz sua capacidade de maior apropriação dos benefícios gerados. Estes autores afirmam que as empresas brasileiras – que pertencem à cadeia local de produção – estão inteiramente subordinadas aos grandes agentes da cadeia global de produção (termo originalmente definido por ERNST (2000) – *Global Production Network*). Como resultado desta situação nota-se que o foco das MCMs nacionais, dedicadas à exportação, está

principalmente nas atividades produtivas, sendo pouco desenvolvidas as atividades de comercialização e desenvolvimento do produto (ALVES FILHO, 1991; ANDRADE & CORREA, 2001; CORREA, 2001; FRANCISCHINI NETO & AZEVEDO, 2003; FRANCISCHINI NETO, 2002; GORINI & SIQUEIRA, 2002).

A pesquisa de SCHMITZ & KNORRINGA (2000) permite uma visão comparativa da posição do calçado brasileiro no mercado internacional. Estes autores entrevistaram representantes de grandes redes lojistas dos EUA e Europa que comercializam calçados, com o objetivo de avaliar comparativamente as características das indústrias calçadistas do Brasil, China, Índia e Itália. Os critérios avaliados foram: preço, qualidade do produto, tempo de entrega, pontualidade na entrega, projeto inovador, flexibilidade em se produzir pequenos lotes e de mudar grandes pedidos.

De acordo com SCHMITZ & KNORRINGA (2000) o calçado brasileiro possui muita similaridade com o italiano, exceto o fato de que o italiano possui um projeto superior. Estes autores afirmam que o calçado brasileiro supera o italiano em questões como pontualidade de entrega e velocidade de resposta. Em contrapartida, se comparado com o calçado de outros países em desenvolvimento, o calçado brasileiro possui nítida desvantagem de preço. SCHMITZ & KNORRINGA (2000) e BUXEY (2005) afirmam que dadas as suas características o calçado brasileiro se destina a um nicho de mercado intermediário, sendo comprado pela classe média dos países desenvolvidos, estando em uma posição intermediária entre o calçado italiano, com projeto superior, vendido nas boutiques de luxo destes países, e o chinês e indiano de baixo preço, consumidos pelas classes de menor renda.

5.3 O Complexo Calçadista Brasileiro

Como já mencionado anteriormente, o complexo calçadista é formado segundo FENSTERSEIFER & GOMES (1995) pelas empresas da indústria calçadista – as manufaturas de calçado, pelas empresas da cadeia produtiva, tais como empresas agropecuárias, abatedouros, curtumes, agentes exportadores, distribuidores, lojistas e pelas empresas das indústrias tecnologicamente ligadas, tais como escolas profissionalizantes e fabricantes de máquinas e equipamentos, produtos químicos, dentre outros.

O estudo do complexo calçadista como um todo se torna importante, uma vez que o nível de desenvolvimento de seus vários segmentos terá provavelmente impacto significativo sobre a competitividade da indústria calçadista. Por exemplo, para se conseguir

um calçado de boa qualidade, é imprescindível conseguir qualidade nos elos da cadeia produtiva à montante. O primeiro elo desta cadeia começa na fazenda agropecuária. SANTOS *et al.* (2001) afirmam que para se ter um couro – principal matéria-prima do calçado de couro – de boa qualidade é necessário o manejo adequado do gado, que começa na fazenda, passa pelo frigorífico e chega a curtidora. Segundo estes autores uma maior parceria entre fazenda e frigorífico pode produzir resultados positivos na indústria calçadista. Isso se faz necessário uma vez que FENSTERSEIFER & GOMES (1995) afirmam que o couro brasileiro possui qualidade inferior ao couro produzido por países vizinhos, como Uruguai e Argentina, devido aos problemas oriundos justamente do manejo inadequado do gado na pecuária e nos frigoríficos.

A atividade das curtidoras também é de suma importância para a indústria calçadista; ela realiza o beneficiamento do couro, o que tem influência direta sobre o custo, *mix* de opções e a qualidade do calçado. FENSTERSEIFER & GOMES (1995) afirmam que as curtidoras têm como principais fornecedores, frigoríficos e fabricantes de produtos químicos, ambos com maior poder de barganha. Segundo estes autores somam-se a esta deficiência a falta de gestão profissional destas empresas, baixo nível de investimento em P&D, estrutura produtiva obsoleta e baixo nível de articulação entre os agentes desta indústria.

Do total produzido pela indústria coureira, 45% é empregado na indústria calçadista, ficando o restante para outras indústrias, como a automobilística, de estofamentos, dentre outras (SANTOS *et al.* 2001). De acordo com SANTOS *et al.* (2002) o Brasil é o quinto maior produtor mundial de couro. Os maiores produtores são segundo KULKARNI (2005) a China, em primeiro lugar e a Índia em segundo.

Uma deficiência apontada por GORINI & SIQUEIRA (2002) na cadeia coureiro-calçadista brasileira é que a maior parte dos exportadores de calçados usa couros e insumos importados via *drawback* – o couro é exportado e em seguida importado novamente – o que é atribuído a deficiências no sistema tributário. Outras deficiências que afetam o complexo calçadista como um todo, segundo estes autores, são: o custo Brasil, que se concretiza nos altos custos de transporte, comunicação, excessiva regulamentação, altas taxas sobre os insumos e seus altos preços, especialmente os insumos químicos e petroquímicos – caros se comparados com os insumos dos países concorrentes. FENSTERSEIFER & GOMES (1995) afirmam que além de acarretar custos, os elementos da infra-estrutura logística –

estradas, portos e alfândega – também são responsáveis por afetar a rapidez e a pontualidade na entrega.

Dentre as vantagens do complexo calçadista brasileiro GORINI & SIQUEIRA (2002) apontam: o tamanho do rebanho, o Brasil possui o maior rebanho bovino comercializável do mundo (GORINI & SIQUEIRA, 2002a), a grande capacidade instalada das curtidoras e frigoríficos, a grande disponibilidade de couros grossos com bons preços, a formação em curso de APLs no Nordeste, com custos adequados de mão-de-obra e a quase auto-suficiência na produção de tecnologia e equipamentos.

Outra indústria importante no complexo calçadista é a de máquinas e equipamentos. De acordo com FENSTERSEIFER & GOMES (1995) no Vale dos Sinos os fabricantes de calçados acreditam que esta indústria atende perfeitamente as suas necessidades. Apenas aqueles que se baseiam no uso de alta tecnologia reclamam que existe defasagem tecnológica e altos preços dos equipamentos, se comparados com países como Itália e Alemanha. Baseado em ALVES FILHO (1991) e FENSTERSEIFER & GOMES (1995) pode-se afirmar que as maiores mudanças tecnológicas que ocorrem na indústria calçadista são oriundas de inovações nas cadeias tecnologicamente ligadas, tais como de produtos químicos e de máquinas e equipamentos.

Ao longo das últimas décadas algumas atividades relativas à produção do calçado – sobretudo a costura, que faz uso intensivo de mão-de-obra – têm deixado de ser realizadas pelas manufaturas calçadistas. Elas têm sido transferidas para as chamadas bancas de pesponto (citadas em trabalhos como: SUZIGAN, 2000; GARCIA *et al.* 2004; e SCHMITZ, 1999). Estas bancas são normalmente pequenas agremiações de trabalhadores que prestam serviços de costura às MCMs, executando partes do processo de fabricação. A utilização deste tipo de serviço terceirizado se dá, segundo RUAS (1995), pela busca da redução dos custos de produção, maior flexibilidade no processo produtivo e racionalização do trabalho.

Baseado em FENSTERSEIFER & GOMES (1995) pode-se observar que os elos à jusante da cadeia calçadista brasileira se dividem em duas estruturas distintas. A voltada à exportação, que é formada pelos agentes exportadores nacionais e as grandes redes de lojas internacionais. E a cadeia voltada para o mercado interno, sendo formada pelas próprias manufaturas, que normalmente contratam representantes comerciais para venderem seus produtos aos lojistas, último elo desta cadeia.

Pode-se observar, sobretudo, nos artigos de GARCIA *et al.* (2004) e SCHMITZ (1999) que a fragilidade no relacionamento entre os agentes do complexo calçadista é causada pela interferência de agentes externos nos APLs e pelas marcantes assimetrias entre os agentes internos. Além disso, muitas vezes as empresas calçadistas exportadoras concorrem no mercado interno, o que também dificulta a cooperação. Esta questão gera uma atmosfera de individualismo, o que dificulta a possibilidade de geração de maiores benefícios da aglomeração de empresas.

Por fim resta ressaltar que existe alto nível de diversificação e mesmo de substituição das matérias-primas utilizadas na indústria calçadista, sendo esta característica elemento chave na ampla diversidade de estratégias encontradas entre as empresas desta indústria. Como exemplo, o calçado masculino pode ter seu cabedal produzido à base de couro ou sintético. Em relação ao couro existem vários tipos de couros, tais como, o caprino, o ovino e o bovino, sendo este o mais comum. Em relação a este último existem várias classificações de qualidade. O mesmo ocorre com os outros componentes, por exemplo, o forro do calçado, que consiste na sua parte interna, pode tanto ser feito de couro caprino, ou ovino, que dão característica nobre ao produto, quanto de sintético, ou plástico, componentes mais baratos. O mesmo ocorre em relação ao solado, em que existem vários tipos de matérias-primas para a sua construção, tais como a borracha, o couro e o poliuretano, onde cada um destes componentes são divididos em várias classificações de qualidade e preço. A existência desta diversificada cadeia produtiva a jusante permite as empresas calçadistas alto poder de escolha, no que diz respeito à configuração do produto e conseqüentemente à qualidade e preço final.

5.4 A Indústria Calçadista no Cenário Mundial

Autores como ANDERSON (2001) e SCHMITZ (1999) afirmam que são duas as fases da globalização da indústria calçadista. A primeira ocorreu a partir dos anos 70, quando esta indústria transfere suas operações dos países desenvolvidos para países em desenvolvimento. ANDERSON (2001) afirma que estas operações migram principalmente para o Brasil e tigres asiáticos – Coréia do Sul, Hong Kong e Taiwan. O principal fator desta transferência é a atratividade dos baixos salários destes países.

Com a transferência das atividades produtivas da indústria calçadista entra em cena um novo tipo de organização desta cadeia produtiva. Várias das empresas sediadas nos

países desenvolvidos, ligadas ao ramo calçadista modificam a sua função. Graças ao seu conhecimento e acesso aos mercados consumidores, elas começam a exercer um papel forte na governança da cadeia global de produção calçadista, mantendo sob sua responsabilidade a coordenação das atividades logísticas, projeto do produto e comercialização. Enquanto que as atividades de menor valor agregado, baseadas no uso intensivo de mão-de-obra, são transferidas para países periféricos. Esta mudança na organização da cadeia global de produção é citada em uma série de trabalhos, dentre eles ANDERSON (2001), AMIGHINI & RABELLOTTI (2003), BUXEY (2005), CALORI *et al.* (2000), FREEMAN & KLEINER (1998), HARFIELD & HAMILTON (1997), KNIGHT (1992) e TESFORM *et al.* (2004).

A segunda fase da globalização da indústria calçadista começa no final dos anos 80 (SCHMITZ, 1999). De acordo com ANDERSON (2001), esta fase é marcada pela nova transferência das atividades produtivas, para países com níveis salariais ainda mais baixos do que os que participaram da primeira fase. Este autor aponta os seguintes países como participantes desta segunda fase: China, Filipinas, Indonésia e Tailândia. Baseado em SCHMITZ (1999) pode-se afirmar que esta segunda fase é marcada por uma crise na indústria calçadista mundial, uma vez que a entrada de novos países proporcionou o aumento da capacidade de produção a uma taxa maior do que a da demanda do mercado. De acordo com este autor um marco nesta segunda fase é a conquista de grande parte do mercado norte-americano pela China, posto que as manufaturas deste país utilizam a estratégia de produtos com baixo preço, baseadas em baixo custo de mão-de-obra.

A competição da China na produção de calçados de baixo preço tem provocado sérias ameaças à indústria calçadista brasileira. Como mostra JBONLINE (2005), as importações brasileiras de calçados da China, de janeiro até junho de 2005, cresceram 121.4% em relação ao mesmo período de 2004. Em resposta às fortes incursões dos produtos chineses no mercado brasileiro o governo regulamentou recentemente as salvaguardas (decreto: 5.556 de acordo com ABICALÇADOS, 2005a) que tem como objetivo conter a desenfreada entrada de vários produtos chineses, dentre eles o calçado, na economia brasileira. Jorge Donadelli presidente do SindiFranca, afirma em entrevista que a indústria chinesa tem provocado perdas à indústria calçadista de Franca no mercado exterior, graças aos baixos preços de seus produtos (JBONLINE, 2005).

De modo geral estas pressões também têm ocorrido sobre países como Itália (ver AMIGHINI & RABELLOTTI, 2003; HELG, 1999; MARC *et al.* (2000); MARIOTTI *et al.* 2004; RABELLOTTI, 2003), Austrália (ver HARFIELD & HAMILTON, 1997;

HENDERSON *et al.* 2005; JAYANTHAKUMARAN, 1999; SOHAL *et al.* 1998; PERRY *et al.* 1999; PERRY & SOHAL, 2001) e México (ver WOODRUFF, 1998). Tais pressões têm provocado a reestruturação na indústria calçadista, sobretudo na Itália e Austrália, no sentido da transferência das atividades de baixo valor agregado para países periféricos.

5.5 Uma Análise da Indústria Calçadista Brasileira à Luz da Perspectiva Macroeconômica

É possível perceber que o crescimento da indústria calçadista brasileira a partir da década de 1970, tem como elemento propulsor, o elemento macroeconômico baixo custo de mão-de-obra. Esta é a única questão capaz de explicar a transferência da atividade produtiva de regiões economicamente desenvolvidas para regiões: sem infra-estrutura adequada de APL – que diz respeito a fatores microeconômicos; em que a gestão das manufaturas é pouco qualificada – que é um fator estratégico-empresarial; com pouca experiência na fabricação de produtos com alta qualidade – que é um fator estratégico-funcional. Além disso, deve-se lembrar que com a transferência destas atividades, houve a adição de custos oriundos de fatores como transporte, comunicação e da entrada de novos agentes na cadeia produtiva – sendo estes últimos custos de transação. Percebe-se neste caso que o fator macroeconômico custo da mão-de-obra mais que compensou as eventuais perdas nos outros tipos de fatores competitivos.

Para se ter idéia da diferença dos custos de mão-de-obra entre diferentes regiões, segundo SANTOS *et al.* (2001) o custo da hora de trabalho do operário italiano é de US\$14.99, enquanto que a do brasileiro é de US \$0.63, a do Chinês de US\$0.50, e a do Indiano US\$0.40.

Pode-se concluir que da mesma forma que o baixo custo de mão-de-obra foi o principal elemento propulsor do crescimento da indústria calçadista brasileira na primeira fase de seu desenvolvimento, ele se tornou sua principal ameaça na segunda fase, quando passam a atuar neste mercado empresas sediadas em países com custos de mão-de-obra ainda menores. Estas pressões aliadas à desigualdade econômica das diferentes regiões do Brasil e a necessidade dos governos das regiões mais pobres em fomentar o seu desenvolvimento econômico – concedendo várias modalidades de apoio, provavelmente têm agido como forças propulsoras para a transferência de atividades produtivas – pelo menos parte delas – de

grandes empresas brasileiras, localizadas inicialmente em APLs com reconhecidos benefícios de Eficiência Coletiva – Sul e Sudeste – para o Nordeste brasileiro. As pesquisas de campo mostram que são várias as empresas na cidade de Franca, notadamente as de grande e médio porte, que transferiram parte ou toda a sua estrutura produtiva para o nordeste brasileiro. Neste caso houve novamente a compensação do fator macroeconômico custo da mão-de-obra sobre as eventuais perdas nos demais fatores.

Outro fator macroeconômico importante na indústria calçadista brasileira é a taxa de câmbio, que serve como importante elemento de fomento ou recessão desta indústria, dependendo da relação entre Real e Dólar. Entretanto, existem também fatores macroeconômicos que contribuem negativamente para a competitividade desta indústria, tais como a excessiva carga tributária, a morosidade da cadeia logística de portos e alfândega, que prejudicam o calçado brasileiro tanto no custo, quanto no cumprimento dos prazos de entrega.

Há que se citar também o apoio de agentes governamentais em nível nacional, no sentido de aumentar a competitividade da indústria calçadista, papel este, indispensável segundo EGAN & MODY (1992) e PEREZ-ALEMAN (2000). Isso pode ser verificado em GORINI & SIQUEIRA (2002a) que relata programas de apoio do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) às empresas do complexo calçadista.

5.6 Uma Visão Geral do APL Calçadista de Franca

De acordo com SUZIGAN (2000) a atividade produtora de calçados em Franca teve início em meados do século XIX, favorecida pela destinação daquela região geográfica, ainda com formação urbana incipiente, a entreposto distribuidor de gado, sal e outros produtos para viajantes que se dirigiam ao Brasil Central, e pelo aproveitamento dos subprodutos oriundos da criação de gado local. Este autor afirma que a atividade industrial calçadista começa a se consolidar a partir de 1921, com a fundação da primeira manufatura calçadista nesta cidade. Esta atividade atingiu considerável volume nas décadas de 1950 e 1960, com a abertura de várias empresas, muitas das quais, encontram-se em atividade ainda hoje.

Segundo o último relatório publicado pelo Sindicato da Indústria Calçadista de Franca em 2005 (SINDIFRANCA, 2005), esta cidade possui 335.000 habitantes, dos quais 18.000 aproximadamente são trabalhadores de manufaturas calçadistas. A cidade conta com um total de 760 manufaturas calçadistas, das quais 552 são de porte micro (de 1 a 19 funcionários), 130 de pequeno porte (de 20 a 99 funcionários), 65 de médio porte (de 100 a

499 funcionários) e 13 de grande porte (com mais de 499 funcionários). Lembrando que deste total, são sindicalizadas 7 e 56 MCMs de grande e pequeno porte respectivamente.

A capacidade instalada de produção é de mais de 37 milhões de pares por ano. Embora produza vários tipos de calçados, o principal tipo de calçado produzido é o calçado masculino de couro.

Dos calçados produzidos em Franca em 2004, 71.47% foram destinados ao mercado interno. Pode-se constatar segundo os relatos de um líder sindical, que o APL calçadista de Franca possui uma infra-estrutura completa para a produção do calçado. Observa-se neste APL alto nível de especialização produtiva, com produtores de todos os tipos de insumos e serviços necessários à produção do calçado masculino, formando um verdadeiro complexo industrial. São exemplos de agentes encontrados em Franca: curtidoras, escolas profissionalizantes, fabricantes de produtos químicos (colas, tintas, cera), fabricantes de equipamentos e ferramentas, prestadores de serviços, como modelistas e projetistas de calçados, dentre outros.

A estrutura produtiva do APL de Franca é um elemento facilitador na proliferação de microempresas, que mesmo com pequeno volume de capital são capazes de se estabelecerem, adquirindo serviços e insumos dos agentes locais.

O presente capítulo possui papel informativo dos aspectos relacionados à indústria calçadista. Acredita-se que tal objetivo tenha sido concretizado, uma vez que foram apresentadas as questões essenciais relativa à indústria calçadista, seu atual estado de desenvolvimento no Brasil, em especial em Franca, e as questões gerais desta indústria em nível mundial.

6 ESTUDOS DE MÚLTIPLOS CASOS EM MANUFATURAS DE CALÇADOS MASCULINOS (MCMs) DE FRANCA

Neste capítulo serão apresentados vários estudos de caso com o propósito de permitir posteriormente a análise das hipóteses desta tese, bem como apresentar o modelo de relacionamento das Manufaturas de Calçados Masculinos (MCMs) de grande e pequeno porte com os elementos externos, internos e de referência.

De modo a evitar a repetitividade de termos, pois as MCMs de grande e pequeno porte possuem vários aspectos relativos aos tópicos estudados que são idênticos, bem como assegurar a compreensão das principais diferenças entre estas empresas, a apresentação dos estudos de caso é realizada por tópico. Primeiramente é apresentada na subseção 6.1 a classificação das MCMs segundo as dimensões consideradas essenciais para compreender as principais diferenças entre as MCMs de grande e pequeno porte. Já na subseção 6.2 são apresentados os aspectos gerais das MCMs de grande e pequeno porte; na subseção 6.3 é apresentado o relacionamento existente entre as MCMs e os elementos macroeconômicos; na subseção 6.4, apresenta-se o relacionamento entre as MCMs e os elementos microeconômicos; na subseção 6.5 é apresentada a configuração dos fatores estratégico-empresariais das MCMs; na subseção 6.6, é apresentada a configuração dos fatores estratégico-funcionais das MCMs; na subseção 6.7 são apresentados quais os atributos e objetivos de desempenho priorizados pelas grandes e pequenas MCMs; por fim, na subseção 6.8 são apresentadas as considerações finais sobre o capítulo.

6.1 Classificação das Grandes e Pequenas MCMs Sindicalizadas

Esta subseção tem como propósito apresentar um resumo das principais características das grandes e pequenas MCMs de Franca. Um estudo profundo desta realidade permitiu identificar vários subgrupos de MCMs, principalmente no que diz respeito às pequenas, que formam um grupo relativamente heterogêneo.

Os estudos de caso realizados, juntamente com entrevistas a profissionais ligados ao ramo calçadista, permitiram identificar uma ampla diversidade de MCMs, considerando-se a diferente configuração de vários aspectos internos e de seu relacionamento com o mercado. Por isso é proposto nesta subseção um conjunto de dimensões que

acreditamos serem suficientes para compreender as diferenças mais relevantes entre as MCMs.

Haja vista que, sendo o número total de MCMs sindicalizadas de grande e pequeno porte que se enquadram como objeto desta pesquisa respectivamente, seis e cinquenta empresas, e que o método de estudo de caso torna-se inviável para esta quantidade de empresas, foi realizado pelo menos um estudo de caso em cada subgrupo de pequenas MCMs identificado. Este procedimento além de trazer as contribuições peculiares do estudo de caso – identificação dos principais aspectos internos e externos relativos à competitividade e às estratégias competitiva e funcionais das MCMs, passíveis de generalização conceitual – permitiu também uma visão das principais características de cada subgrupo.

As dimensões para a classificação das MCMs e os respectivos valores que elas podem assumir são os seguintes:

Estilo do Produto: Neste caso é definido qual o principal estilo dos produtos fabricados pela empresa. Foram identificados os seguintes estilos: esportivo (ES): em que estão as MCMs dedicadas à produção de calçados com visual diferenciado, tais como para prática de esportes radicais, focados, sobretudo, no público jovem; e tradicional (TR), em que a MCM está focada principalmente na produção de calçados tradicionais, tais como social, esporte-fino, mocassim e sapatênis. Embora alguns de seus modelos possam ter caráter esportivo – o que é o caso do sapatênis e do mocassim esportivo, o estilo principal da MCM é o tradicional, sendo os modelos esportivos variações dos modelos tradicionais.

Mercado Alvo: Esta dimensão diz respeito ao principal tipo de mercado que a empresa atende. Foram identificadas MCMs voltadas principalmente para o mercado interno (I), que chegam a exportar até 20% de sua produção; MCMs voltadas para os mercados interno e externo (IE), que chegam a exportar de 21 até 50% de sua produção; e MCMs voltadas para o mercado externo (E) que exportam mais de 50% de sua produção.

Padrão de Qualidade do Produto: Esta dimensão diz respeito à qualidade do produto, ou seja, aos materiais que compõem o produto e o nível de conforto proporcionado por ele. Foram identificadas: MCMs que fabricam calçados de médio padrão (MP), ou seja, que são fabricados à base de couros de classificação intermediária e inferior de qualidade, e de componentes de menor qualidade, tais como forros sintéticos, palmilha de espuma, o que permite obter um produto de baixo custo; MCMs que fabricam calçados de alto padrão (AP), baseados em componentes nobres que permitem ao produto proporcionar alto nível de

conforto, durabilidade, sendo normalmente também valorizados o *design* e o acabamento; e MCMs que fabricam calçados especiais (ESP), que são calçados que têm como foco principal o alto nível de conforto do usuário. A diferença entre as MCMs que fabricam calçados de alto padrão para as que fabricam calçados especiais, é que as primeiras focam no conforto e projeto do produto, tendo como base na sua maioria o uso de componentes e técnicas convencionais para a fabricação do calçado, enquanto que as últimas normalmente utilizam processos artesanais e específicos, junto com componentes não convencionais na fabricação do calçado, tendo como objetivo principal o conforto, não valorizando tanto o projeto.

O quadro 6.1 apresenta um resumo da configuração destas dimensões nas MCMs, ressaltando a quantidade total de MCMs sindicalizadas em cada grupo. Deve ser observado que as pequenas MCMs em que foram realizados os estudos de caso receberam um nome, este nome é um mnemônico formado pelo subgrupo que a empresa faz parte, segundo a classificação: porte da empresa (P) pequeno, ou grande (G), pelo padrão do produto, alto padrão (AP), especial (ESP), ou médio padrão (MP), e pelo número de ordem da empresa dentro do subgrupo ao qual pertence. É interessante notar que as grandes MCMs foram classificadas apenas ordinalmente, por se tratar de um pequeno grupo de empresas.

Porte	Estilo	Mercado alvo	Padrão	Qte de empresas	Subgrupo	Visitadas
G	TR	IE	AP	3	-	G1, G3, G4
G	TR	E	AP	1	-	G2
G	ES	I	AP	1	-	G5
G	TR	I	AP	1	-	G6
P	ES	IE	MP	4	S1	S1-P-MP-1
P	TR	I	AP	3	S2	S2-P-AP-1
P	TR	E	AP	5	S3	S3-P-AP-1, S3-P-AP-2, S3-P-AP-3
P	TR	IE	AP	7	S4	S4-P-AP-1;
P	TR	I	ESP	5	S5	S5-P-ESP-1; S5- P-ESP-2
P	TR	IE	MP	7	S6	S6-P-MP-1; S6-P-MP-2
P	TR	IE	ESP	4	S7	S7-P-ESP-1
P	TR	I	MP	15	S8	S8-P-MP-1; S8-P-MP-2; S8-P-MP-3

Legenda: Porte: G – Grande; P – Pequeno; Estilos: TR – Tradicional; ES – Esporte; Mercado Alvo: E – Externo; I – Interno; IE – Interno e Externo; Padrão de Qualidade: AP – Alto padrão; ESP – Especial; e MP – Médio padrão.

Quadro 6.1 – Quantidade total de MCMs e MCMs visitadas em cada subgrupo identificado. Fonte: o autor.

Em relação à configuração das dimensões apresentadas acima são possíveis 18 combinações diferentes (3X3X2). Isso ocorre porque existem: três tipos de foco no mercado (I; E; IE), três tipos de padrões de qualidade (AP; ESP; MP); e dois estilos de calçados (TR e ES). Todavia foram identificados apenas quatro e oito subgrupos de MCMs de grande e pequeno porte respectivamente.

Utiliza-se o padrão de qualidade do produto como um dos identificadores porque a relação empírica entre pesquisador e objeto de estudo permitiu inferir que das dimensões utilizadas para classificação, esta parece a mais importante, uma vez que a sua configuração, ou seja, se a MCM fabrica calçado de alto padrão, médio padrão ou especial, é determinada em grande parte pelo seu porte. Esta classificação foi realizada com base em entrevistas às MCMs, no auxílio de profissionais ligados à indústria calçadista e nos dados fornecidos pelo relatório do sindicato da indústria calçadista local (SINDIFRANCA, 2006).

6.2 Características gerais das MCMs Pesquisadas

Em relação às características gerais das MCMs pesquisadas serão apresentadas a capacidade de produção, a quantidade de funcionários, o público alvo e o gênero do calçado fabricado por estas empresas.

6.2.1 Características Gerais das Grandes MCMs visitadas:

O quadro 6.2 apresenta os aspectos gerais das grandes MCMs, são eles: a quantidade de funcionários, o volume de produção, o público alvo e o gênero do produto. Com exceção da empresa G5, que está voltada apenas para atender o mercado interno, as demais MCMs de grande porte exportam parte de sua produção. A empresa G1 exporta para mais de 60 países, tendo os EUA como principal cliente no mercado externo. A empresa G2 também tem nos EUA os seus principais clientes externos. Das grandes MCMs esta é a que mais está voltada para a exportação, chegando a exportar até 80% de sua produção. A empresa G3 exporta para mais de 40 países, entretanto, os EUA respondem por 70% de suas exportações.

MCM	Funcionários	Vol. de produção/dia	Público alvo no mercado interno	Gênero do produto
G1	2100	12000	A, B	M
G2	1500	9000	A,B	M
G3	700	6000	A,B,C,D	MI
G4	{800}	{8000}	A,B	MF
G5	600	4000	C,D	MF
G6	900	5000	A e B	M

Legenda:
Vol. de produção: Volume de produção diário
Público alvo segundo renda familiar:
A: Mais de 20 salário mínimos;
B: De 11 a 20 salários mínimos;
C: De 5 a 10 salários mínimos;
D: De 2 a 5 salário mínimos;
E: Menos de 2 salário mínimos;
Baseado na classificação da população segundo a renda do IBGE (2006);
Gênero: F – Feminino; M – Masculino; I – Infantil;
{} – A empresa G4 passou recentemente por forte reestruturação, entretanto estes eram seus dados em dezembro de 2006.

Quadro 6.2 – Dados gerais das grandes MCMs. Fonte: o autor.

A empresa G4 passou recentemente por um expressivo processo de mudança organizacional. Enquanto o seu volume de produção e a quantidade de funcionários durante o ano de 2006 eram respectivamente 800 e 8000 pares/dia, atualmente ela possui cerca de 30 funcionários alocados exclusivamente às funções Contabilidade e Finanças, *Marketing* e Vendas, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), e Controle da Qualidade. Mesmo assim atualmente ela controla uma produção diária de 3000 pares/dia, distribuída entre sete empresas parceiras, as quais ela chama de licenciadas. Atualmente ela vende a maior parte de sua produção para o mercado interno, lembrando que recentemente houve forte redução de suas vendas para o exterior. Ela possui clientes em mais de 40 países, sendo que a maior parte da exportação ainda é feita para os EUA.

A empresa G5 é dedicada à fabricação de tênis, esta empresa na verdade é a composição de 7 empresas, em que uma exerce o comando sobre as demais. Elas são especializadas nas várias fases do processo produtivo e estão organizadas dentro do mesmo chão de fábrica. Em outras palavras, fisicamente só existe uma manufatura toda concentrada em uma grande instalação industrial, sem qualquer divisão física, a divisão, portanto, se dá em nível organizacional e jurídico. A empresa G6 é a que menos exporta, apenas 15% de sua produção. Entretanto, no mercado interno ela possui destacada posição, fabricando calçados de alto padrão.

Nota-se que as empresas G1, G2, G3, G4 e G6 estão focadas no atendimento das classes A e B. Ou seja, o produto destinado a estas classes possui alto padrão, sendo fabricado com componentes de alta classificação de qualidade. A empresa G3 também fabrica algumas linhas de produtos para classes de menor renda, segundo ela esta é uma estratégia para se manter alta taxa de utilização da capacidade e diminuir riscos. A diferença entre os dois padrões de calçados segundo ela está principalmente nos tipos de componentes utilizados e no acabamento realizado. A empresa G5 é a única MCM de grande porte focada estritamente no atendimento de classes de menor renda, lembrando que ela opera num mercado diferente das demais, o de tênis.

Quanto ao gênero do consumidor as empresas G1, G2 e G6 se dedicam somente a fabricação de calçados masculinos, já a empresa G3 além de fabricar o calçado masculino, também fabrica o calçado infantil, que consiste numa miniaturização do calçado masculino adulto. As empresas G4 e G5 fabricam calçados masculinos e femininos. No caso desta última as diferenças entre o tênis masculino e o feminino estão em alguns detalhes do produto, sendo este, portanto, uma pequena variação do tênis masculino.

6.2.2 Características Gerais das Pequenas MCMs Visitadas:

No quadro 6.3 são apresentadas as características gerais das pequenas MCMs visitadas. Quanto ao estilo do produto produzido é interessante ressaltar que a empresa S1-P-MP-1 se dedica à produção de calçados esportivos, enquanto as demais se dedicam à fabricação de calçados tradicionais. As empresas dos subgrupos S1 (S1-P-MP-1), S6 (S6-P-MP-1, S6-P-MP-2) e S8 (S8-P-MP-1, S8-P-MP-2, S8-P-MP-3) se dedicam à fabricação de calçados de médio padrão de qualidade, que são baseados em componentes de média e baixa classificação, dedicados a atender às classes B, C e D.

Enquanto que as MCMs dos subgrupos S2 (S2-P-AP-1), S3 (S3-P-AP-1) se dedicam à fabricação de calçados de alto padrão, voltados para as classes A e B. A empresa S4-P-AP-1 do subgrupo S4 se dedica somente a atender a classe A, pois ela fabrica o que pode se chamar de calçado de luxo, sendo este de altíssimo padrão de qualidade. As empresas dos subgrupos S5 (S5-P-ESP-1, S5-P-ESP-2) e S7 (S7-P-ESP-1) fabricam calçados especiais, dirigidos para as classes A e B.

MCM	Funcionários	Vol. de produção/dia	Público alvo no mercado interno	Gênero do produto
S1-P-MP-1	73	700	B e C	MF
S2-P-AP-1	21	200	A e B	M
S3-P-AP-1	97	900	A e B	MF
S3-P-AP-2	95	1000	-	M
S3-P-AP-3	83	700	-	M
S4-P-AP-1	45	250	A	M
S5-P-ESP-1	90	1000	A e B	MF
S5-P-ESP-2	30	250	A e B	MF
S6-P-MP-1	55	300	B, C e D	M
S6-P-MP-2	90	800	B, C e D	M
S7-P-ESP-1	86	600	A e B	M
S8-P-MP-1	35	240	B, C e D	M
S8-P-MP-2	46	250	B, C e D	M
S8-P-MP-3	40	350	B, C e D	MI

Legenda:
Vol. de produção: Volume de produção diário
Público alvo segundo renda familiar:
A: Mais de 20 salário mínimos;
B: De 11 a 20 salários mínimos;
C: De 5 a 10 salários mínimos;
D: De 2 a 5 salário mínimos;
E: Menos de 2 salário mínimos.
Baseado na classificação da população segundo a renda do IBGE (2006).
Gênero: F – Feminino; M – Masculino; I – Infantil;

Quadro 6.3 – Dados gerais das pequenas MCMs. Fonte: o autor.

As MCMs dos subgrupos S2, S5, S8 estão focadas principalmente no mercado interno. Enquanto que as empresas do subgrupo S3 exportam a maior parte da produção (mais de 50%), estando duas delas voltadas exclusivamente para a exportação. As MCMs dos grupos S1, S4, S6 e S7 embora tenham no mercado interno o seu principal foco, exportam parte considerável de sua produção (de 21 a 50%).

Nas subseções a seguir são apresentados os dados a respeito do relacionamento das MCMs com os elementos macro e microeconômicos, juntamente com a configuração dos elementos internos destas empresas. Em outras palavras são apresentados os passos – 1, 2 e 3 – para a obtenção do modelo de relacionamento das grandes e pequenas MCMs com os elementos externos, internos e de referência.

6.3 Relacionamento entre as MCMs e os Elementos Macroeconômicos - (Passo 1)

As duas subseções a seguir apresentam o relacionamento das grandes e pequenas MCMs com os fatores macroeconômicos taxa de câmbio, agentes financeiros e custos de mão-de-obra.

6.3.1 Relacionamento das Grandes MCMs com os Elementos Macroeconômicos:

No quadro 6.4 são apresentados os dados a respeito da percepção das grandes MCMs em relação à importância da taxa de câmbio nos mercados externo e interno, o seu relacionamento com agentes financeiros, especificamente se elas utilizam ou não recursos de terceiros, e as alternativas adotadas em relação aos custos de mão-de-obra.

Nota-se que as empresas G1, G2, G3, G4 e G6 avaliam a importância da taxa de câmbio para suas exportações como alta, ou muito alta, isto ocorre porque estas empresas têm boa parte de sua produção exportada. Embora a empresa G6 exporte uma pequena parte de sua produção, ela afirma que isso ocorre justamente por causa da taxa de câmbio, o que tem desestimulado suas exportações. Ela afirma que uma possível recuperação desta taxa certamente a levaria a exportar mais.

A taxa de câmbio possui influência direta no desempenho do calçado no mercado internacional. A recente desvalorização do Dólar frente ao Real tem ao mesmo tempo reduzido as margens de lucro das empresas e as obrigado a fazer reajustes nos preços de seus calçados no mercado externo, o que tem ocasionado a redução das exportações. As MCMs que mais sofrem com a taxa de câmbio neste grupo são as empresas G2 e G4, a primeira embora tenha conseguido manter o seu nível de produção, afirma que sofreu fortes reduções nas suas margens de lucro, para não ter que reajustar o preço de seu calçado no mercado internacional, a maior parte da produção desta empresa está voltada para os EUA. Já a empresa G4 sofreu uma drástica redução no seu volume de exportação, por conta de variações na taxa de câmbio. As empresas G1, G3 e G6, embora tenham afirmado que sofreram reduções nos volumes de exportação, decorrentes das oscilações na taxa de câmbio, sofreram menores impactos, uma vez que boa parte da sua produção está voltada para o mercado interno. Deve-se lembrar que a empresa G5 não atua no mercado externo, não avaliando este quesito.

Além da influência das oscilações da taxa de câmbio estas MCMs também sofrem no mercado externo a competição de MCMs situadas em países onde os custos de mão-de-obra (países asiáticos) são muito baixos. É interessante ressaltar que as MCMs que mais têm sofrido com a valorização do Real são aquelas que têm nos EUA, o maior consumidor, como é o caso da empresa G2. Esta empresa atualmente busca aumentar o volume de exportações para a Europa, haja vista que a moeda daquela região, o Euro, torna vantajosa a exportação para este continente. Este é o caso da empresa G1, que embora classifique como alta a influência negativa da taxa de câmbio para as exportações, possui uma maior diversificação no que diz respeito às áreas de exportação no mercado internacional.

No mercado interno nota-se que as grandes MCMs consideram a influência da taxa de câmbio como baixa ou muito baixa. Isso ocorre porque embora a valorização do Real frente ao Dólar possa ter tornado atrativa a importação de produtos de países asiáticos, os principais nichos explorados pela maior parte destas empresas (G1, G2, G3, G4 e G6) valorizam a marca e o alto padrão de qualidade do produto, assim neutralizando produtos que competem no baixo preço. Já a empresa G5 que atua no mercado de baixo preço afirma que estas pressões são fracas sobre ela, posto que está focada principalmente em vender seus produtos para pequenos lojistas. Haja vista que atualmente não existe uma rede de distribuição bem estruturada e os custos de transação da administração de uma carteira própria de clientes são proibitivos para empresas estrangeiras.

MCM	Importância da taxa de câmbio		Uso de recursos financeiros	Alternativas em relação a mão-de-obra
	Mercado externo	Mercado interno		
G1	A(4)	MB(1)	Captação de recurso internacional a taxa de 1,2%	Unidades descentralizadas
G2	MA(5)	B(2)	Não utiliza	Unidades descentralizadas
G3	A(4)	MB(1)	Não utiliza	Unidade centralizada
G4	MA(5)	MB(1)	Já utilizou recursos para capital de giro; Não utiliza atualmente.	Unidade centralizada
G5	-	B(2)	Não utiliza	Unidade centralizada
G6	MA(5)	MB(1)	Não utiliza	Unidade descentralizada
Legenda: Avaliação de intensidade: Muito Alta: MA (5); Alta: A (4); Média: M(3); Baixa: B(2); Muito Baixa: MB(1)				

Quadro 6.4 – Percepções, influências e alternativas em relação aos elementos macroeconômicos nas grandes MCMs. Fonte: o autor.

Em relação ao uso de recursos financeiros de terceiros nota-se que apenas a empresa G1 os utiliza para a expansão da capacidade, a um custo abaixo do normalmente disponível no mercado. Segundo esta empresa este capital é de origem internacional, sendo intermediado por um banco brasileiro. De modo geral todas as demais MCMs de grande porte são avessas a esta alternativa, considerando-a de alto risco e onerosa. A empresa G4 relatou ter passado por vários problemas no passado por conta desta alternativa, além de não utilizar recursos financeiros de terceiros, ela atualmente aconselha as suas MCMs licenciadas a também não utilizarem.

Como alternativa para diminuir os custos de mão-de-obra as empresas G1, G2 e G6 descentralizaram sua produção em várias unidades produtivas. A empresa G1 possui uma unidade de montagem em Franca e outra unidade dedicada ao pesponto no interior de Minas Gerais – numa cidade próxima a Franca. A empresa G2 possui uma unidade de montagem em Franca e outras três unidades de pesponto localizadas próximas a esta cidade. Do mesmo modo a empresa G6 possui sua unidade de montagem em Franca e uma unidade de pesponto numa cidade vizinha. As empresas G1 e G2 também possuem cada uma, uma grande unidade produtiva no interior do Estado do Ceará.

A descentralização de parte da produção por estas MCMs se dá pelo fato dos custos de mão-de-obra em determinadas localidades serem menores do que os de Franca. Enquanto que nesta cidade o piso salarial é atualmente de R\$480.00, nas demais localidades em que atuam ele é de um salário mínimo (R\$380.00). Segundo o diretor entrevistado na empresa G2 o calçado fabricado no Nordeste chega atualmente a custar 40% a menos do que o fabricado em Franca, isso não apenas por conta dos custos de mão-de-obra, mas também pelos incentivos fiscais dos governos daquelas regiões, que são praticados no sentido de desenvolver economicamente suas localidades.

Já as empresas G3, G4 e G5 arcam com maiores custos de mão-de-obra do que as demais empresas de seu porte, pois centralizam toda sua produção em Franca. As empresas G3 e G5 afirmam que arcam com esta medida por possuírem compromisso social com a cidade de Franca, uma vez que a transferência de atividades produtivas para outras regiões ocasionaria a redução de postos de trabalho na cidade. Entretanto, a empresa G3 tem encontrado na integração vertical uma maneira de reduzir seus custos, já a empresa G5 transferiu suas atividades para uma *holding* de cinco empresas, visando com isso a redução do impacto dos impostos. A empresa G4, que na verdade é atualmente uma pequena empresa,

não possui condições de influenciar seus fornecedores a buscarem regiões com menores custos de mão-de-obra.

6.3.2 Relacionamento das Pequenas MCMs com os Elementos Macroeconômicos:

O quadro 6.5 mostra que todas as pequenas MCMs que exportam parte ou toda a sua produção julgam como sendo alta ou muito alta a influência da taxa de câmbio nas suas exportações, pelos mesmos motivos relatados pelas MCMs de grande porte, descritos na subseção anterior.

Em relação à influência da taxa de câmbio no mercado interno, nota-se que das seis MCMs que fabricam calçados de médio padrão pesquisadas, cinco a consideram alta. Já a empresa S8-P-MP-2, que também fabrica calçados de médio padrão, considera esta influência como sendo baixa. A diferença desta empresa para as demais MCMs que produzem calçados de qualidade similar, está no fato de que enquanto ela se dedica somente ao atendimento de lojistas, as outras também vendem seus produtos para grandes clientes (redes de lojas, hipermercados) que têm diminuído seus pedidos, por estarem importando calçados de países asiáticos. Nota-se que embora a taxa de câmbio esteja favorável à importação de calçados de países asiáticos, atualmente o pequeno lojista não tem acesso a este produto, pelos mesmos motivos já descritos na subseção anterior. As demais MCMs que se dedicam à fabricação de calçados de alto padrão ou especiais, consideram a influência da taxa de câmbio no mercado interno como sendo média, muito baixa, ou baixa, alegando que seus produtos no mercado interno focam nichos de mercado em que os produtos asiáticos possuem pouco alcance.

Nota-se que apenas quatro MCMs utilizam recursos financeiros de terceiros; este é utilizado para o capital de giro e não para investimentos em novos equipamentos ou instalações. A menor taxa paga por estas MCMs é de 2% ao mês. A maior parte das pequenas empresas afirma não utilizar esta medida por aversão ao risco e às altas taxas de juros praticadas no mercado.

A alternativa encontrada pela maioria das MCMs de modo a reduzir os custos de mão-de-obra é a terceirização do pesponto do calçado, que é uma atividade intensiva em mão-de-obra. As MCMs que terceirizam o pesponto utilizam os serviços das chamadas bancas de pesponto, que existem em grande número na cidade de Franca. As pequenas MCMs com maior capacidade produtiva chegam a utilizar os serviços de até vinte bancas, até a MCM visitada que possui a menor capacidade produtiva chega a utilizar serviços de mais de uma banca. Esta situação permite deduzir que a capacidade de uma banca é normalmente inferior a

capacidade de produção demandada pelas MCMs na tarefa do pesponto. Desta forma, o ganho na utilização deste serviço se resume na transformação de custos fixos em custos variáveis. Ao transferirem o pesponto para terceiros as MCMs se livram dos encargos relativos à manutenção do pessoal destinado a esta tarefa. Não obstante, estas empresas só arcam com os custos do pesponto quando estes são necessários, ou seja, estes se tornam um custo variável. Manter o pessoal do pesponto sob própria responsabilidade implica à MCM custos fixos, pelo menos no médio prazo. Todavia, as empresas S4-P-AP-1 e S7-P-ESP-1 afirmam que executam o seu pesponto por conta própria, porque esta alternativa permite maior qualidade de serviço e controle dos prazos.

MCM	Importância da taxa de câmbio		Uso de recursos financeiros	Alternativas em relação à mão-de-obra
	Mercado externo	Mercado interno		
S1-P-MP-1	MA(5)	A(4)	Sim (Capital de Giro)	Terc. Pesponto
S2-P-AP-1	-	M(3)	Sim (Capital de Giro))	Terc. Pesponto
S3-P-AP-1	MA(5)	B(2)	Não Utiliza	Terc. Pesponto
S3-P-AP-2	MA(5)	-	Não Utiliza	Terc. Pesponto
S3-P-AP-3	MA(5)	-	Não Utiliza	Terc. Pesponto
S4-P-AP-1	MA(5)	B(2)	Não Utiliza	-
S5-P-ESP-1	-	MB(1)	Não Utiliza	Terc. Pesponto
S5-P-ESP-2	-	B(2)	Não Utiliza	Terc. Pesponto
S6-P-MP-1	MA(5)	A(4)	Sim (Capital de Giro)	Terc. Pesponto
S6-P-MP-2	A(4)	A(4)	Não Utiliza	Terc. Pesponto
S7-P-ESP-1	A(4)	B(2)	Não Utiliza	-
S8-P-MP-1	-	A(4)	Não Utiliza	Terc. Pesponto
S8-P-MP-2	-	B(2)	Não Utiliza	Terc. Pesponto
S8-P-MP-3	-	A(4)	Sim (Capital de Giro)	Terc. Pesponto

Legenda:
Avaliação de intensidade: Muito Alta: MA (5); Alta: A (4); Média: M(3); Baixa: B(2); Muito Baixa: MB(1)

Quadro 6.5 – Percepções, influências e alternativas em relação aos elementos macroeconômicos nas pequenas MCMs. Fonte: o autor.

6.4 Relacionamento entre as MCMs e os Elementos Microeconômicos – Passo 1

Em relação aos elementos microeconômicos são apresentados a relação das MCMs com os fornecedores de couro e solado, que são os dois insumos mais importantes para as MCMs, a importância do Arranjo Produtivo Local (APL) de Franca para a MCM, e quais os principais concorrentes identificados pela empresa. O relacionamento das MCMs

com os vários tipos de clientes é tratado nas subseções que apresentam a configuração dos elementos da função *Marketing* e *Vendas* (6.6.1 e 6.6.2).

6.4.1 Relacionamento das Grandes MCMs com os Elementos Microeconômicos:

Observa-se no quadro 6.6 que as empresas G1, G2 e G6 compram couro de fornecedores externos à Franca, em estado *wet blue*, que é um estado intermediário, anterior ao acabamento, em que o couro ganha cor e textura. O couro *wet blue* é finalizado por curtidoras de Franca. Já as MCMs que fabricam calçados para a empresa G4 compram o couro em estado acabado. Deve-se ressaltar que a empresa G3 adquire via própria curtidora o couro em estado cru.

Nota-se que as empresas G1, G3 e G6 realizam o controle da qualidade do couro durante todas as fases de sua produção. Isso ocorre porque a qualidade do couro final depende, sobretudo, da qualidade do processo de preparo do *wet blue* e do acabamento final, exigindo rígido controle da qualidade; a empresa G2 realiza este controle somente sobre o acabamento.

MCM	Compra do couro			Compra do solado		
	Estado	Controle da qualidade	Padrão	Interferência do fornecedor na definição do solado	Padrão de qualidade	Porte do fornecedor
G1	<i>Wet blue</i>	Todas as fases	MA (5)	Define todos solados	MA(5)	Grande
G2	<i>Wet blue</i>	Acabamento	A (4)	Define todos solados	MA(5)	Produzido internamente
G3	Cru	Todas as fases	M(3) e MA (5)	Define todos solados	MA (5) e M(3)	Pequeno
G4	Acabado	Inspeção final	MA (5)	Define todos solados	MA (5)	Pequeno
G5	-	-	-	Define todos solados	M(3)	Médio
G6	<i>Wet blue</i>	Todas as fases	MA (5)	Define todos solados	MA (5)	Grande

Legenda:
Padrões de qualidade da matéria-prima:
MB(1): Muito baixo; B(2): Baixo; M(3): Médio; A(4): Alto; MA(5): Muito alto.

Quadro 6.6 – Relacionamento das grandes MCMs com fornecedores de couro e solado. Fonte: o autor.

Já a empresa G4 realiza o controle da qualidade sobre amostras do couro utilizado pelas MCMs licenciadas. Nota-se que as empresas G1, G3, G4 e G6 afirmam utilizar o couro de altíssimo padrão nas suas principais linhas de produtos, já a empresa G2 utiliza couro de alto padrão de qualidade. A empresa G3 utiliza também uma classificação de médio padrão nos calçados de médio padrão de qualidade. Coincidentemente existem cinco níveis de classificação da qualidade do couro, variando de 1, o mais baixo, até 5, o que indica a qualidade máxima deste insumo. A empresa G5 não utiliza couro na confecção de seus tênis, ela afirma utilizar apenas laminados sintéticos, que é um tipo de insumo bem mais barato do que o couro.

Nota-se que todas as MCMs de grande porte definem seus solados em conjunto com seus fornecedores no que diz respeito a tecnologia, materiais e *design*, lembrando que em alguns casos o fornecedor de solado pertence à própria empresa. O processo de fabricação do solado começa com a definição de uma matriz de solado junto ao fabricante desta ferramenta, esta então é entregue ao fabricante de solados como molde para a produção em larga escala. Esta atividade exige investimento de capital para cada tipo de solado desenvolvido.

As empresas G1, G2, G3, G4 e G6 utilizam matérias-primas de altíssimo padrão na confecção de seu solado, lembrando que na sua linha de calçados de médio padrão, a empresa G3 afirma utilizar matéria-prima de médio padrão. Já a empresa G5 compra solado de um fornecedor de médio porte, utilizando para isso matérias-primas de médio padrão de qualidade. Entretanto, ela define junto a este fornecedor todos os seus solados.

As empresas G1 e G6 compram solado do mesmo fabricante, que é um grande fabricante local. As empresas G2 e G3 fabricam todo o solado consumido, entretanto, a primeira o produz dentro da própria planta industrial, somente para seu consumo, enquanto que a última possui uma empresa fabricante de solado, que também vende este insumo para outras empresas do ramo.

As empresas G1 e G6 afirmam comprar seu solado do mesmo grande fabricante local porque este possui maior domínio de tecnologia e qualidade na produção deste componente, seja pela superioridade de seus equipamentos, ou pelos materiais utilizados. É interessante ressaltar que estas duas empresas são as únicas do grupo de grandes MCMs que introduziram solados com características inovadoras.

As MCMs licenciadas pela empresa G4 compram solado de pequenos fornecedores credenciados por ela. Esta empresa realiza o controle da qualidade por meio de amostras fornecidas pelas empresas licenciadas. Esta alternativa é utilizada segundo a

empresa para se conseguir menores custos, ressaltando que a qualidade da matéria-prima é de altíssimo padrão.

Como pode ser observado no quadro 6.7, com exceção da empresa G4, cujas licenciadas compram seus insumos no APL de Franca, as demais empresas compram parte considerável de seus insumos externamente, embora afirmem utilizar a maior parte de insumos e serviços de empresas do APL de Franca.

MCM	Importância de Franca	Tamanho dos principais concorrentes
G1	Compra couro externamente	Grande e Médio
G2	Compra couro e matéria-prima para injeção do solado externamente	Grande e Médio
G3	Compra couro e insumos para solado externamente	Empresa G1 e Pequenas Empresas
G4	Compra todos os insumos em Franca	G1 e G6
G5	Compra laminados sintéticos externamente	Pequenas empresas situadas em Nova Serrana
G6	Compra couro externamente	Grande e médio

Quadro 6.7 – Importância do APL de Franca e percepção da concorrência nas grandes MCMs. Fonte: o autor.

Quanto à percepção da concorrência as empresas G1, G2 e G6 afirmam receberem maior concorrência de empresas de grande e médio porte, enquanto que a empresa G3 afirma receber maiores pressões da empresa G1 na sua principal linha de produtos e de pequenas empresas na sua linha de produtos de médio padrão. A empresa G4 afirma que seus principais concorrentes são as empresas G1 e G6. Já a empresa G5 afirma que os seus principais concorrentes são pequenas empresas situadas no APL de Nova Serrana, localizado em Minas Gerais. Nenhuma destas MCMs afirma realizar cooperação com outras empresas do ramo, até mesmo a empresa G5, que coordena uma *holding* de empresas afirma que não existe cooperação entre elas, sendo totalmente independentes, embora estejam sob a mesma planta industrial.

6.4.2 Relacionamento entre as Pequenas MCMs e os Elementos Microeconômicos:

Observa-se no quadro 6.8 que a maior parte das pequenas MCMs compra couro em estado acabado. A justificativa para esta decisão por parte destas empresas é que elas ao comprarem o couro em estado acabado não correm nenhum risco de perda da qualidade. Ao passo que ao comprarem o couro em estado *wet blue* correm o risco de perda da qualidade durante o acabamento, além de terem que arcar com custos adicionais na compra

e na inspeção durante a fase de acabamento. Entretanto, duas empresas (S6-P-MP-1 e S8-P-MP-3) compram o couro em estado *wet blue*, alegando com isso obterem menores custos.

Em relação à qualidade do couro e do solado, as MCMs que fabricam calçados de médio padrão utilizam couro e solado, ou de médio, ou de baixo padrão. Já as MCMs dedicadas à fabricação de calçados de alto padrão e especiais, utilizam couro e solado de classificação alta ou altíssima.

É interessante ressaltar que as MCMs fabricantes de calçados de médio padrão utilizam matérias-primas de média ou baixa qualidade, e também sintético para o forro do produto, que é uma matéria-prima de qualidade inferior. Já as MCMs que fabricam produtos de alto padrão ou especiais utilizam além de couro bovino de alta classificação, couros especiais para o forro, tais como couro de carneiro, ou pelica.

Em relação ao solado nota-se que cinco MCMs compram solado totalmente padronizado pelo fornecedor. Neste caso estes fornecedores vendem o mesmo modelo de solado para várias MCMs para reduzir assim os custos de desenvolvimento deste componente.

Outras cinco MCMs utilizam o que se pode chamar de abordagem mista, desenvolvem os solados das suas principais linhas de produto e utilizam solados padronizados para o restante dos calçados, representando esta a maior parte das linhas de calçados. Apenas quatro MCMs definem todas as suas linhas de solado, sendo estas de uso exclusivo, em um caso – S3-P-AP-2 – o solado é fabricado pela própria empresa, nas outras três o solado é fabricado por fornecedores do componente. A empresa S4-P-AP-1 tem o seu solado feito em couro, seu fornecedor utiliza um processo de fabricação diferente do utilizado para fabricar o solado de borracha, ou de poliuretano, que são injetados.

Haja vista que o desenvolvimento próprio do solado por conta própria é uma atividade de alto custo, apenas uma pequena parte das pequenas MCMs adota esta alternativa. Estas empresas estão focadas na fabricação de calçados especiais, ou de alto padrão, que são consideravelmente mais caros do que os calçados de médio padrão, o que permite que elas incorporem estes custos ao preço do produto.

Observa-se que a maioria das MCMs compram seus solados de fornecedores de médio ou pequeno porte. Com isso estas MCMs objetivam menores custos na compra deste componente. As MCMs que compram de fornecedores de grande porte, compram do mesmo fornecedor, que também é o fornecedor que fornece para as empresas G1 e G6, buscando com isso maior qualidade e diferenciação no componente.

MCM	Compra do couro			Compra do solado		
	Estado	Contr. Qual.	Padrão	Interferência do fornecedor na definição do solado	Padrão	Porte do forn.
S1-P-MP-1	Acabado	-	M(3)	Desenvolve os principais solados; Compra a maior parte padronizada	M(3)	Pequeno
S2-P-AP-1	Acabado	-	A(4)	Padronizado pelo fornecedor	A(4)	Pequeno
S3-P-AP-1	Acabado	-	A(4)	Desenvolve os principais solados; Compra a maior parte padronizada	A(4)	Grande
S3-P-AP-2	Acabado	-	MA(5)	Desenvolve e fabrica o próprio solado	MA(5)	Pequeno
S3-P-AP-3	Acabado	-	MA(5)	Desenvolve os principais solados; Compra a maior parte padronizada	MA(5)	Grande
S4-P-AP-1	Acabado	-	MA(5)	Desenvolve todo o solado que é feito em couro	MA(5)	Pequeno
S5-P-ESP-1	Acabado	-	MA(5)	Desenvolve todos os solados	MA(5)	Grande
S5-P-ESP-2	Acabado	-	MA(5)	Desenvolve os principais solados; Compra a maior parte padronizada	MA(5)	Grande
S6-P-MP-1	<i>Wet blue</i>	Sim	M(3)	Padronizado pelo fornecedor	M(3)	Pequeno
S6-P-MP-2	Acabado	-	B(2)	Padronizado pelo fornecedor	B(2)	Pequeno
S7-P-ESP-1	Acabado	-	MA(5)	Desenvolve todos os seus solados	MA(5)	Grande
S8-P-MP-1	Acabado	-	M(3)	Desenvolve os principais solados; Compra a maior parte padronizada	M(3)	Pequeno
S8-P-MP-2	Acabado	-	M(3)	Padronizado pelo fornecedor	B(2)	Pequeno
S8-P-MP-3	<i>Wet blue</i>	Sim	B(2)	Padronizado pelo fornecedor	B(2)	Pequeno

Legenda:
Padrões de qualidade da matéria-prima: MB(1): Muito baixo; B(2): Baixo; M(3): Médio; A(4): Alto; MA(5): Muito alto

Quadro 6.8 – Relacionamento das pequenas MCMs com fornecedores de couro e solado. Fonte: o autor.

Nota-se no quadro 6.9 que a maior parte das pequenas MCMs adquirem produtos e serviços de agentes do APL de Franca, o que denota a importância deste APL para as empresas do segmento.

MCM	Importância de Franca	Tamanho dos principais concorrentes
S1-P-MP-1	Uma pequena parte dos insumos vêm da região Sul	Pequenas e grandes MCMs
S2-P-AP-1	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	Médias e grandes MCMs
S3-P-AP-1	Uma pequena parte dos insumos vêm da região Sul	Não identificou
S3-P-AP-2	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	-
S3-P-AP-3	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	-
S4-P-AP-1	Alguns tipos de insumos são adquiridos de outras regiões	Grandes MCMs; Outra pequena MCM dedicada ao mesmo segmento
S5-P-ESP-1	Uma pequena parte dos insumos vêm da região Sul	Pequenas MCMs (Identificou como principal concorrente a MCM S5-P-ESP-2)
S5-P-ESP-2	Adquire um tipo de couro da região Nordeste	Pequenas empresas
S6-P-MP-1	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	Não identificou
S6-P-MP-2	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	Pequenas e médias empresas
S7-P-ESP-1	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	Grandes empresas
S8-P-MP-1	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	Não identificou
S8-P-MP-2	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	Não identificou
S8-P-MP-3	Todos os insumos e serviços são adquiridos em Franca	Micro e pequenas empresas

Quadro 6.9 – Importância do APL de Franca e percepção da concorrência nas pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Apenas quatro MCMs adquirem uma pequena parte dos insumos de outras regiões, região Sul no caso das MCMs que também fabricam calçados femininos e região Nordeste, para as MCMs que utilizam alguns couros especiais. Nota-se que três das MCMs dedicadas à fabricação de calçados de médio padrão não identificaram os principais tipos de concorrentes, enquanto que as dedicadas à fabricação de calçados de médio padrão, que identificaram seus concorrentes, afirmaram que os principais são aqueles dedicados ao mesmo nicho, que são principalmente as pequenas e micro MCMs do segmento. Esta percepção é nítida apenas em duas empresas – S4-P-AP-1 e S5-P-ESP-1 – que lidam com produtos de alto padrão e especiais respectivamente.

6.5 Configuração dos Elementos Estratégico-Empresariais nas MCMs

Nesta seção serão apresentados os aspectos estratégico-empresariais das grandes e pequenas MCMs estudadas. Em relação a estes elementos foram investigados: se a MCM possui um planejamento estratégico formalizado; qual o nível de qualificação da alta gestão; e quem toma as principais decisões na empresa, o proprietário ou o conselho de diretores e acionistas.

6.5.1 Configuração dos Elementos Estratégico-Empresariais nas Grandes MCMs:

O quadro 6.10 mostra que todas as MCMs de grande porte afirmam ter um planejamento estratégico formalizado. Este planejamento é revisto anualmente e são realizadas reuniões periódicas para a sua avaliação e controle. Em todas as MCMs os diretores possuem curso superior. As principais decisões nas empresas, G3, G4, G5 e G6 são realizadas pelos diretores em conjunto com os principais acionistas. Já na empresa G2 elas são realizadas pelos seus proprietários, que na verdade são alguns dos diretores e herdeiros do fundador.

MCM	Planejamento estratégico formalizado	Nível de qualificação da gestão	Responsáveis pelas principais decisões
G1	Sim	Superior	Diretores e acionistas
G2	Sim	Superior	Proprietários
G3	Sim	Superior	Diretores e acionistas
G4	Sim	Superior	Diretores e acionistas
G5	Sim	Superior	Diretores e acionistas
G6	Sim	Superior	Diretores e acionistas

Quadro 6.10 – Configuração dos principais aspectos estratégico-empresariais nas grandes MCMs. Fonte: o autor.

É interessante ressaltar que estas MCMs são compostas de várias funções. As funções normalmente encontradas são: Produção, *Marketing* e Vendas, Financeiro e Contabilidade, e Recursos Humanos.

6.5.2 Configuração dos Elementos Estratégico-Empresariais nas Pequenas MCMs:

O quadro 6.11 mostra que apenas três MCMs de pequeno porte (S3-P-AP-2, S5-P-ESP-1 e S7-P-ESP-1) possuem planejamento estratégico formalmente definido. Assim como nas grandes MCMs estas empresas revisam anualmente este planejamento e realizam reuniões periódicas de avaliação e controle.

MCM	Planejamento estratégico formalizado	Nível de qualificação da gestão	Responsáveis pelas principais decisões
S1-P-MP-1	Não	Misto	Diretores e acionistas
S2-P-AP-1	Não	Misto	Proprietário
S3-P-AP-1	Não	Misto	Diretores e acionistas
S3-P-AP-2	Sim	Misto	Proprietários
S3-P-AP-3	Não	Misto	Diretores e acionistas
S4-P-AP-1	Não	Misto	Proprietário
S5-P-ESP-1	Sim	Misto	Diretores e acionistas
S5-P-ESP-2	Não	Misto	Proprietário
S6-P-MP-1	Não	Misto	Proprietários
S6-P-MP-2	Não	Misto	Proprietário
S7-P-ESP-1	Sim	Misto	Diretores e acionistas
S8-P-MP-1	Não	Nível médio	Proprietário
S8-P-MP-2	Não	Misto	Proprietário
S8-P-MP-3	Não	Nível médio	Proprietário

Quadro 6.11 – Configuração dos principais aspectos estratégico-empresariais nas pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Em cinco MCMs (S1-P-MP-1, S3-P-AP-1, S3-P-AP-3, S5-P-ESP-1 e S7-P-ESP-1) as principais decisões são realizadas pelos diretores em conjunto com os proprietários da empresa. No restante as decisões estão centralizadas nos proprietários. Nota-se que os diretores e proprietários tomam decisões conjuntas apenas nas pequenas MCMs que possuem mais que 50 funcionários. Nestas empresas as funções normalmente encontradas são: Administrativo (Financeiro e Contabilidade, e Recursos Humanos), *Marketing* e Vendas, Produção e P&D. Já nas MCMs com menos de 50 funcionários normalmente encontra-se somente as funções produção e a administrativa, que cuida dos demais aspectos da empresa.

Na grande maioria das pequenas MCMs o nível de qualificação dos profissionais de direção é misto, ou seja, encontra-se ao mesmo tempo diretores com nível superior e profissionais apenas com nível intermediário de formação. Esta ocorrência se dá ao fato de que na sua maioria os proprietários das pequenas MCMs, que exercem seu comando direto, são originários do chão de fábrica das grandes MCMs. Normalmente eles contratam

profissionais liberais com formação superior (contadores e administradores) para auxiliarem na condução da empresa, principalmente no que diz respeito a aspectos técnico-administrativos, resguardando para si as principais decisões.

6.6 Aspectos Estratégico-Funcionais nas MCMs

Esta subseção apresenta os dados das três principais funções da empresa, Manufatura, *Marketing* e Vendas, e P&D. Visão esta baseada em FLEURY & FLEURY (2003) – o modelo destes autores é apresentado no capítulo 3 – que classificam em três as principais políticas da empresa. São elas, as políticas de excelência operacional, de orientação para o cliente, e de desenvolvimento do produto, respectivamente relacionadas àquelas três funções.

6.6.1 Configuração de Elementos da Função *Marketing* e Vendas das Grandes MCMs:

No quadro 6.12 são apresentados os principais aspectos da função *Marketing* e Vendas das grandes MCMs. Observa-se que as empresas G1, G2, G3, G4 e G6 utilizam meios de divulgação bastante parecidos. É interessante lembrar que estas empresas competem no mesmo mercado, o de produtos de alto padrão, que exige investimento na consolidação da imagem de marca.

Nota-se que todas estas MCMs participam de feiras nacionais e internacionais com estande próprio, esta atividade tem na verdade dois objetivos, o de divulgar e vender os produtos da MCM e de manter os seus profissionais de desenvolvimento em contato com as tendências da moda internacional, principalmente a italiana, que aparentemente lidera as tendências de lançamento mundial.

Os outros mecanismos utilizados por estas empresas são: a utilização de grande número de *outdoors*; o uso de logomarca; o uso de *website*; a publicação em canais de televisão regionais (somente as empresas G3 e G6); a realização de campanhas com apoio de celebridades (somente as empresas G1 e G3); a publicação de anúncios em revistas de circulação nacional (somente as empresas G1 e G6); incentivo a vendedores (somente a empresa G4). Observa-se que as empresas G1 e G2 revelam estar realizando expressivas campanhas para a consolidação da sua marca no mercado interno, já a empresa G2 afirma que

está buscando revitalizar a sua marca neste mercado, voltando a utilizar vários mecanismos de divulgação.

A empresa G4 atualmente possui como maior ativo a sua marca, já que toda a sua produção é realizada por outras MCMs de pequeno porte. Segundo esta empresa os principais investimentos na consolidação da sua marca foram realizados nas décadas de 1980 e 1990.

MCM	Meios de divulgação	Sistema de vendas
G1	Participa de quatro feiras, duas no Brasil e duas na Europa com estande próprio; Possui <i>outdoors</i> nas principais cidades consumidoras; Possui <i>website</i> ; Possui logomarca; Realiza campanhas publicitárias com o apoio de celebridades; Publica anúncios em revistas de moda e comportamento	Sua venda é comandada por um grande escritório de representação sediado em São Paulo. Os representantes vendem os calçados da empresa, juntamente com outras linhas de produto (feminino, infantil etc...) de outras empresas
G2	Participa de cinco feiras internacionais, duas nos EUA, uma na Itália, e duas no Brasil, possuindo estande próprio; Possui <i>outdoors</i> nas principais cidades consumidoras; Possui <i>website</i> ; Possui logomarca.	Representantes exclusivos
G3	Participa de quatro feiras, duas no Brasil e duas na Europa com estande próprio; Possui <i>outdoors</i> nas principais cidades consumidoras; Possui <i>website</i> ; Possui logomarca; Realiza campanhas publicitárias com o apoio de celebridades; Publica anúncios em revistas de moda e comportamento; Publica anúncios em TVs regionais	Representantes exclusivos
G4	Participa de cinco feiras, duas no Brasil, uma no Chile e duas na Europa com estande próprio; Possui <i>outdoors</i> nas principais cidades consumidoras; Possui <i>website</i> ; Possui logomarca; Realiza incentivos ao vendedor de calçados	Representantes exclusivos
G5	Possui divulgação voltada apenas para lojistas; Participa de uma feira nacional; Possui <i>website</i>	Representantes exclusivos
G6	Participa de duas feiras na Europa e duas no Brasil com estande próprio; Possui <i>outdoors</i> nas principais cidades consumidoras; Possui <i>website</i> ; Possui logomarca; Realiza campanhas publicitárias com o apoio de celebridades; Publica anúncios em revistas de moda e comportamento e em TVs regionais	Representantes exclusivos

Quadro 6.12 – Política de divulgação e sistema de vendas nas grandes MCMs.

Fonte: o autor.

A empresa G5 afirma realizar propositalmente escassos investimentos na divulgação de seus produtos, haja vista que a seu ver estes são inviáveis frente à estratégia de

vender seus produtos a baixos preços. O único meio utilizado é a realização de campanhas junto aos lojistas.

Nota-se que as empresas G2, G3, G4, G5, e G6 possuem representantes exclusivos. Este tipo de trabalho funciona da seguinte forma, o representante comercial, que é um profissional autônomo, só trabalha com os calçados da MCM. Este poder frente aos representantes só é possível graças aos grandes volumes vendidos, o que torna rentável a este profissional representar somente uma empresa. A empresa G1 terceiriza todo o controle de suas vendas para um grande escritório de representação, localizado na cidade de São Paulo. Este é um escritório que trabalha com a venda de vários tipos de produtos, e com os calçados desta empresa, sendo este o único tipo de calçado masculino representado por ela. É interessante notar que a empresa G4 administra a sua força de vendas e transfere a produção para as MCMs licenciadas.

Dos vários tipos de clientes existentes no mercado interno, pode-se afirmar que o principal é o lojista. Entretanto, somente a empresa G5 está voltada exclusivamente para atender este tipo de cliente. Como pode ser visto no quadro 6.13, as demais MCMs de grande porte vendem também para grifes de luxo. Neste caso as empresas G2 e G3 chegam a vender seus calçados apenas com a marca do cliente. Já as empresas G1, G4 e G6 vendem com a marca do cliente, ou com a sua marca associada à marca do cliente. As empresas G2 e G3 vendem também seus produtos para grandes redes de lojas, que atuam principalmente nos segmentos das classes média e popular. Este mercado não parece tão atrativo para as empresas G1, G4 e G6, que preferem, na maioria das situações, vender seus produtos com a própria marca e assim fortalecê-la.

MCM	Tipos de clientes		Regiões de exportação
	Mercado interno	Mercado externo	
G1	Lojistas; Grifes de Luxo	Distribuidores; Redes de lojas	Todos os continentes, sendo os maiores clientes os EUA e a Europa
G2	Lojistas; Grandes redes de lojas; Grifes de Luxo	Distribuidores; Redes de lojas	Mercosul; Europa e principalmente os EUA
G3	Lojistas; Grifes de Luxo; Grandes redes de lojas	Distribuidores; Redes de lojas	Mercosul; Europa e principalmente os EUA
G4	Lojistas; Grifes de Luxo	Distribuidores; Redes de lojas;	Todos os continentes, sendo os maiores clientes os EUA e Europa
G5	Lojistas	-	-
G6	Lojistas; Grifes de Luxo	Distribuidores; Redes de Lojas	Europa; Mercosul e América do Norte

Quadro 6.13 – Principais tipos de clientes e regiões de exportação das grandes MCMs. Fonte: o autor.

No mercado internacional as grandes MCMs vendem para grandes distribuidores e para redes de lojas. Muitos destes distribuidores administram várias marcas. Quanto aos mercados de exportação as empresas G1 e G4 exportam para todos os continentes, sendo seus principais clientes os EUA e a Europa, já a empresa G2 tem como principal cliente os EUA, mas devido aos sérios problemas ocasionados pela desvalorização do Dólar, ela está buscando explorar o mercado Europeu. A empresa G3 tem como principal mercado os EUA, vendendo também para a Europa e o Mercosul. Já a empresa G6 distribui equitativamente as suas exportações para a Europa, Mercosul e América do Norte.

6.6.2 Configuração de Elementos na Função *Marketing* e Vendas das Pequenas MCMs:

O quadro 6.14 mostra os meios utilizados pelas pequenas MCMs para a divulgação de seus produtos. Do total de quatorze empresas pesquisadas, duas não utilizam qualquer mecanismo de divulgação. Nove MCMs possuem *website* e onze participam de duas feiras nacionais, deste total, quatro MCMs participam destas feiras sem estande próprio. Estas MCMs participam de estandes coletivos, que são estruturados por entidades de apoio a pequena empresa. A empresa S7-P-ESP-1 além de participar de feiras nacionais também participa de uma feira na Europa, sendo este importante mercado para ela. Apenas três MCMs utilizam *outdoors* para divulgarem seus produtos. Nota-se que quatro MCMs possuem logomarca, todas elas atuam no mercado de calçados de alto padrão, especiais ou esportivos.

Ressalta-se que somente as empresas S5-P-ESP-1 e S7-P-ESP-1 vendem todos os seus produtos com a própria marca, as outras MCMs não possuem esta restrição. A empresa S5-P-ESP-1 representa um caso particular, esta MCM é pioneira num segmento de calçado de alto valor agregado, ela relata a existência de alguns lojistas que utilizam a sua marca como nome de fantasia em seus estabelecimentos, embora sejam empresas completamente independentes. Isso ocorre por causa da forte consolidação da marca e do conceito de seus calçados no mercado.

Das doze MCMs que atuam no mercado interno, dez trabalham com representantes que vendem além de seus produtos, produtos de outras marcas. No entanto, a ressalva que estas MCMs fazem a estes representantes é a não sobreposição de produtos, ou seja, não se permite que um representante venda um produto de outra empresa que concorra

diretamente com o seu produto. Somente nas empresas S5-P-ESP-1 e S7-P-ESP-1 os representantes são exclusivos.

MCM	Meios de divulgação	Sistema de vendas
S1-P-MP-1	Participa de duas feiras nacionais com estande próprio; Utiliza <i>outdoors</i> ; Possui <i>website</i> ; Possui logomarca	Representantes não exclusivos
S2-P-AP-1	Participa de duas feiras nacionais, sem estande próprio.	Representantes não exclusivos
S3-P-AP-1	Participa de duas feiras nacionais com estande próprio; Possui <i>website</i> ;	Representantes não exclusivos
S3-P-AP-2	Participa de duas feiras nacionais com estande próprio; Possui <i>website</i> ;	Não atua no mercado interno
S3-P-AP-3	Participa de duas feiras nacionais com estande próprio	Não atua no mercado interno
S4-P-AP-1	Participa de duas feiras nacionais sem estande próprio; Possui <i>website</i> ; Possui logomarca;	Representantes não exclusivos
S5-P-ESP-1	Participa de duas feiras nacionais com estande próprios; Utiliza <i>outdoors</i> ; Vende somente com a marca própria; Várias empresas situadas em Shoppings tem o nome da empresa como seu nome fantasia; Possui logomarca; Possui <i>website</i> ;	Representantes exclusivos
S5-P-ESP-2	Participa de duas feiras nacionais sem estande próprio; Possui <i>website</i> ;	Representantes não exclusivos
S6-P-MP-1	Participa de duas feiras nacionais com estande próprio; Possui <i>website</i> ;	Representantes não exclusivos
S6-P-MP-2	Possui <i>website</i> ;	Representantes não exclusivos
S7-P-ESP-1	Participa de duas feiras nacionais com estande próprio, mesmo no mercado internacional; Participa de uma feira na Europa; Utiliza <i>outdoors</i> ; Vende com a marca própria, ou pelo menos associada à marca principal; Possui logomarca; Possui <i>website</i>	Representantes exclusivos
S8-P-MP-1	Não utiliza nenhum meio de divulgação	Representantes não exclusivos
S8-P-MP-2	Não utiliza nenhum meio de divulgação	Representantes não exclusivos
S8-P-MP-3	Participa de duas feiras nacionais sem estande próprio	Representantes não exclusivos

Quadro 6.14 – Política de divulgação e sistema de vendas nas pequenas MCMs. Fonte: o autor.

O quadro 6.15 mostra os principais tipos de clientes das pequenas MCMs. Nota-se que todas as MCMs que atuam no mercado interno vendem para lojistas. Das doze MCMs que atuam no mercado interno, cinco vendem seu calçado também para grandes redes

de lojas. Cinco empresas também vendem seus calçados para grifes de luxo, estas MCMs ou produzem calçados de alto padrão, ou especiais.

As MCMs que atuam no mercado internacional vendem normalmente seus produtos para grandes distribuidores e redes de lojas, que usualmente administram várias marcas. A empresa S7-P-ESP-1 também vende para redes de lojas e distribuidores europeus.

Nota-se que das oito MCMs exportadoras, sete têm parte ou totalidade das suas exportações voltadas para o Mercosul, seis exportam para os EUA e apenas uma exporta para a Europa. Destas MCMs três exportam para apenas uma destas regiões, quatro exportam para duas regiões ao mesmo tempo, e uma exporta para três regiões ao mesmo tempo.

MCM	Tipos de clientes		Regiões de exportação
	Mercado interno	Mercado externo	
S1-P-MP-1	Lojistas; Redes de lojas;	Distribuidores	EUA e Mercosul
S2-P-AP-1	Lojistas; Grifes de luxo	-	-
S3-P-AP-1	Lojistas; Grifes de luxo	Distribuidores	EUA e Mercosul
S3-P-AP-2	-	Distribuidores	EUA e Mercosul
S3-P-AP-3	-	Distribuidores	EUA
S4-P-AP-1	Lojas de alto padrão; Grifes de Luxo	Distribuidores	EUA e Mercosul
S5-P-ESP-1	Lojistas	-	-
S5-P-ESP-2	Lojistas e Grifes de luxo	-	-
S6-P-MP-1	Lojista; Redes de lojas	Distribuidores	Mercosul
S6-P-MP-2	Lojistas; Redes de lojas;	Distribuidores	Mercosul
S7-P-ESP-1	Lojistas; Grifes de luxo	Distribuidores; Redes de lojas	EUA, Mercosul e Europa
S8-P-MP-1	Lojistas e Redes de lojas	-	-
S8-P-MP-2	Lojistas	-	-
S8-P-MP-3	Lojistas e Redes de lojas	-	-

Quadro 6.15 – Tipos de clientes e regiões de exportação das pequenas MCMs.
Fonte: o autor.

6.6.3 Configuração de Elementos na Função P&D das Grandes MCMs:

O quadro 6.16 mostra que, exceto a empresa G5, todas as demais MCMs de grande porte possuem profissional estilista, que é um profissional especializado em moda que desenvolve o conceito e a forma do calçado. Todas as MCMs possuem modelista que é o profissional responsável por criar o protótipo do calçado, definindo os materiais que serão utilizados. Todas as MCMs também possuem um analista de produção, que é um profissional que tem como papel verificar os impactos do projeto do produto no sistema produtivo. A

empresa G1 também possui uma mini-fábrica para a simulação do processo produtivo de seus calçados.

MCM	Profissionais envolvidos	Recursos utilizados	Meios utilizados para geração do conceito
G1	Estilista; Modelista; Analista de produção	CAD; Mini-fábrica	Viagens às principais feiras internacionais
G2	Estilista; Modelista; Analista de produção	CAD	Viagens às principais feiras internacionais
G3	Estilista; Modelista; Analista de produção	CAD	Viagens às principais feiras internacionais
G4	Estilista; Modelista; Analista de produção	CAD	Viagens às principais feiras internacionais
G5	Modelista; Analista de produção	CAD	Lançamento das empresas líderes do segmento; Mídia de moda e comportamento
G6	Estilista; Modelista; Analista de produção	CAD	Viagens às principais feiras internacionais

Quadro 6.16 – Política e recursos para o desenvolvimento do produto nas grandes MCMs. Fonte: o autor.

Nota-se que todas as grandes MCMs realizam o projeto de seus produtos com o auxílio de sistemas CAD (*Computer Aided Design*). Enquanto que o conceito dos produtos da empresa G5 é criado com base nos lançamentos das empresas líderes do seu segmento, as empresas G1, G2, G3, G4 e G6, que lutam pela liderança no seu segmento no mercado nacional, enviam periodicamente profissionais estilistas ao mercado europeu, para que estes estejam em contato com as principais tendências da moda daquela região, e a partir daí desenvolvam seus calçados.

6.6.4 Configuração de Elementos da Função P&D das Pequenas MCMs:

O quadro 6.17 mostra que nove pequenas MCMs utilizam apenas os serviços de profissionais modelistas. Duas MCMs utilizam os serviços de profissionais estilistas e modelistas e três não possuem uma função própria de P&D, elas contratam estes serviços de profissionais *free-lancers*.

Apenas uma MCM de pequeno porte utiliza sistemas CAD para o projeto de seus produtos, ressaltando que esta empresa também utiliza os serviços de estilista e modelista. Quanto à geração do conceito de novos produtos, seis consultam a mídia nacional de moda – revistas, eventos, televisão – e os lançamentos realizados pelas grandes MCMs como fonte de inspiração para seus modelos. Em duas das três MCMs voltadas para o

mercado internacional (S3-PA-P-2 e S3-P-AP-3) são os clientes que desenvolvem os produtos, na verdade estes trazem os modelos prontos para elas fabricarem. Na terceira, S3-PA-P-1, os produtos vendidos no mercado internacional são especificados pelos clientes, e a geração do conceito do produto vendido no mercado nacional é baseada no contato com a moda internacional, nos lançamentos das MCMs líderes no mercado nacional e na mídia de moda.

MCM	Profissionais envolvidos	Recursos utilizados	Meios utilizados para geração do conceito
S1-P-MP-1	Modelista	-	Mídia de moda; Lançamento das empresas líderes no mercado nacional
S2-P-AP-1	Modelista	-	Mídia de moda; Lançamento das empresas líderes no mercado nacional
S3-P-AP-1	Modelista	-	Os clientes desenvolvem os modelos; Mídia de moda; Lançamento das empresas líderes no mercado nacional
S3-P-AP-2	Modelista	-	Os clientes desenvolvem os modelos
S3-P-AP-3	Modelista	-	Os clientes desenvolvem os modelos
S4-P-AP-1	Estilista Modelista	-	Viagens ao exterior nos principais eventos de moda
S5-P-ESP-1	Estilista Modelista	CAD	Mídia de moda; Lançamento das principais empresas líderes no mercado nacional
S5-P-ESP-2	Modelista	-	Mídia de moda; Lançamento das principais empresas líderes no mercado nacional
S6-P-MP-1	Modelista	-	Mídia de moda; Lançamento das principais empresas líderes no mercado nacional
S6-P-MP-2	Modelista	-	Mídia de moda; Lançamento das principais empresas líderes no mercado nacional
S7-P-ESP-1	Modelista	-	Viagens ao exterior nos principais eventos de moda
S8-P-MP-1	-	-	Contrata profissional <i>free-lancer</i>
S8-P-MP-2	-	-	Contrata profissional <i>free-lancer</i>
S8-P-MP-3	-	-	Contrata profissional <i>free-lancer</i>

Quadro 6.17 – Política e recursos para o desenvolvimento do produto nas pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Duas empresas – S4-P-AP-1 e S7-P-ESP-1 – possuem a geração do conceito semelhante à da maior parte das grandes MCMs, fazendo com que seus profissionais modelistas ou estilistas viagem para a Europa, de modo a se inspirarem naquela moda para criarem seus produtos.

6.6.5 Configuração de Elementos da Função Manufatura das Grandes MCMs:

O quadro 6.18 mostra que todas as grandes MCMs utilizam pelo menos um método para o aumento da produtividade. Nota-se que o principal método utilizado é o estudo dos tempos ou cronoanálise. As empresas G4 e G5, que respectivamente transferem sua produção para empresas licenciadas e membros de uma *holding*, prestam por meio de engenheiros de produção assessoria às empresas parceiras, de modo a aumentar a produtividade destas. Apenas duas MCMs avaliam o nível de produtividade na esteira.

MCM	Técnicas para o aumento da produtividade	Processo produtivo	Procedimentos da qualidade
G1	Estudo dos tempos	Produção em massa com esteira; Utiliza células em algumas partes da montagem	Inspeção; Círculos de controle da qualidade (CCQs); Gestão por processos; Manutenção preventiva
G2	Análise de produtividade na esteira; Estudo dos tempos	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
G3	Estudo dos tempos	Produção em massa com esteira; Utiliza células em algumas fases da montagem	Inspeção; Círculos de controle da qualidade (CCQs); Gestão por processos; Manutenção preventiva
G4	Engenheiro de produção orienta as empresas licenciadas para o aumento da produtividade; Estudo dos tempos	Produção em massa com esteira nas licenciadas	Inspeção no produto final; Departamento de teste associado a um grande órgão de normatização nacional; Licenciadas utilizam a manutenção corretiva
G5	Estudo dos tempos; Assessoria de um engenheiro de produção às empresas membro da <i>holding</i>	Produção em massa com esteira	A empresa principal possui inspetores da qualidade em cada membro da <i>holding</i> ; Manutenção corretiva
G6	Estudo dos tempos; Análise de produtividade na esteira	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva

Quadro 6.18 – Uso de técnicas de qualidade, produtividade e tipo de processo produtivo das grandes MCMs. Fonte: o autor.

Nota-se que o processo produtivo predominante em todas as grandes MCMs, suas licenciadas e membros da *holding* é o do tipo produção em massa, com o uso de esteira

de movimentação e divisão clara entre trabalho de supervisão e operacional. As empresas G1 e G3 também utilizam células para montagem em algumas linhas de produto.

Em relação aos procedimentos da qualidade todas as MCMs realizam inspeção do produto acabado, nota-se que as empresas G4 e G5, por terem sua produção executada por terceiros, devotam especial atenção a esta atividade; a primeira possui inspetores da qualidade nas empresas licenciadas, e utiliza os serviços de teste de um grande órgão nacional de normatização; a segunda possui inspetores em cada uma das empresas membro da *holding*, que por ela é comandada, lembrando que estas empresas estão divididas segundo as atividades do processo produtivo sob a mesma planta.

Somente as empresas G1 e G3 utilizam os círculos de controle da qualidade (CCQs). Eles consistem numa abordagem oriunda do Sistema Toyota de Produção, em que os trabalhadores do chão de fábrica se reúnem periodicamente para dar sugestões para resolução de problemas e melhoria do sistema produtivo. Estas MCMs também têm seus processos mapeados e possuem equipes para manutenção preventiva. Já as demais MCMs, ou empresas prestadoras de serviço, realizam a manutenção corretiva e não utilizam os CCQs.

Todas as grandes MCMs utilizam em algumas partes do processo produtivo equipamentos que possuem recursos computacionais, como mostrado no quadro 6.19. Estes equipamentos são destinados ao pesponto, à costura e parte da montagem. Entretanto, embora sejam responsáveis por aumentos da produtividade e da qualidade na execução da tarefa, estes equipamentos ainda necessitam do controle do operador. Nota-se que todas as MCMs utilizam um sistema ERP (*Enterprise Resources Planning*); no caso do sistema produtivo, o sistema ERP possui as funções do MRP II (*Manufacturing Resources Planning*), permitindo o planejamento dos materiais, a programação da produção, dentre outras atividades.

As empresas G1, G2, G3, G5 e G6 possuem também coletores de dados no chão de fábrica. Estes coletores permitem acompanhar quase que em tempo real o andamento dos pedidos.

Em relação às políticas de integração vertical e terceirização nota-se que apenas as MCMs licenciadas da empresa G4 terceirizam seu pesponto para bancas localizadas em Franca. Já as empresas G1, G2 e G6 possuem unidades de pesponto descentralizadas em cidades vizinhas a Franca. As empresas G1 e G2 também possuem unidades de pesponto agregadas às unidades de montagem no Nordeste brasileiro. As empresas G3 e G5 realizam todo o seu pesponto internamente em Franca. Apenas a empresa G3 beneficia o próprio couro. Já o solado é produzido pelas empresas G2 e G3.

O controle do pesponto pelas empresas G1, G2, G3, G5 e G6 se dá pela maior facilidade do manuseio dos materiais, transporte, registro e pelo uso de equipamentos que conseguem aumentar a produtividade desta atividade, que é intensiva em mão-de-obra, bem como pela redução de custos, sobretudo naquelas MCMs que descentralizam a produção, em plantas instaladas em cidades em que os custos de mão-de-obra são mais baixos do que em Franca. Ressalta-se que a empresa G2 transferirá todo o seu pesponto para a sua unidade localizada no Nordeste.

MCM	Tipos de equipamentos	Recursos de TI	Terceirização/ Integração Vertical	Sistema de remuneração
G1	Utiliza equipamentos que possuem recursos computacionais em parte do processo produtivo	Sistema ERP; Coleta de dados no chão de fábrica	Possui unidades de pesponto no interior de Minas Gerais; Também possui pesponto no Nordeste; Produz parte do solado que consome	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
G2	Utiliza equipamentos que possuem recursos computacionais em parte do processo produtivo	Sistema ERP; Coleta de dados no chão de fábrica	Transferirá todo o pesponto para o Nordeste; Produz todo o solado	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
G3	Utiliza equipamentos que possuem recursos computacionais em parte do processo produtivo	Sistema ERP; Coleta de dados no chão de fábrica	A atividade de pesponto é realizada na própria planta de Franca; Produz todo o solado; Produz todo o couro	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
G4	As empresas licenciadas utilizam equipamentos de controle mecânico	As empresas licenciadas utilizam sistema ERP	As empresas licenciadas terceirizam o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
G5	Utiliza equipamentos que possuem recursos computacionais em parte do processo produtivo	Sistema ERP; Coleta de dados no chão de fábrica	O pesponto é realizado por uma empresa da <i>holding</i>	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
G6	Utiliza equipamentos que possuem recursos computacionais em parte do processo produtivo	Sistema ERP; Coleta de dados no chão de fábrica	Possui duas unidades de pesponto em cidades vizinhas à Franca	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa

Quadro 6.19 – Equipamentos utilizados, recursos de TI, política de controle sobre as atividades e sistema de remuneração nas grandes MCMs. Fonte: o autor.

Todas as MCMs de grande porte utilizam o mesmo sistema de remuneração dos funcionários da produção. Alguns funcionários especializados, tais como chanfrador e cortador são remunerados por produtividade, enquanto que os funcionários da esteira de montagem possuem remuneração fixa; existem diferentes níveis salariais, de acordo com a tarefa desempenhada. O fato dos níveis salariais variarem de acordo com a tarefa faz com que os trabalhadores busquem se especializar numa determinada tarefa, não sendo comum a ocorrência de profissionais com múltiplas habilidades no chão de fábrica. Todas as MCMs seguem este padrão devido ao acordo entre os sindicatos patronal e dos trabalhadores da indústria calçadista. O piso salarial utilizado na cidade é de R\$480.00. Entretanto, o salário do cortador, que é o posto melhor remunerado do chão de fábrica, pode chegar a cinco vezes esta soma.

6.6.6 Configuração de Elementos na Função Manufatura das Pequenas MCMs:

O quadro 6.20 apresenta os principais aspectos da função manufatura nas pequenas MCMs. Observa-se que das quatorze empresas pesquisadas, oito não utilizam qualquer técnica para o aumento da produtividade. Das empresas restantes, seis utilizam o estudo dos tempos, e duas destas utilizam também o estudo da produtividade na esteira.

Dez empresas têm como processo produtivo a produção em massa com esteira. A empresa S2-P-AP-1, embora utilize o processo de produção em massa, não faz uso de esteira, afirmando que o seu volume de produção é muito pequeno para o uso deste equipamento. As empresas S4-P-AP-1, S5-P-ESP-1, S5-P-ESP-2 utilizam o que se pode chamar de processo semi-artesanal. Esta denominação se dá porque estas MCMs embora trabalhem com um grande número de divisão de tarefas e o uso de equipamentos na produção do seu calçado – o que caracteriza em parte a produção em massa – também possuem algumas atividades de longa duração que exigem grande esforço e habilidade do trabalhador, o que torna inviável a aplicação de esteira no seu processo produtivo. Estas MCMs admitem trabalhar com sistemas de produção de menor produtividade do que os daquelas empresas que trabalham no modo tradicional – produção em massa com esteira. A empresa S5-P-ESP-1 também utiliza cartões (*Kanban*) para controlar o sistema de produção.

O quadro 6.20 mostra que onze MCMs de pequeno porte utilizam apenas a inspeção e a manutenção corretiva como ferramentas da qualidade. Lembrando que a forma

mais adequada de realização da manutenção seria a preventiva, diminuindo assim o risco de quebras e problemas inesperados no sistema de produção.

MCM	Técnicas para o aumento da produtividade	Processo produtivo	Procedimentos da qualidade
S1-P-MP-1	Estudo dos tempos	Produção em massa com esteira	Cinco S; Inspeção; Manutenção corretiva
S2-P-AP-1	Não utiliza nenhuma técnica	Produção em massa sem esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
S3-P-AP-1	Não utiliza nenhuma técnica	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
S3-P-AP-2	Estudo dos tempos; Estudo da produtividade na esteira	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
S3-P-AP-3	Estudo dos tempos	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
S4-P-AP-1	Estudo dos tempos	Produção semi-artesanal sem esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
S5-P-ESP-1	Não utiliza nenhuma técnica	Produção semi-artesanal sem esteira; Controle da produção pelo sistema <i>Kanban</i>	Inspeção; Manutenção corretiva; Certificação do produto por um órgão de normatização nacional
S5-P-ESP-2	Não utiliza nenhuma técnica	Produção semi-artesanal sem esteira;	Inspeção; Manutenção corretiva
S6-P-MP-1	Não utiliza nenhuma técnica	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva;
S6-P-MP-2	Estudo dos tempos	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
S7-P-ESP-1	Não utiliza nenhuma técnica	Produção em massa com esteira	Inspeção; Inspeção das empresa terceirizadas; Manutenção corretiva
S8-P-MP-1	Não utiliza nenhuma técnica	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
S8-P-MP-2	Não utiliza nenhuma técnica	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva
S8-P-MP-3	Estudo dos tempos; Produtividade na esteira	Produção em massa com esteira	Inspeção; Manutenção corretiva

Quadro 6.20 – Uso de técnicas de qualidade, produtividade e tipo de processo produtivo das pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Apenas a empresa S1-P-MP-1 utiliza o sistema Cinco S, além da inspeção como ferramenta da qualidade no processo produtivo. Embora não seja uma abordagem

voltada para o sistema de produção, a empresa S5-P-ESP-1 possui certificação da qualidade do produto junto a um grande órgão de normatização, e utiliza também a manutenção corretiva.

Estes dados denotam que todas estas MCMs ainda estão voltadas para o paradigma de produção em massa, no tocante aos aspectos de gestão do processo produtivo e de políticas de qualidade.

O quadro 6.21 mostra que todas as MCMs utilizam equipamentos de controle mecânico na atividade produtiva. Do total de quatorze MCMs, nove possuem sistema ERP, utilizando nele as funções do MRP-II (*Manufactory Resource Planning*). Destas nove empresas, uma também possui sistema de coleta de dados no chão de fábrica. Cinco pequenas MCMs realizam o planejamento e controle da produção (PCP) manualmente.

Doze MCMs de pequeno porte terceirizam completamente o seu pesponto para bancas da cidade. Apenas as empresas S4-P-AP-1 e S7-P-ESP-1 realizam o pesponto por conta própria. Elas afirmam adotarem esta opção por conseguirem com isso maior qualidade e controle nesta tarefa. A empresa S3-P-AP-2 produz todo o solado que utiliza.

Todas as pequenas MCMs adotam o mesmo sistema de remuneração que é na verdade o adotado também pelas grandes, já citado na subseção anterior.

MCM	Equipamentos	Recursos de TI	Terceirização/ Integração Vertical	Sistema de remuneração
S1-P-MP-1	Controle mecânico	Sistema ERP	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S2-P-AP-1	Controle mecânico	PCP feito manualmente	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S3-P-AP-1	Controle mecânico	Sistema ERP	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S3-P-AP-2	Controle mecânico	Sistema ERP; Coleta eletrônica de dados	Terceiriza o pesponto; Produz todo o solado	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S3-P-AP-3	Controle mecânico	Sistema ERP	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S4-P-AP-1	Controle mecânico	Sistema ERP	Realiza o pesponto por conta própria	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S5-P-ESP-1	Controle mecânico	Sistema ERP	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S5-P-ESP-2	Controle mecânico	PCP feito manualmente	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S6-P-MP-1	Controle mecânico	Sistema ERP	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S6-P-MP-2	Controle mecânico	Sistema ERP	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S7-P-ESP-1	Controle mecânico	Sistema ERP	Controla todo o pesponto; Terceiriza parte da produção para cinco empresas	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S8-P-MP-1	Controle mecânico	PCP realizado manualmente	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S8-P-MP-2	Controle mecânico	PCP feito manualmente	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa
S8-P-MP-3	Controle mecânico	PCP feito manualmente	Terceiriza o pesponto	Por produtividade ou fixa, dependendo da tarefa

Quadro 6.21 – Equipamentos utilizados, recursos de TI, política de controle sobre as atividades e sistema de remuneração nas pequenas MCMs. Fonte: o autor.

6.7 Priorização dos Atributos e Objetivos de Desempenho nas MCMs – (Passos 3)

6.7.1 Priorização dos Atributos e Objetivos de Desempenho nas Grandes MCMs:

Os atributos de desempenho priorizados pelas MCMs de grande porte são apresentados no quadro 6.22. Observa-se que a priorização dos atributos de desempenho varia de acordo com o mercado, haja vista que a mesma MCM prioriza diferentes atributos no mercado externo e interno.

Começando pelo mercado interno nota-se que as características do produto – o seu *design* – são valorizadas pelas empresas G1, G4 e G6. Estas MCMs realizam consideráveis investimentos no lançamento de produtos com *design* diferenciado. Já o nível de adequação às expectativas dos clientes é priorizado pelas empresas G1, G2, G3, G4 e G6. Observa-se que existe uma forte tendência destas MCMs que produzem calçados de alto padrão em transmitirem uma imagem de alto conforto do seu calçado, o que é ressaltado neste atributo de desempenho. Somente as empresas G1 e G6 priorizam a inovação, a inovação neste caso diz respeito ao lançamento de calçados com características inovadoras – tais como, novos tipos de funcionalidades, solado com colchão de ar, dentre outras. Atualmente estas MCMs buscam assumir a liderança dentro do grupo das grandes MCMs.

A imagem forte é um atributo priorizado pelas empresas G1, G2, G3, G4 e G6. Todas estas MCMs realizam consideráveis investimentos nesta área e utilizam variados mecanismos de divulgação de seus produtos junto ao consumidor, como já visto antes, em que merece destaque as empresas G1 e G6. É interessante ressaltar que o ativo mais importante da empresa G4 é a sua imagem de marca, uma vez que ela não possui mais unidade produtiva. Esta empresa atualmente sobrevive de *royalties* que as MCMs licenciadas pagam para fabricar calçados com a sua marca. Embora considere importante a imagem forte no mercado, a empresa G2 admite que necessita revitalizar este atributo no mercado interno, uma vez que outras MCMs de grande porte têm conseguido projetar melhor a sua imagem.

MCM	Principais atributos de desempenho		Objetivos de desempenho
G1	Mercado Interno	Características do produto (<i>Design</i>); Nível de adequação às expectativas (Conforto); Nível de inovação; Imagem forte no mercado	Projeto superior; Qualidade – expectativas do cliente; Lançamento de modelos inovadores; Imagem da empresa, marca e produto; Baixo custo; e customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente (Conforto)	
G2	Mercado Interno	Nível de adequação às expectativas (Conforto); Imagem forte no mercado	Qualidade – expectativas do cliente; Imagem da empresa, marca e produto; Baixo custo; e customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente	
G3	Mercado Interno	Nível de adequação às expectativas (Conforto); Imagem forte no mercado / Preço	Qualidade – expectativas do cliente; Imagem da empresa, marca e produto; Baixo custo; e customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente	
G4	Mercado Interno	Características do produto (<i>Design</i>); Nível de adequação às expectativas (Conforto); Imagem forte no mercado	Projeto superior; Qualidade – expectativas do cliente; Imagem da empresa, marca e produto; Baixo custo; e customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente; e Imagem forte no mercado	
G5	Mercado Interno	Preço	Baixo custo
	Mercado Externo	-	
G6	Mercado Interno	Características do produto (<i>Design</i>); Nível de adequação às expectativas (Conforto); Nível de inovação; Imagem forte no mercado	Projeto superior; Qualidade – expectativas do cliente; Lançamento de modelos inovadores; Imagem da empresa, marca e produto; Baixo custo; e customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente	

Quadro 6.22 – Atributos e objetivos de desempenho priorizados pelas grandes MCMs. Fonte: o autor.

A empresa G3 atua no mercado de alto padrão, cujos atributos foram descritos anteriormente, e também no mercado de calçados de baixo preço. Esta MCM possui uma segunda linha de produtos, vendida com uma marca que não é a sua marca principal. Esta estratégia é utilizada como forma de garantir alta utilização da capacidade e diminuir os riscos, diversificando os mercados atendidos.

A empresa G5 tem como atributo principal o preço do produto, seus tênis são vendidos em média a R\$60.00, que é um preço bem abaixo do praticado pelas MCMs líderes

do segmento. Enquanto as empresas G1, G2, G3, G4 e G6 estão voltadas principalmente ao atendimento dos segmentos das classes de alta e média renda, a empresa G5 está focada no atendimento das classes de menor renda.

No mercado externo os atributos priorizados são, o preço do calçado e o atendimento das necessidades específicas do cliente, ou seja, fabricar calçados que sejam definidos pelos clientes externos e a baixo preço são aspectos essenciais para todas as grandes MCMs exportadoras. É comum nos produtos exportados a não identificação do fabricante. Além de priorizar estes atributos a empresa G4 revela que também possui uma imagem consolidada no exterior, pois embora fabrique calçados segundo as especificações dos clientes, também chega a vender calçados definidos por conta própria, nos quais são impressos a sua marca. A empresa G2 revela que uma pequena parcela de suas exportações é realizada com a sua marca.

Quanto aos objetivos de desempenho nota-se que na sua maioria, eles são definidos com base nos atributos priorizados. A relação existente entre atributos e objetivos pode ser verificada no quadro 4.2 do capítulo 4, sendo a seguinte para os atributos priorizados por estas MCMs: Características do produto – Projeto superior; Nível de adequação às expectativas – Qualidade, expectativas dos clientes; Nível de inovação tecnológica dos produtos – Lançamento de produtos inovadores; Imagem forte no mercado – Imagem da empresa, da marca e do produto; Preço – Baixo custo; e a Adequação às necessidades específicas do cliente – Customabilidade. Vale ressaltar que um objetivo comum a todas as grandes MCMs é o custo, isso ocorre não apenas por conta do atributo de desempenho preço, mas também pelo fato deste objetivo estar diretamente ligado a margem de lucro das MCMs.

Embora os atributos de desempenho apresentados no quadro 6.23 sejam considerados prioritários pelas MCMs de grande porte, é interessante apresentar outras características dos produtos destas empresas, o que possibilitará posteriormente compreender melhor as diferenças e semelhanças entre grandes e pequenas MCMs. Estas características são apresentadas no quadro 6.23.

No quadro 6.23 pode ser observado que os preços médios praticados pelas empresas G1, G2, G3, G4 e G6 estão relativamente próximos, o que denota que elas atuam no mesmo mercado, ou em mercados adjacentes. Do mesmo modo, estas MCMs possuem grande quantidade de linhas de calçados, sendo esta uma característica importante da indústria calçadista. Lembrando que para cada linha é desenvolvida uma fôrma de corte e uma matriz de solado.

O tempo médio de atendimento destas MCMs varia de no mínimo 30 a no máximo 40 dias, tendo também alto índice de cumprimento dos prazos. Entretanto, somente as empresas G1, G4 e G6 possuem serviço de atendimento ao cliente estruturado. Este departamento não é destinado somente a atender reclamações, mas também a entrar em contato com os clientes para verificar o nível de satisfação e a qualidade do atendimento dos representantes comerciais da MCM. Merece destaque a grande importância que a empresa G4 dá a este serviço, uma vez que busca verificar junto aos clientes a qualidade do serviço prestado pelas MCMs licenciadas.

Nota-se que a empresa G5 diferentemente das demais, produz uma menor variedade de tênis, que é distribuída em apenas quatro linhas. Esta estratégia segundo a MCM está nitidamente focada na racionalização da produção e no baixo custo. É interessante ressaltar que uma linha é definida por um conjunto de produtos que possuem o mesmo solado e o mesmo cabedal. Dentro de uma linha ocorrem normalmente variações de cores, adereços e tamanhos, o que eleva consideravelmente a quantidade final de variações de produtos. A existência de muitas linhas de calçados denota a existência de vários tipos de solado e matrizes de corte, o que naturalmente exige altos investimentos em ferramental.

Atributos de desempenho					
MCM	Preço médio	Quantidade de linhas	Tempo médio de espera	Nível de pontualidade	Serviço de atendimento ao cliente
G1	R\$180,00	40	35 a 40	80%	Sim
G2	R\$120,00	20	30 a 35	90%	Não
G3	R\$140,00/ 50,00	60	30 a 35	90%	Não
G4	R\$200,00	50	30 a 35	80%	Sim
G5	R\$60,00	4	25-30	90%	Não
G6	R\$180,00	40	25-30	90%	Sim

Quadro 6.23 – Demais atributos de desempenho das grandes MCMs. Fonte: o autor.

6.7.2 Priorização dos Atributos e Objetivos de Desempenho nas Pequenas MCMs:

Dada a grande quantidade de pequenas MCMs estudadas a descrição dos atributos será feita com base nos subgrupos, quando for necessário serão descritos aspectos particulares a cada MCM. Em relação ao mercado interno, nota-se no quadro 6.24 que as MCMs dos subgrupos S1, S6 e S8 consideram o preço o atributo mais importante. Estas empresas atuam no que se pode chamar de mercado de segunda linha, uma vez que os seus calçados custam em média um terço do valor dos calçados de alto padrão, fabricados em sua maioria por médias e grandes empresas do segmento. O preço menor ocorre devido ao uso de

componentes de qualidade inferior e/ou intermediária e de poucos investimentos na divulgação e desenvolvimento do produto. Um exemplo disso é o uso de sintético no forro do calçado, de borracha de qualidade inferior no solado, do uso de solado padronizado, ao invés de desenvolver solado exclusivo, etc.....

É interessante notar que embora atue no mercado de baixo preço a empresa S1-P-MP-1 valoriza as características do produto, isso ocorre porque ela atua no segmento de produtos esportivos, ligados principalmente à prática de esportes radicais. As MCMs dos subgrupos S1 e S6, que também exportam, consideram como prioritário no mercado externo o atendimento das necessidades específicas do cliente e o preço do produto. Elas afirmam utilizar componentes de melhor qualidade para o calçado exportado.

As MCMs dos subgrupos S2 (S2-P-AP-1), S3(S3-P-AP-2), S4 (S4-P-AP-1), S5(S5-P-ESP-1, S5-P-ESP-2) e S7(S7-P-ESP-1) priorizam a adequação às expectativas dos clientes. Entretanto, verificam-se consideráveis diferenças entre estas empresas. Pode-se dizer que as empresas S2-P-AP-1 e S3-P-AP-2 no mercado interno atuam no segmento tradicional de calçados de alto padrão, mercado este dominado pelas MCMs de grande porte (G1,G2, G3, G4 e G6). As diferenças entre as MCMs de grande porte que atuam neste segmento e estas empresas é que a empresa S2-P-AP-1 (com 21 funcionários) possui uma estrutura de *Marketing* e Vendas, e P&D bem modesta se comparada com as MCMs de grande porte. Já a empresa S3-P-AP-2 possui maior capacidade financeira, ela possui 97 funcionários, configurando uma estrutura mais próxima a das MCMs de médio porte do segmento. Entretanto, esta empresa tem seu foco voltado principalmente para o mercado externo (80% de sua capacidade).

A empresa S4-P-AP-5 possui seu foco voltado estritamente para o mercado de alto luxo, o preço médio do calçado desta empresa é de R\$350.00, como pode ser observado no quadro 6.24. Além de priorizar o atendimento às expectativas dos clientes, esta empresa também valoriza as características do produto, tendo o que os profissionais da área chamam de *design* diferenciado, valorizando detalhes mínimos do produto, pois parte do seu processo é artesanal, além de investir na imagem da empresa, marca e produto. Neste caso a empresa busca transmitir aos seus consumidores a idéia de exclusividade e sofisticação no uso do seu calçado. As empresas S5-P-ESP-1 e S5-P-ESP-2 exploram um mercado novo no segmento calçadista. Este mercado na verdade foi primeiramente explorado pela empresa S5-P-ESP-1. Estas empresas transmitem o conceito de que seus calçados são especiais, focando em calçados contra o *stress*, calçados para portadores de diabetes e de deficiências ortopédicas.

Estes produtos possuem como conceito proporcionar extremo conforto ao usuário. Segundo estas empresas esta característica se dá devido ao altíssimo nível dos componentes utilizados, que dão leveza e maciez ao produto. Estes calçados possuem palmilhas de poriuretano de alta qualidade e forros de pelica caprina. Outro aspecto é que a maior parte destas empresas utiliza um processo artesanal para a montagem do produto, o que faz com que sua estrutura seja diferente da estrutura do calçado tradicional. A costura do solado e cabedal é feita à mão e a palmilha é removível. Isso denota uma inovação tecnológica em relação ao calçado tradicional. Por atuarem num mercado de alto valor agregado estas empresas valorizam a imagem da empresa, marca e produto.

MCM	Principais atributos de desempenho		Objetivos de desempenho
S1-P-MP-1	Mercado Interno	Preço; Características do produto	Custo; Projeto superior; Customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas	
S2-P-AP-1	Mercado Interno	Nível de adequação às expectativas (conforto)	Custo; Qualidade – expectativas do cliente
	Mercado Externo	-	
S3-P-AP-1	Mercado Interno	Nível de adequação às expectativas (conforto)	Custo; Qualidade – expectativas do cliente; e Customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas	
S3-P-AP-2	Mercado Interno	-	Custo; Qualidade – expectativas do cliente; e Customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente	
S3-P-AP-3	Mercado Interno	-	Custo; Qualidade – expectativas do cliente; e Customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente	
S4-P-AP-1	Mercado Interno	Características do produto (<i>Design</i>); Nível de adequação às expectativas; Imagem da empresa, marca e produto	Custo; Projeto superior; Qualidade – expectativas do cliente; Imagem forte
	Mercado Externo	Características do produto; Nível de adequação às expectativas; Imagem forte no mercado	
S5-P-ESP-1	Mercado Interno	Nível de inovação tecnológica do produto; Nível de adequação às expectativas; Imagem da empresa, marca e produto	Custo; Lançamento de modelos inovadores; Qualidade – expectativas do cliente; Imagem forte no mercado; Baixo custo
	Mercado Externo	-	

Quadro 6.24 – Atributos e objetivos de desempenho priorizados pelas pequenas MCMs. Fonte: o autor.

MCM	Principais atributos de desempenho		Objetivos de desempenho
S5-P-ESP-2	Mercado Interno	Nível de inovação tecnológica do produto; Nível de adequação às expectativas; Preço; Imagem da empresa, marca e produto	Lançamento de modelos inovadores; Qualidade – expectativas do cliente; Baixo custo; Imagem forte no mercado
	Mercado Externo	-	
S6-P-MP-1	Mercado Interno	Preço	Baixo custo; Customabilidade
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente	
S6-P-MP-2	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente	
	Mercado Externo	Preço; Nível de adequação às necessidades específicas do cliente	
S7-P-ESP-3	Mercado Interno	Nível de inovação tecnológica do produto; Nível de adequação às expectativas; Imagem da empresa, marca e produto	Custo; Lançamento de modelos inovadores; Qualidade – expectativas do cliente; Imagem no mercado
	Mercado Externo	Nível de inovação tecnológica do produto; Nível de adequação às expectativas; Imagem da empresa, marca e produto	
S8-P-MP-4	Mercado Interno	Preço	Baixo custo
	Mercado Externo	-	
S8-P-MP-5	Mercado Interno	Preço	Baixo custo
	Mercado Externo	-	
S8-P-MP-6	Mercado Interno	Preço	Custo
	Mercado Externo	-	

Quadro 6.24 (Continuação) – Atributos e objetivos de desempenho priorizados pelas pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Pode ser observado que o preço praticado pela empresa S5-P-ESP-1 – R\$250.00 – está relativamente acima do praticado pelas MCMs que atuam no mercado de alto padrão tradicional. Já a empresa S5-P-ESP-2 vende em média seu produto a R\$160.00, fazendo isso, ela busca oferecer um produto semelhante ao da empresa S5-P-ESP-1 a um preço menor, o que denota a valorização deste atributo também.

A empresa S7-P-ESP-3 oferece um calçado de alto padrão de conforto, todavia, este é fabricado no processo tradicional. A inovação deste produto está num novo tipo de borracha de alta flexibilidade e maciez, desenvolvido pelo proprietário desta MCM em parceria com um grande fornecedor local. Esta empresa tem realizado consideráveis investimentos na imagem de marca e de seus produtos.

Em relação às pequenas MCMs que possuem parte de sua produção ou a totalidade voltada para atender ao mercado externo (S1-P-MP-1, S3-P-AP-1, S3-P-AP-2, S3-P-AP-3, S6-P-MP-1 e S6-P-MP-2), nota-se que a maior parte prioriza como atributos o preço do produto e o nível de adequação deste às necessidades específicas do cliente. Isso ocorre porque normalmente estas MCMs vendem para grandes distribuidores, ou redes de loja internacionais, estas empresas normalmente realizam cotação de preços e fornecem a especificação completa do produto ao fabricante. Desta forma o calçado exportado por estas MCMs é completamente especificado pelo cliente, que normalmente possui a marca do comprador, assim como ocorre com a maior parte das grandes MCMs exportadoras.

Uma curiosa exceção nas pequenas MCMs exportadoras são as empresas S4-P-AP-1 e S7-P-ESP-1. Posto que os atributos priorizados no caso da primeira são as características do produto (*design* diferenciado), o nível de adequação às expectativas e a imagem da empresa, marca e produto. A diferença da primeira para a segunda empresa é que esta última prioriza a inovação tecnológica ao invés das características do produto (por causa do seu novo tipo de solado). A diferença destas empresas para as demais MCMs exportadoras de pequeno porte é que elas valorizam fortemente a imagem da empresa, da marca e do produto, uma vez que vendem somente com marca própria, mesmo para o exterior. Pode-se notar no quadro 6.25 que a maior parte das pequenas MCMs possuem alto índice de pontualidade e que o tempo médio de atendimento varia entre 30 e 40 dias.

Nota-se também a diferença de preço praticado entre as MCMs que fabricam produtos de médio padrão e as que fabricam calçados especiais e de alto padrão, uma vez que estas últimas possuem preços bem mais altos do que as primeiras. A maior parte das pequenas MCMs possuem no mínimo 10 linhas de produtos, entretanto havendo quatro MCMs que possuem uma menor quantidade de linhas (até 10 linhas).

Atributos de desempenho					
MCM	Preço médio	Quantidade de linhas	Tempo médio de espera	Nível de pontualidade	Serviço de atendimento ao cliente
S1-P-MP-1	R\$70.00	8	30-35	80%	Não
S2-P-AP-1	R\$140.00	10	30-35	80%	Não
S3-P-AP-2	R\$140.00	25	30-35	85%	Não
S3-P-AP-3	-	8	30-35	100%	Não
S3-P-AP-4	-	6	40-45	100%	Não
S4-PAP-5	R\$350.00	10	30-35	90%	Não
S5-P-ESP-1	R\$250.00	35	30-35	85%	Sim
S5-P-ESP-2	R\$160.00	10	30-35	80%	Não
S6-P-MP-2	R\$60.00	18	35-40	80%	Não
S6-P-MP-3	R\$70.00	11	30-35	85%	Não
S7-P-ESP-3	R\$160.00	4	30-35	85%	Não
S8-P-MP-4	R\$50.00	15	30-35	80%	Não
S8-P-MP-5	R\$60.00	10	30-35	75%	Não
S8-P-MP-6	R\$60.00	10	35-40	75%	Não

Quadro 6.25 – Demais atributos desempenho das pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Neste capítulo foram apresentados os dados das MCMs de grande e pequeno porte. Com efeito, ele possui grande importância uma vez que é por meio dele que se fará a análise das hipóteses que orientam esta pesquisa e se elaborará o modelo de relacionamento das MCMs de grande e pequeno porte com os elementos externos, internos e de referência. Sendo estas duas atividades realizadas no próximo capítulo.

7 ANÁLISE DE CASOS E PROPOSTA DE UM MODELO DE RELACIONAMENTO DAS MANUFATURAS DE CALÇADOS MASCULINOS DE GRANDE E PEQUENO PORTE COM OS ELEMENTOS EXTERNOS, INTERNOS E DE REFERÊNCIA

Neste capítulo é apresentada uma análise dos estudos de caso e a proposta de um modelo de relacionamento das Manufaturas de Calçados Masculino (MCMs) de grande e pequeno porte estudadas com os elementos externos, internos e de referência, tendo como base os dados apresentados no capítulo anterior. Esta análise tem como propósito verificar as principais diferenças entre grandes e pequenas MCMs à luz das hipóteses apresentadas no capítulo 1.

Cada hipótese geral (HG) apresentada no capítulo 1 é reapresentada abaixo, sendo desmembrada em várias hipóteses específicas (HEs). Esta decomposição ocorre porque cada hipótese geral se refere a uma série de atributos pertencentes à determinada perspectiva (macroeconômica, microeconômica, estratégica-empresarial ou estratégica-funcional), que influenciam a empresa ou que representam o seu *status* em determinado aspecto. Por exemplo, a hipótese HG1 que afirma que a relação das MCMs com os elementos macroeconômicos se modifica de acordo com o porte, não pode ser considerada somente nestes termos, posto que existem vários fatores macroeconômicos, tais como, taxa de câmbio, relacionamento com agentes financeiros, influência dos custos salariais, o que torna necessário o desdobramento desta hipótese. Deste modo a análise que se segue se dará em relação aos elementos concretos relativos às perspectivas da competitividade, apresentadas no capítulo 2, que estão relacionados a cada hipótese específica.

HG1: MCMs de diferentes portes se relacionam de modo diferente com os elementos macroeconômicos:

HE1-HG1: As MCMs de grande porte que atuam no mercado externo sofrem diferentes níveis de pressões das oscilações da taxa de câmbio se comparadas com as pequenas MCMs que atuam no mesmo mercado;

HE2-HG1: As MCMs de grande porte que atuam no mercado interno sofrem diferentes níveis de pressões das oscilações da taxa de câmbio se comparadas com as pequenas MCMs que atuam no mesmo mercado;

HE3-HG1: As MCMs de grande porte se relacionam de modo diferente das pequenas com os agentes financeiros;

HE4-HG1: As MCMs de grande porte sofrem diferentes influências salariais se comparadas com as MCMs de pequeno porte;

HG2: MCMs de diferentes portes se relacionam de modo diferente com os elementos microeconômicos:

HE1-HG2: As grandes MCMs se relacionam de modo diferente com os fornecedores de couro se comparadas com as pequenas;

HE2-HG2: As grandes MCMs se relacionam de modo diferente com os fornecedores de solado se comparadas com as pequenas;

HE3-HG2: As grandes MCMs possuem um nível diferente de dependência para com o APL de Franca se comparadas com as pequenas;

HE4-HG2: As grandes MCMs possuem diferentes tipos de clientes no mercado interno se comparadas com as pequenas;

HE5-HG2: As grandes MCMs possuem diferentes níveis de alcance de exportações no mercado internacional se comparadas com as pequenas;

HE6-HG2: As grandes MCMs possuem diferentes tipos de concorrentes se comparadas com as pequenas;

HG3: MCMs de diferentes portes organizam de modo diferente seus elementos estratégico-empresariais (sistema de gestão):

HE1-HG3: As grandes MCMs configuram de modo diferente das pequenas o seu sistema de gestão;

HG4: MCMs de diferentes portes organizam de modo diferente seus elementos estratégico-funcionais (funções *Marketing* e Vendas, Manufatura e P&D):

Hipóteses Específicas da Função *Marketing* e Vendas:

HE1-HG4: As grandes MCMs utilizam diferentes estratégias de divulgação de seus produtos se comparadas com as pequenas;

HE2-HG4: As grandes MCMs possuem diferentes tipos de relacionamentos com os representantes comerciais se comparadas com as pequenas;

Hipóteses Específicas da Função P&D:

HE3-HG4: As grandes MCMs possuem uma maior diversidade de profissionais na função P&D do que as pequenas;

HE4-HG4: As grandes MCMs utilizam tecnologia mais avançada do que as pequenas para o desenvolvimento de seus produtos;

HE5-HG4: As grandes MCMs utilizam diferentes fontes de informação para a geração do conceito de seus produtos se comparadas com as pequenas;

Hipóteses Específicas da Função Manufatura:

HE6-HG4: As grandes MCMs possuem uma abordagem diferente das pequenas em relação ao uso de técnicas para o aumento da produtividade;

HE7-HG4: As grandes MCMs possuem uma abordagem diferente das pequenas em relação ao uso de técnicas para o aumento da qualidade;

HE8-HG4: As grandes MCMs organizam o seu processo produtivo de modo diferente das pequenas;

HE9-HG4: Enquanto alguns dos equipamentos das grandes MCMs possuem recursos computacionais, todos os equipamentos das pequenas são baseados em controle mecânico do operador;

HE10-HG4: A estrutura de Tecnologia de Informação (TI) das grandes MCMs é diferente daquela utilizada pelas pequenas;

HE11-HG4: As grandes MCMs possuem uma abordagem diferente de terceirização/verticalização daquela adotada pelas pequenas;

HE12-HG4: As grandes MCMs utilizam sistemas de remuneração diferentes daqueles utilizados pelas pequenas;

HG5: MCMs de diferentes portes priorizam diferentes objetivos e atributos de desempenho:

HE1-HG5: No mercado interno as MCMs de grande porte priorizam atributos de desempenho diferentes daqueles priorizados pelas MCMs de pequeno porte;

HE2-HG5: No mercado externo as MCMs de grande porte priorizam atributos de desempenho diferentes daqueles priorizados pelas MCMs de pequeno porte;

HE3-HG5: As MCMs de grande porte priorizam objetivos de desempenho diferentes daqueles priorizados pelas MCMs de pequeno porte.

Como o delineamento escolhido é o estudo de caso, os resultados não são passíveis de generalização para toda a população. Todavia, a análise qualitativa permitiu fazer considerações que explicam quais as principais diferenças entre grandes e pequenas MCMs. YIN (1994) afirma que estudos de caso embora não possam ser utilizados para generalizar as

considerações de uma amostra para toda a população, permitem realizar generalizações para proposições teóricas (hipóteses). Isso é conhecido como generalização analítica; assim, a teoria que serve para embasar o elemento investigado deve ser comparada com os resultados empíricos dos estudos de caso.

Deste modo as hipóteses acima serviram como elementos balizadores da análise realizada, esta análise foi feita com base em argumentação lógica, apoiada também na literatura e na relação empírica do pesquisador com o objeto de estudo, cujos dados foram apresentados no capítulo anterior. Não obstante, a análise das hipóteses permite identificar qual a importância do porte e de outros fatores na competitividade das MCMs.

7.1 Análise das Hipóteses Relacionadas aos Elementos Macroeconômicos

Nesta subseção são apresentados os dados das MCMs relacionados às hipóteses sobre os elementos macroeconômicos. Ao final de cada análise de hipótese é apresentado um esquema sobre os fatores que influenciam no relacionamento ou na configuração de determinado elemento da MCM. Para melhor compreensão do sentido dos esquemas apresentados se faz necessária a apresentação de uma terminologia. O esquema sempre é formado por uma elipse, um retângulo, uma seta que vai da elipse ao retângulo e outra seta pontilhada que intercepta a primeira seta descrita, como pode ser observado na figura 7.1

Primeiramente a elipse significa um elemento, em que é analisada a sua relação com as MCMs, a cada momento ela representará um elemento macroeconômico, microeconômico, estratégico-empresarial, estratégico-funcional ou objetivos e atributos de desempenho. Já o retângulo simboliza as MCMs que recebem a influência do elemento contido na elipse. Esta influência é simbolizada pela seta que parte do elemento em direção à MCM. Todavia o nível de intensidade da influência que a MCM recebe de determinado elemento depende da influência de um ou mais fatores intervenientes, que são representados pelas setas pontilhadas.

Por exemplo, a figura 7.1 (ver página 129) mostra que a área geográfica de atuação, é o principal fator que influenciará na intensidade das pressões da taxa de câmbio sobre a MCM.

HE1-HG1: As MCMs de grande porte que atuam no mercado externo sofrem diferentes níveis de pressões das oscilações da taxa de câmbio se comparadas com as pequenas MCMs que atuam no mesmo mercado:

Nota-se que o nível médio de percepção da influência da taxa de câmbio das grandes MCMs que atuam no mercado externo é 4.4, estando entre alto e muito alto, e o nível percebido pelas oito pequenas MCMs exportadoras é de 4.6 estando na mesma faixa das grandes (ver quadros 6.4 e 6.5). A interpretação para esta questão é que estas empresas sofrem níveis de influência da taxa de câmbio bastante próximos. No caso das MCMs pesquisadas verificou-se que a recente desvalorização do Real frente ao Dólar ocasionou a forte diminuição do lucro, tanto nas grandes, quanto nas pequenas MCMs. Isso fez com que várias destas empresas diminuíssem fortemente suas exportações, principalmente para os EUA, pela falta de interesse em exportar nos preços vigentes e/ou pela perda de competitividade graças aos aumentos de preços para compensar a desvalorização do Dólar.

Todavia, parece haver forte evidência que a influência da taxa de câmbio na MCM depende mais do tipo de mercado escolhido, do que propriamente do porte da empresa. As MCMs que mais têm sofrido com as oscilações da taxa de câmbio são aquelas que têm nos EUA o principal mercado. Um exemplo disto é a empresa G2, que tem sofrido fortes impactos das oscilações da taxa de câmbio, uma vez que a maior parte de suas exportações são feitas para os EUA. Já a empresa G1 que procura distribuir suas exportações para diversas regiões, embora tenha sofrido fortes pressões na diminuição de seus lucros, estas podem ser consideradas menores do que as sofridas pela empresa G2. Por exemplo, as pressões da taxa de câmbio possuem pouca influência negativa sobre a exportação para a zona do Euro, uma vez que esta moeda também se valorizou frente ao Dólar. Com efeito, as MCMs que mais sofreram pressões da taxa de câmbio são aquelas que vendem principalmente para regiões em que a moeda principal se desvalorizou em relação ao Real. Na figura 7.1 conclui-se que é a área geográfica atendida o principal fator a influenciar o nível de pressão das oscilações da taxa de câmbio sobre as MCMs que atuam no mercado internacional.

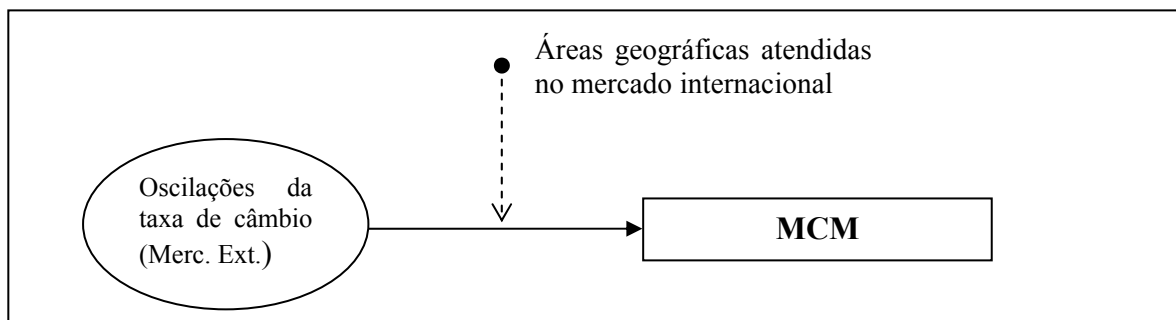


Figura 7.1 – Fatores que determinam a influência da taxa de câmbio sobre as MCMs que atuam no mercado internacional. Fonte: o autor.

HE2-HG1: As MCMs de grande porte que atuam no mercado interno sofrem diferentes níveis de pressões das oscilações da taxa de câmbio se comparadas com as pequenas MCMs que atuam no mesmo mercado:

Enquanto que a percepção média das oscilações da taxa de câmbio para as grandes MCMs é de 1.3, estando próxima de muito fraca a avaliação média das pequenas é de 2.8, estando próxima de média (ver quadros 6.4 e 6.5). Embora se perceba uma ligeira diferença nas percepções entre os dois grupos de MCMs, parece que outros fatores são mais importantes do que propriamente o porte para este resultado. Deve-se considerar que a valorização do Real nos últimos tempos tornou atrativa para várias redes de lojas brasileiras a importação de calçados de países asiáticos, em que os custos de mão-de-obra e tributos são baixos se comparados com o Brasil. Nota-se que no grupo das pequenas MCMs aquelas que sentem as maiores pressões das oscilações da taxa de câmbio no mercado interno são as dedicadas à fabricação de produtos de médio padrão – que são vendidos a preços baixos no mercado interno – e que têm nos grandes compradores (redes de loja, hipermercados) importantes clientes.

Já as MCMs que se dedicam a atender mercados em que atributos diferentes do preço são valorizados – imagem forte no mercado, nível de adequação às expectativas (conforto do produto) e suas características (projeto) – percebem como sendo menores estas pressões. Do mesmo modo MCMs que embora atuem no mercado de produtos de médio padrão, mas que têm no pequeno lojista o principal tipo de cliente, também percebem como sendo menores as pressões das oscilações da taxa de câmbio no mercado interno. A razão para isso é que a venda para lojistas é atualmente inacessível para as MCMs estrangeiras, por causa dos custos de se administrar uma grande carteira de pequenos clientes, o que exige uma bem estabelecida rede de representantes comerciais e de distribuição. Outro fator que dificulta a

venda para este tipo de cliente é a necessidade de se vender em grande variedade e pequenas quantidades, alternativa evitada pelas MCMs asiáticas.

A figura 7.2 indica que o padrão de qualidade do produto e o tipo de cliente são os principais fatores que vão determinar o nível de pressão sofrido pelas MCMs no mercado interno, graças às oscilações da taxa de câmbio.

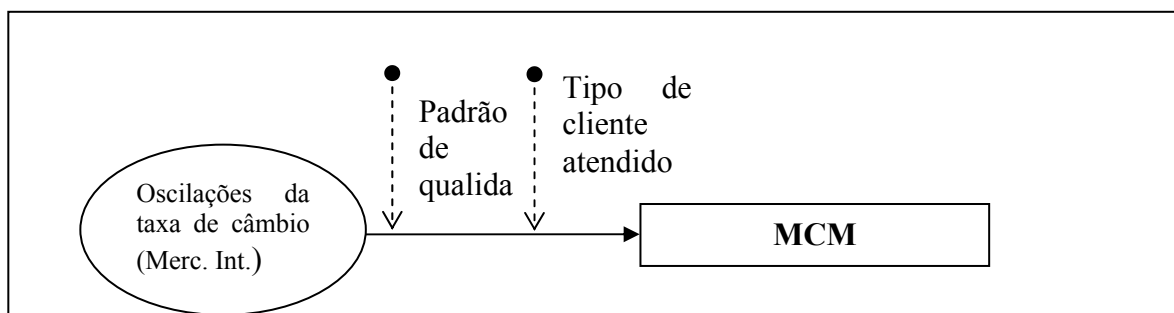


Figura 7.2 – Fatores que determinam a influência da taxa de câmbio sobre as MCMs que atuam no mercado interno. Fonte: o autor.

HE3-HG1: As MCMs de grande porte se relacionam de modo diferente das pequenas com os agentes financeiros:

Nota-se (ver quadros 6.4 e 6.5) que a grande maioria das MCMs, 83.3% das grandes e 73.3% das pequenas não utilizam recursos de agentes financeiros, o que demonstra que ambos os grupos de empresas possuem forte aversão aos custos do capital e aos riscos de empréstimos. Entretanto, observa-se que a empresa G1 consegue obter recursos de origem internacional, tendo como intermediário um banco brasileiro, a um custo que dificilmente as MCMs de pequeno porte conseguiriam, o que denota certa influência do porte no relacionamento com agentes financeiros.

Não obstante, o fator de maior influência no tipo de relacionamento a ser mantido com agentes financeiros é a política de exposição ao risco adotada pela MCM. O esquema da figura 7.3 mostra que embora o porte tenha certo efeito no tipo de relacionamento a ser mantido pela MCM com o mercado financeiro, sobretudo, no que diz respeito às facilidades de acesso a capital com menor custo, é a política de exposição ao risco o principal fator de influência neste relacionamento, sendo idêntica para a maioria das MCMs de grande e pequeno porte.

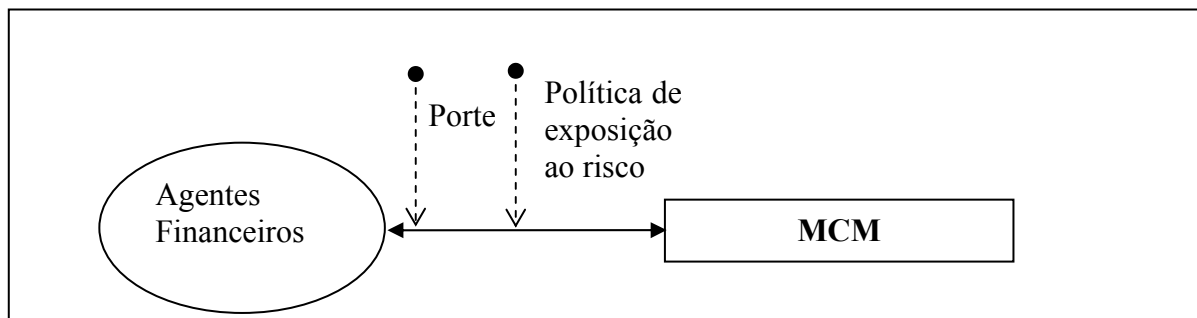


Figura 7.3 – Fatores que influenciam no relacionamento das MCMs com os agentes financeiros. Fonte: o autor.

HE4-HG1: As MCMs de grande porte sofrem diferentes influências salariais se comparadas com as de pequeno porte:

Enquanto 50% das grandes MCMs (ver quadros 6.4 e 6.5) conseguem obter custos de mão-de-obra diferenciados, devido à presença de unidades produtivas espalhadas geograficamente, nenhuma das pequenas fazem o mesmo. Lembra-se que o restante das MCMs de grande porte (50%) e todas as pequenas arcam com maiores custos de mão-de-obra se comparadas com as empresas que descentralizam a produção. Embora as MCMs que descentralizam a produção tenham relatado que conseguem com isso menores custos, pode-se também deduzir que somente este benefício faria com que empresas estabelecidas em um APL maduro, em que existe ampla disponibilidade de insumos e serviços de apoio à indústria calçadista, transferissem suas atividades para regiões menos desenvolvidas.

Nota-se neste caso que o porte é decisivo na capacidade da empresa em descentralizar a produção por dois motivos. Somente um grande volume de operações justifica os custos de se manter uma atividade produtiva distante da administração central, pois neste caso existem custos adicionais de transporte, comunicação e de alocação de gerentes às unidades descentralizadas.

O segundo motivo é que manter unidades descentralizadas exige investimento em equipamentos e instalações, sendo que algumas destas tarefas mantidas à distância pelas grandes MCMs são terceirizadas pela maior parte das pequenas, o que é o caso do pesponto. Novamente se percebe que deve haver um fator de compensação para que algumas das MCMs façam investimentos e assumam maiores responsabilidades sobre esta atividade. A figura 7.4 mostra que o porte é o fator determinante na influência dos custos de mão-de-obra sobre a MCM.

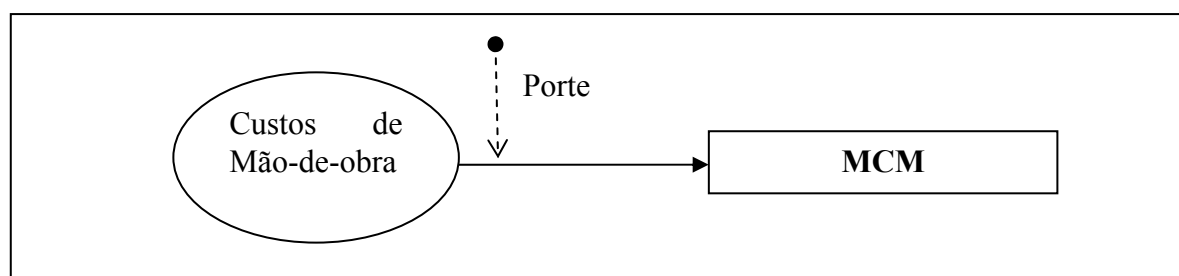


Figura 7.4 – Fatores que influenciam na relação das MCMs com os custos de mão-de-obra. Fonte: o autor.

Embora as grandes MCMs consigam auferir maiores vantagens da descentralização da produção não significa que elas necessariamente adotem sempre esta alternativa. Pode-se notar que três destas empresas adotam outras abordagens alternativas. Duas MCMs – G4 e G5 – terceirizam completamente sua produção, enquanto que uma empresa – G3 – integra verticalmente a produção. Duas destas empresas também afirmam que embora pareça vantajosa a descentralização da produção, não adotam esta alternativa pelo compromisso social com o APL de Franca, posto que a descentralização levaria à diminuição do número de postos de trabalhos nesta cidade.

7.2 Análise das Hipóteses Relacionadas aos Fatores Microeconômicos

HE1-HG2: As grandes MCMs se relacionam de modo diferente com os fornecedores de couro se comparadas com as pequenas:

Percebem-se nítidas diferenças entre a maior parte das grandes e pequenas MCMs quanto à compra do couro (ver quadros 6.6 e 6.8). Das cinco grandes MCMs que trabalham com o couro, quatro (80%) o compram em estado semi-acabado, ou cru, lembrando que a empresa G4 não produz mais calçados por conta própria e suas licenciadas compram o couro por conta própria em estado acabado. Por outro lado, apenas 20% das pequenas MCMs compram o couro em estado *wet blue*, e o restante o compram em estado acabado.

Não se pode dizer que as pequenas MCMs estão impedidas de comprar o couro em estado *wet blue*, mas que a decisão de comprar o couro neste estado é pouco vantajosa frente aos riscos correntes. Ou seja, para estas empresas a relação entre o menor custo e o risco da compra do couro *wet blue* torna mais vantajosa a compra do couro acabado.

Enquanto que para as grandes MCMs a compra do couro em estado *wet blue* torna-se visivelmente mais vantajosa, frente a maiores economias.

As grandes MCMs possuem as seguintes vantagens na compra do couro em estado *wet blue*: menor custo, devido aos grandes volumes comprados por estas empresas o que acarretam economias de escala; elas também compram o couro em suas regiões produtoras, eliminando os custos de atravessamento. Todavia, estas empresas arcam com os custos da contratação de profissionais especialistas na compra deste insumo, compensados pelos grandes volumes comprados.

O menor custo também ocorre no momento do acabamento, visto que para a principal fase deste processo, o beneficiamento de pequenas ou grandes quantidades de couro possui praticamente o mesmo custo, as grandes MCMs se beneficiam por poderem encomendar para as curtidoras que lhes prestam este serviço o beneficiamento de grandes quantidades de couro, conseguindo assim diluir os custos. Dificilmente uma pequena MCM pode pedir sozinha o curtimento de um lote de couro em determinada cor e textura; outra vantagem conseguida pelas grandes MCMs que compram o couro em estado *wet blue* é a maior flexibilidade na escolha da cor e textura final. Já as pequenas MCMs que compram o couro em estado acabado estão restritas à escolha das cores e texturas disponibilizadas pelas curtidoras.

A figura 7.5 mostra que o porte é o principal fator de influência no tipo de relacionamento que a MCM terá com o fornecedor de couro.

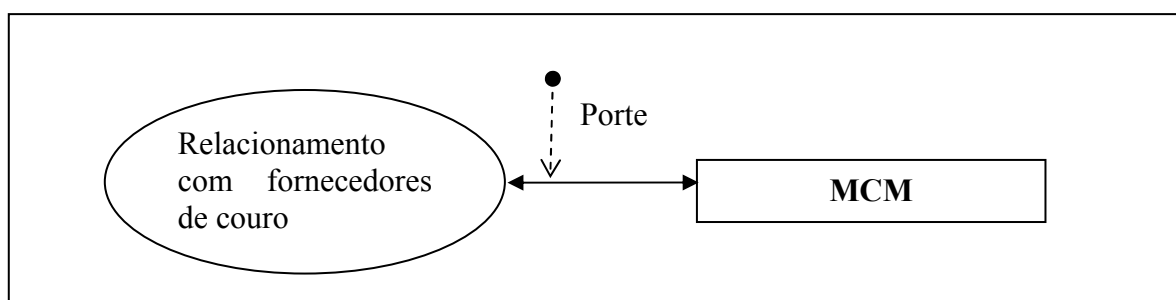


Figura 7.5 – Fatores que influenciam no relacionamento das MCMs com os fornecedores de couro. Fonte: o autor.

HE2-HG2: As grandes MCMs se relacionam de modo diferente com os fornecedores de solado se comparadas com as pequenas:

Verifica-se que todas as grandes MCMs definem por conta própria as suas linhas de solados, em que cinco (83.33%) o fabricam por conta própria ou compram este de um mesmo grande fornecedor local e apenas uma empresa (16.66%) o compra de um fornecedor de porte médio (ver quadros 6.6 e 6.8). Todas estas MCMs utilizam solados exclusivos, ou seja, modelos que o fornecedor só fabrica para elas. Em contrapartida, a maior parte das pequenas MCMs, 66.66%, compram o solado de pequenos fornecedores, objetivando neste caso menores custos. Somente 36.44% destas empresas compram solado do mesmo fornecedor de grande porte que fornece solados para a maior parte das grandes MCMs. Nota-se que cinco pequenas MCMs, 35.7%, compram somente solados padronizados, ou seja, aqueles disponibilizados pelos fornecedores deste componente. Outros 35.7% utilizam uma estratégia mista, ou seja, desenvolvem por conta própria o solado das principais linhas de produtos, e compram o solado padronizado pelo fornecedor para as linhas restantes. Os outros 28.5% desenvolvem todos os solados que consomem, sendo que em um caso a MCM o fabrica por conta própria.

Os dados acima permitem concluir que o porte, juntamente com o padrão de qualidade do produto fabricado são os principais fatores a influenciar o tipo de relacionamento com o fornecedor de solado.

Em relação ao porte nota-se que as grandes MCMs por possuírem maior volume de produção conseguem arcar com os altos custos de desenvolvimento do solado, e diluí-los por meio da grande escala. Estes custos são altos porque para cada tipo de solado a ser fabricado a MCM deve arcar com os custos de fundição de uma matriz de solado. Neste caso, pequenos volumes de produção para um determinado modelo de solado tornam os custos muito altos. Esta alternativa é mais viável para as grandes MCMs que conseguem diluir os custos de desenvolvimento, ou para aquelas pequenas MCMs que conseguem incorporar estes custos ao preço do calçado, como já explicado anteriormente (ver capítulo 6). Nota-se que a maior parte das pequenas MCMs destinadas à produção de calçados de alto padrão ou especiais, utiliza abordagem semelhante à das grandes MCMs, sendo este portanto um fator de influência no relacionamento com o fornecedor de solado.

Deve-se lembrar que o solado é um dos principais componentes do calçado e que seu desenvolvimento por conta própria permite à empresa alto nível de diferenciação do

produto. Já a compra do solado padronizado permite obter menores custos uma vez que a empresa não arca com os custos de desenvolvimento.

A figura 7.6 mostra que o porte e o padrão de qualidade do produto são os dois atributos determinantes no relacionamento da empresa com o fornecedor de solado.

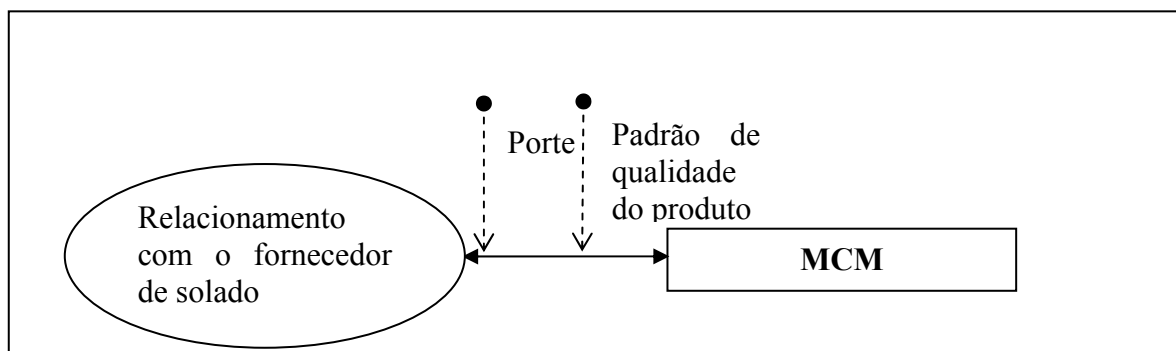


Figura 7.6 – Fatores que influenciam no relacionamento da MCM com os fornecedores de solado. Fonte: o autor.

HE3-HG2: As grandes MCMs possuem um nível diferente de dependência para com o APL de Franca se comparadas com as pequenas:

Enquanto que 64.2% (quatro empresas) das pequenas MCMs compram todos os insumos e serviços em Franca, apenas 16.66% (uma empresa) das grandes MCMs possuem a mesma abordagem, neste caso somente as empresas licenciadas pela empresa G4 adquirem seus insumos na cidade (ver quadros 6.7 e 6.9). Nota-se nitidamente que as pequenas MCMs possuem maior nível de dependência para com o APL de Franca, se comparadas com as grandes. Entretanto, é interessante frisar que mesmo as grandes MCMs adquirem a maior parte de seus insumos e serviços nesta cidade. Porém frente a sua maior escala de compra conseguem diluir os custos de transporte e deslocamento de materiais de outras regiões para Franca.

A compra de insumos de outras regiões só se faz necessária quando estes não estão disponíveis em Franca, ou possuem menores preços fora deste APL, o que leva a maior parte das grandes e algumas pequenas MCMs adquirirem parte destes insumos de outras regiões. Outro fator de influência é o gênero do calçado fabricado, nota-se que as pequenas MCMs que fabricam calçados femininos compram parte de seus insumos do APL do Vale dos Sinos, localizado na região Sul do Brasil. A figura 7.7 mostra os fatores que influenciam no nível de dependência das MCMs para com o APL Franca.

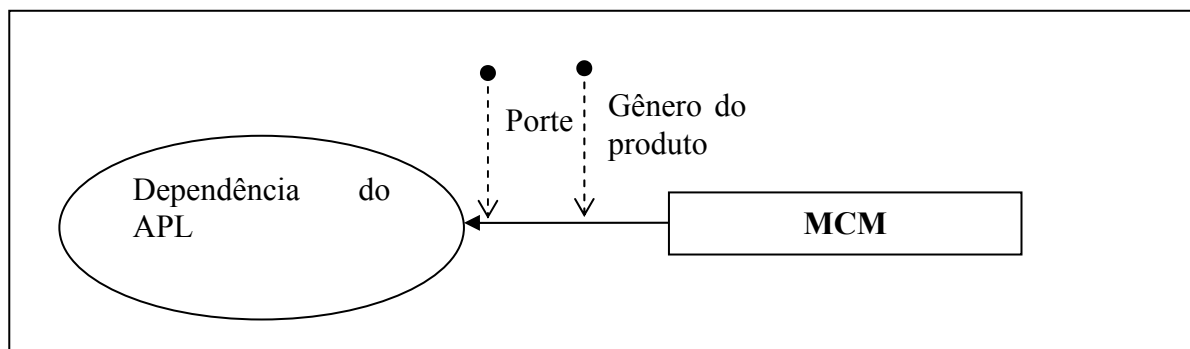


Figura 7.7 – Fatores que influenciam no nível de dependência das MCM para com o APL de Franca. Fonte: o autor.

HE4-HG2: As grandes MCMs possuem diferentes tipos de clientes no mercado interno se comparadas com as pequenas:

Nota-se que todas as MCMs que atuam no mercado interno possuem acesso ao lojista. Enquanto que das grandes MCMs, 66.66% (quatro empresas), vendem para grifes de luxo, 33.33% das pequenas (cinco empresas) utilizam a mesma abordagem (ver quadros 6.13 e 6.15). Em relação às grandes redes de lojas, nota-se que enquanto 33.33% das grandes MCMs (duas empresas) vendem para este tipo de cliente, 40% das pequenas (seis empresas) possuem a mesma abordagem.

A única diferença significativa encontrada é na relação com as grifes de luxo. No caso das grandes MCMs parece existir uma ligeira vantagem, uma vez que estas empresas possuem imagem de empresas produtoras de calçados de alta qualidade, o que, todavia, não impede a atuação de pequenas MCMs neste mercado. Como por exemplo a atuação de MCMs que estão focadas na produção de calçados especiais, ou de alto padrão. Neste caso conclui-se que não é o porte, mas sim o padrão de qualidade do produto e a imagem da MCM que determina o relacionamento com grifes de luxo.

Quanto ao relacionamento com grandes redes de lojas, parece que este não se mostra atraente para a maior parte dos dois grupos de empresas, uma vez que estas redes ao possuírem alto poder de barganha, e terem como opção a compra de calçados de MCMs asiáticas, tentam obter produtos ao menor custo possível. Deste modo, a figura 7.8 mostra que o padrão de qualidade do produto fabricado e a imagem forte no mercado influenciam o relacionamento da MCM com grifes de luxo. Em relação aos demais tipos de clientes não foi identificado nenhum fator em especial que influencia o tipo de relacionamento a ser mantido.

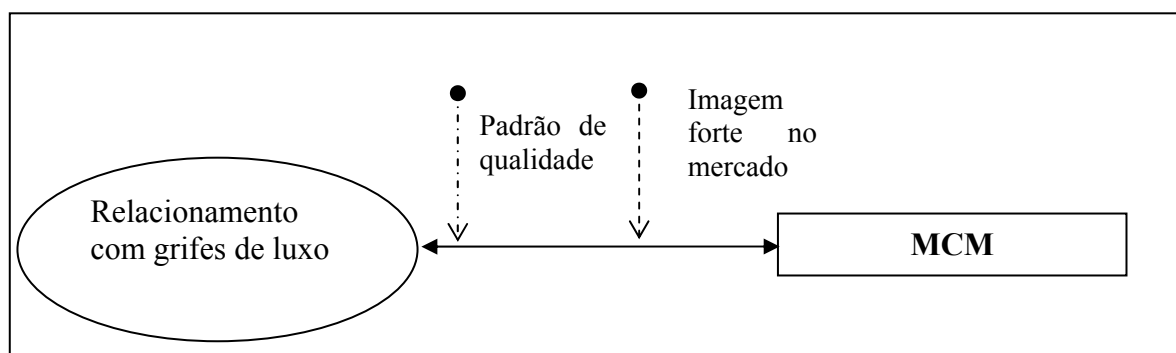


Figura 7.8 – Fatores que influenciam no relacionamento das MCMs com grifes de luxo. Fonte: o autor.

HE5-HG2: As grandes MCMs possuem diferentes níveis de alcance de exportações no mercado internacional se comparadas com as pequenas:

Enquanto que 100% das grandes MCMs exportadoras conseguem exportar seus produtos para pelo menos três regiões, apenas 12.5% das pequenas (uma empresa) conseguem o mesmo (ver quadros 6.13 e 6.15). Neste caso existem aspectos nítidos que mostram que o porte é um fator determinante quanto à abrangência de mercados internacionais. Deve-se lembrar também que enquanto 83.33% das grandes MCMs exportam seus produtos (cinco empresas), apenas 8 empresas (57.1%) fazem o mesmo.

Observa-se que as grandes MCMs possuem recursos e experiência que ao longo dos anos lhes possibilitaram construir uma forte rede de relacionamentos com vários tipos de agentes internacionais e com agentes de exportação, o que lhes possibilita maior facilidade de acesso às várias regiões geográficas do globo.

Lembra-se que todas as grandes MCMs exportadoras, até aquelas que exportam apenas uma pequena parcela de sua produção, como é o caso da empresa G6, possuem junto à função *Marketing* e Vendas profissionais devidamente capacitados, que além de falarem vários idiomas, conhecem os trâmites do comércio internacional. Estas empresas conseguem vender até no mercado europeu, que é um mercado que orienta a moda mundial e que exige altíssimo padrão de qualidade. Apenas uma pequena MCM consegue o mesmo.

Já a maior parte das pequenas MCMs possui estruturas de *marketing* e vendas bem mais singelas do que as grandes, recorrendo em muitos casos a entidades de apoio local. Outro empecilho a estas empresas é a pequena capacidade de produção, o que não as tornam um interessante parceiro para muitos clientes internacionais, que têm como objetivo diluir os custos de transação na compra de grandes volumes.

Em relação ao tipo de cliente externo nota-se que não existem diferenças entre grandes e pequenas MCMs.

Não obstante, embora as grandes MCMs possuam maior acessibilidade aos mercados internacionais, a decisão de atender ou não tais mercados, é também dependente do mercado alvo da empresa, haja vista que tanto nas grandes quanto nas pequenas MCMs exportadoras, os percentuais de exportação para cada mercado, variam consideravelmente de empresa para empresa. A figura 7.9 apresenta quais os fatores influenciam na acessibilidade aos mercados internacionais.

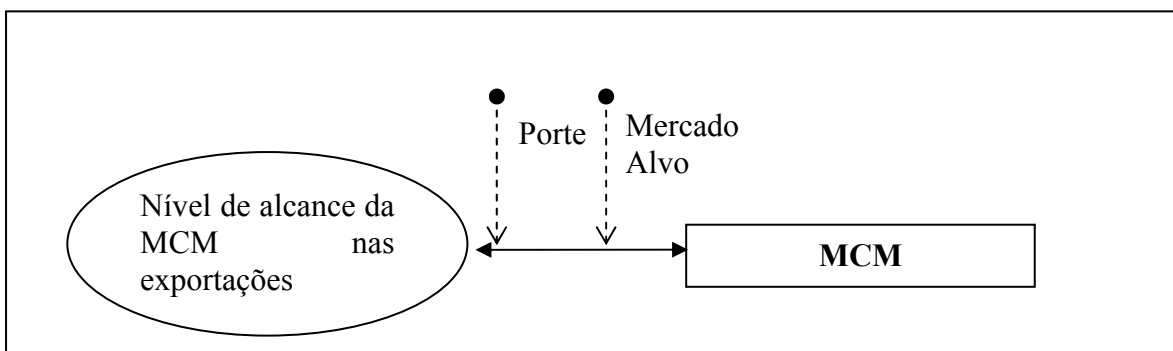


Figura 7.9 – Fatores que influenciam no nível de alcance das exportações das MCMs. Fonte: o autor.

HE6-HG2: As grandes MCMs possuem diferentes tipos de concorrentes se comparadas com as pequenas:

Nota-se que 16.6% das pequenas MCMs (duas empresas) foram capazes de identificar precisamente os principais concorrentes, ao passo que 33.33% das grandes MCMs fizeram o mesmo (ver quadros 6.13 e 6.15). Na verdade a percepção dos principais concorrentes é determinada pela quantidade de agentes no mercado. Deste modo as empresas que vendem calçados de médio padrão são as que mais têm dificuldade em identificar precisamente os seus concorrentes. Por outro, lado as MCMs que atuam em mercados com poucos concorrentes, como o caso das MCMs que vendem calçados especiais, foram mais aptas a identificar precisamente seus concorrentes.

Como mostra a figura 7.10, o padrão de qualidade do produto é o principal fator a influenciar indiretamente a percepção da concorrência. Posto que ele delimita a quantidade de concorrentes diretos que a empresa possui no seu segmento.

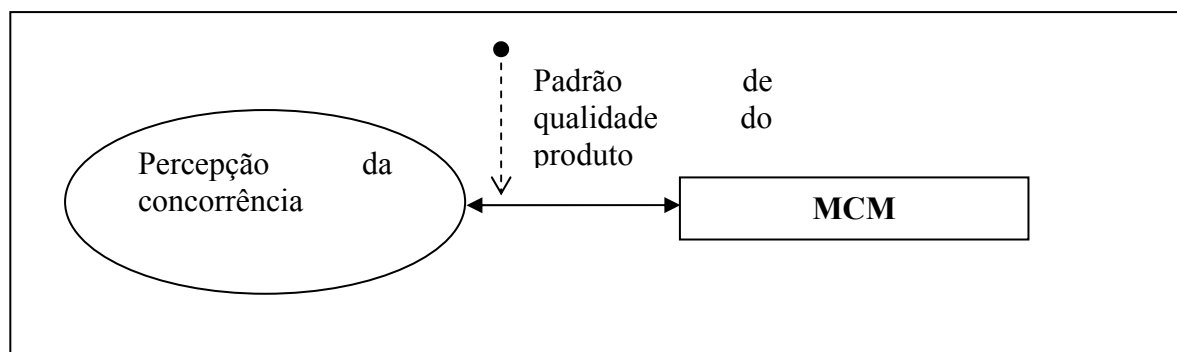


Figura 7.10 – Fatores que influenciam na percepção da concorrência das MCMs. Fonte: o autor.

7.3 Análise das Hipóteses Relacionadas ao Sistema de Gestão das MCMs

HE1-HG3: As grandes MCMs configuram de modo diferente das pequenas o seu sistema de gestão:

O sistema de gestão das MCMs foi investigado a partir de duas características: o tratamento dado por estas empresas ao planejamento estratégico e a forma com que são tomadas as principais decisões (ver quadros 6.10 e 6.11). Nota-se que enquanto todas as grandes MCMs realizam um planejamento estratégico formalizado, apenas 21% das pequenas (três MCMs) realizam o mesmo. Enquanto as decisões em 83.33% (cinco MCMs) das grandes MCMs são tomadas pelos diretores em conjunto com os principais acionistas, isso ocorre em 35.7% (cinco MCMs) das pequenas. Embora os dados acima mostrem claras diferenças entre os dois grupos de empresas, não se pode afirmar que o porte de uma empresa determina diretamente estas diferenças, haja vista que não são necessários grandes investimentos para se fazer um plano e nem para se tomar decisões levando em conta a opinião de vários indivíduos além dos proprietários da empresa.

Não obstante uma outra propriedade deve ser levada em conta, o nível de qualificação dos diretores das MCMs; enquanto que em 100% das grandes MCMs todos os diretores possuem curso superior, em 83.33% das pequenas encontra-se um nível de qualificação misto, em que alguns diretores possuem curso superior e outros apenas o nível médio. Em duas MCMs de pequeno porte (16.67%) os diretores possuem apenas nível médio. Provavelmente seja esta a principal causa da diferença, quanto à abordagem destes dois grupos de empresa em relação ao planejamento estratégico. O maior nível de qualificação dos

diretores das grandes MCMs, que indica que estes profissionais tiveram contato com o conceito de planejamento na academia, certamente influencia estas empresas a elaborarem um planejamento para as suas atividades. Entretanto, observa-se que em algumas das MCMs de pequeno porte que possuem gestores com menor nível de formação também se elabora o planejamento estratégico. Isso denota que embora a qualificação seja um elemento chave nesta tarefa, aspectos da cultura empresarial, no que tange à crença de seus gestores na eficiência de se elaborar o planejamento estratégico, são certamente importantes.

A diferença entre o nível de qualificação dos gestores das pequenas e grandes MCMs pode ser explicada pelos seguintes motivos: todas as grandes MCMs possuem no mínimo duas décadas de fundação, sendo boa parte administradas por filhos, ou até netos de seus fundadores, profissionais que tiveram a oportunidade de se qualificarem. Considerando a ampla disponibilidade de profissionais de nível superior na cidade de Franca, a contratação de profissionais melhor qualificados se torna um fator natural nos processos seletivos das grandes MCMs. Já as pequenas MCMs são em média mais jovens, tendo sido a maioria fundada na década de 1990, sendo administradas por seus fundadores, que na sua maioria são oriundos do chão de fábrica das grandes MCMs, não tendo formação acadêmica. Estes profissionais na sua maioria gerenciam suas empresas aliados a profissionais com formação acadêmica.

A justificativa do parágrafo acima pode ser utilizada para explicar em parte a forma com que as decisões são tomadas dentro da empresa, entretanto, a complexidade das MCMs de grande porte, faz com que as principais decisões sejam tomadas pelos vários diretores, que além de terem papel decisório, também possuem o importante papel de informar à presidência os principais eventos de sua função. Já nas pequenas MCMs o proprietário encontra-se mais próximo das informações de desempenho das várias áreas da empresa, o que facilita a centralização das decisões.

Deste modo a complexidade gerada pelo porte, aspectos culturais e o nível de qualificação da alta gestão parecem ser os principais fatores de influência sobre o sistema de gestão, como mostra o esquema da figura 7.11.

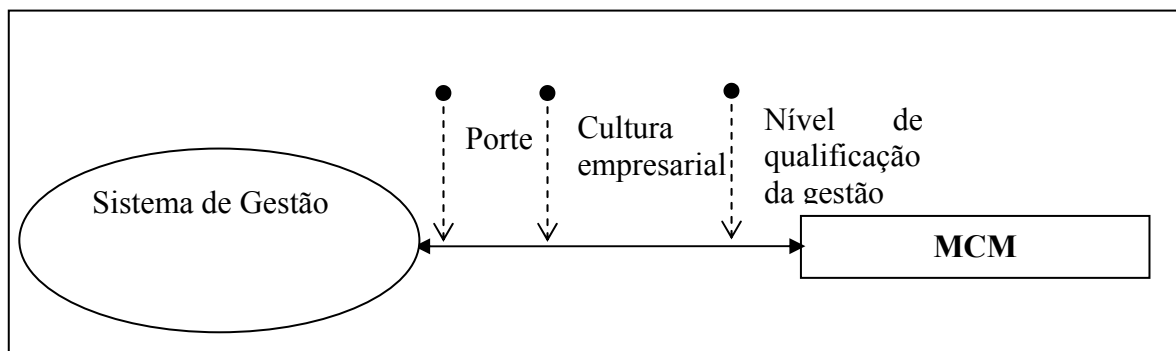


Figura 7.11 – Fatores que influenciam o sistema de gestão das grandes e pequenas MCMs. Fonte: o autor.

7.4 Análise das Hipóteses Relacionadas à Função *Marketing* e Vendas das MCMs

HE1-HG4: As grandes MCMs utilizam diferentes estratégias de divulgação de seus produtos se comparadas com as pequenas:

Em relação aos meios de divulgação utilizados pelas grandes e pequenas MCMs as diferenças são as seguintes (ver quadros 6.12 e 6.14): 100% (seis empresas) das grandes MCMs participam de feiras nacionais, enquanto que 78.5% das pequenas (11 empresas) fazem o mesmo; 83.33% (cinco empresas) das grandes MCMs participam de feiras internacionais, enquanto que apenas 7.1% (uma empresa) participa destas feiras; enquanto que 100% das grandes possuem *website*, 64.2% (nove empresas) das pequenas possuem este recurso. Enquanto 100% das grandes MCMs possuem logomarca, 28.5% das pequenas (quatro empresas) possuem logomarca; as campanhas publicitárias, anúncios na TV e em revistas de moda e comportamento são realizadas respectivamente por 50% (três empresas), 33.33% (duas empresas) e 50% das grandes MCMs. Nenhuma pequena diz realizar o mesmo; por último o *outdoor* é utilizado por 83.33% das grandes MCMs e por 21.4% (três empresas) das pequenas.

Os dados acima permitem deduzir que o porte possui importante papel na capacidade da empresa em utilizar determinados meios de divulgação. Isso fica evidente em meios como: participação de feiras internacionais; publicação de anúncios na TV e em revistas, a realização de campanhas publicitárias e o uso de *outdoors*. Estas são atividades que exigem maior capacidade financeira da MCM, o que favorece as maiores empresas. Entretanto, nota-se que meios de divulgação como elaboração de logomarca, participação de

feiras nacionais e a implementação de *website* são meios disponíveis à maior parte das grandes e pequenas MCMs.

Nota-se que há relação entre os meios de divulgação utilizados pela empresa, o padrão de qualidade e o estilo do produto da MCM; isso fica evidente no uso de meios de divulgação como logomarca. Nota-se que todas as pequenas MCMs que utilizam este meio de divulgação fabricam calçados ou voltados para mercados de alto padrão, ou especiais, ou esportivos, o que não ocorre com as MCMs voltadas para a fabricação de calçados de baixo preço. Do mesmo modo embora seja uma grande MCM, a empresa G5 lança mão de modestos meios de divulgação, de modo a minimizar seus custos totais.

Pode-se notar que a acessibilidade de recursos para uma determinada população de empresas pode mudar ao longo do tempo. Em outras palavras, a evolução econômica pode tornar acessíveis às pequenas MCMs recursos e serviços antes possíveis apenas às MCMs de maior porte. Um exemplo disso é o uso de *website*, que com a popularização da Internet deve se disseminar para MCMs de todos os portes.

A figura 7.12 apresenta os fatores que influenciam os meios de divulgação utilizados pelas MCMs.

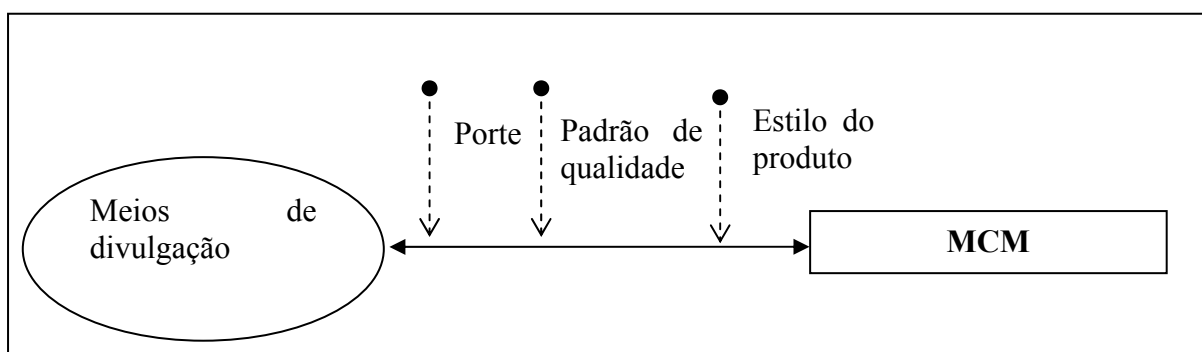


Figura 7.12 – Fatores que influenciam as MCMs na configuração dos meios de divulgação. Fonte: o autor.

HE2-HG4: As grandes MCMs possuem diferentes tipos de relacionamentos com os representantes comerciais se comparadas com as pequenas:

Enquanto que 83.33% (cinco MCMs) das grandes MCMs possuem representantes exclusivos, apenas 14.2% das pequenas (duas MCMs) fazem o mesmo (ver quadros 6.12 e 6.14). Neste caso o porte possui nítida influência sobre o tipo de relacionamento a ser mantido entre a MCM e o representante comercial. A vantagem que as grandes MCMs têm sobre as pequenas neste relacionamento é que elas exercem maior

controle sobre as vendas, tendo maior poder sobre os representantes comerciais, no tocante ao estabelecimento de metas. Além do fato deste profissional dedicar sua atividade somente a uma MCM. O poder das pequenas MCMs sobre os representantes é menor, uma vez que eles prestam serviços para várias MCMs ao mesmo tempo. A figura 7.13 mostra que o porte é o principal fator que influencia no tipo de relacionamento que a MCM terá com os representantes comerciais.

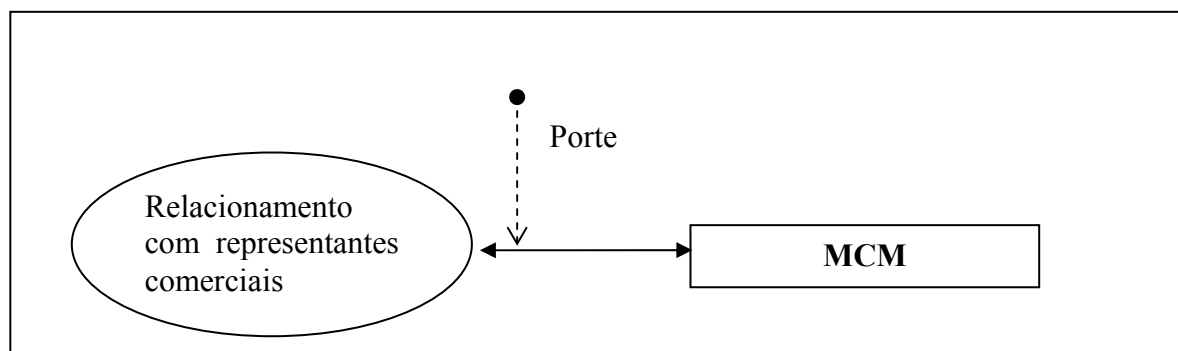


Figura 7.13 – Fatores que influenciam o relacionamento da MCM com os representantes comerciais. Fonte: o autor.

7.5 Análise das Hipóteses Relacionadas à Função P&D das MCMs

HE3-HG4: As grandes MCMs possuem maior diversidade de profissionais na função P&D do que as pequenas:

Todas as grandes MCMs utilizam os serviços de modelistas para o projeto de seus produtos, nas pequenas 85.71% (doze MCMs) fazem o mesmo. Quanto ao uso dos serviços de estilistas, enquanto 83.33% das grandes MCMs (cinco empresas) os utilizam, nas pequenas apenas 14.2%(duas empresas) fazem o mesmo (ver quadros 6.16 e 6.17). Nenhuma das pequenas MCMs utiliza os serviços de analistas de processos, enquanto que 100% das grandes os utilizam.

Os números acima mostram que o serviço de modelista é essencial para quase todas as MCMs, independente do porte. Este é o profissional que definirá quais os materiais serão utilizados no produto. No caso das pequenas MCMs que não utilizam os serviços de estilistas o modelista também é responsável por elaborar o conceito do produto. Já o estilista se torna necessário às empresas que desejam inovar no conceito do calçado, como ocorre com a maior parte das grandes MCMs e com a empresa S4-P-AP-5 que é de pequeno porte. Deste modo a maior parte das pequenas MCMs é coerente em não utilizar os serviços de estilistas,

posto que seus produtos são baseados nos lançamentos das MCMs líderes do mercado, buscando com isso a redução de custos de projeto. Outro fator é que o maior volume de trabalho das funções P&D das grandes MCMs justifica uma maior divisão do trabalho entre analistas de processos, estilistas e modelistas. A figura 7.14 mostra que o porte é o principal elemento a interferir no nível de diversidade dos profissionais de P&D das MCMs.

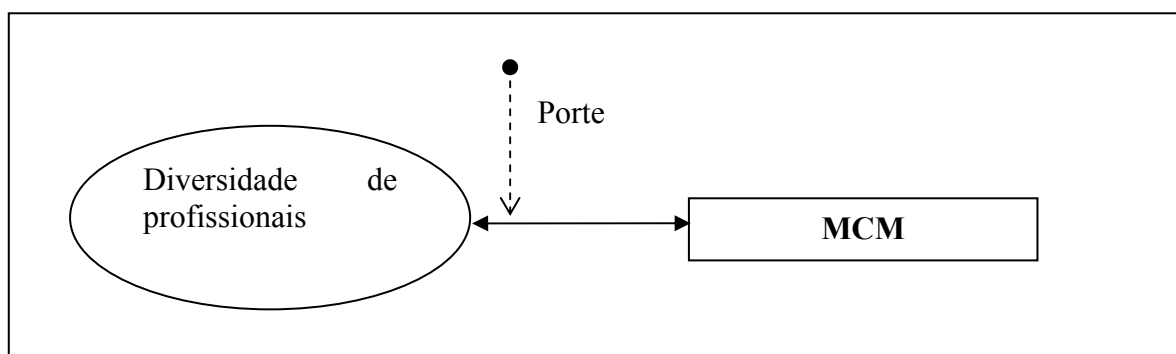


Figura 7.14 – Fatores que influenciam na diversidade de profissionais de P&D das MCMs. Fonte: o autor.

HE4-HG4: As grandes MCMs utilizam tecnologia mais avançada do que as pequenas para o desenvolvimento de seus produtos:

Enquanto 7.1% das pequenas MCMs (uma empresa) utilizam sistemas CAD (*computer aided design*) para o projeto do produto, 100% das grandes MCMs utilizam este recurso e 16.55% (uma empresa) destas MCMs utilizam também uma mini-fábrica (ver quadros 6.16 e 6.17). Estes números mostram nitidamente a maior capacidade de investimento em tecnologia das grandes MCMs se comparadas com as pequenas. Embora existam diferentes níveis de investimentos neste grupo, posto que somente a empresa G1 utiliza uma mini-fábrica.

Embora as grandes MCMs estejam mais propensas ao uso de tecnologias CAD no projeto, esta possivelmente é uma característica que pode vir a ser disseminada também nas pequenas MCMs à medida que os custos destes *softwares* diminuem. A figura 7.15 apresenta o porte como o principal fator de influência sobre o uso de tecnologias de projeto para a MCM.

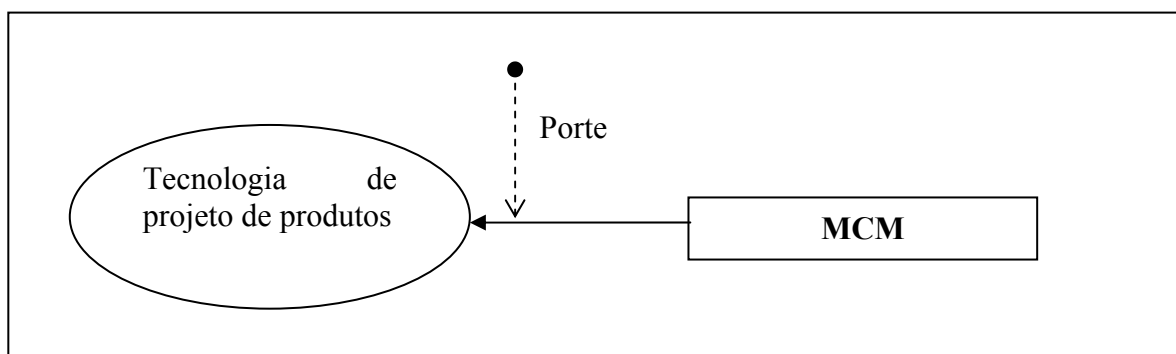


Figura 7.15 – Fator de influência sobre o uso de tecnologias no projeto de produtos pelas MCMs. Fonte: o autor.

HE5-HG4: As grandes MCMs utilizam diferentes fontes de informação para a geração do conceito de seus produtos se comparadas com as pequenas:

Nota-se que 83.33% das grandes MCMs (cinco empresas) geram os conceitos de seus produtos baseados na moda internacional. A prática destas empresas é enviar os profissionais estilistas aos principais centros da moda européia, para que possam a partir deste contato elaborar o conceito dos calçados a serem vendidos. Esta prática é realizada apenas por uma MCM de pequeno porte, 7.1% destas empresas (ver quadros 6.16 e 6.17). O restante, elabora seus produtos com base na especificação dos clientes, ou nos lançamentos das MCMs líderes do mercado, ou da mídia de moda nacional. É interessante lembrar que três MCMs contratam estilistas *free-lancers* para o projeto de seus calçados.

Nota-se a nítida influência do porte da MCM na forma que o projeto é conduzido, já que a elaboração do conceito baseada na vanguarda mundial é mais propícia às grandes MCMs, que para isso realizam consideráveis gastos no deslocamento de profissionais para os principais centros de moda. Entretanto, o mercado que se tem como alvo é um importante fator de influência na política de geração do conceito da MCM, uma vez que se encontra uma MCM de grande porte dedicada à fabricação de tênis de baixo preço, realizando poucos investimentos em P&D, se assemelhando à grande maioria das pequenas MCMs, e uma pequena MCM dedicada à fabricação de calçados de luxo, que realiza altos investimentos no projeto, conseguindo graças ao alto preço de seu calçado repassar estes custos. A figura 7.16 a seguir apresenta os fatores que influenciam a geração do conceito do produto das MCMs.

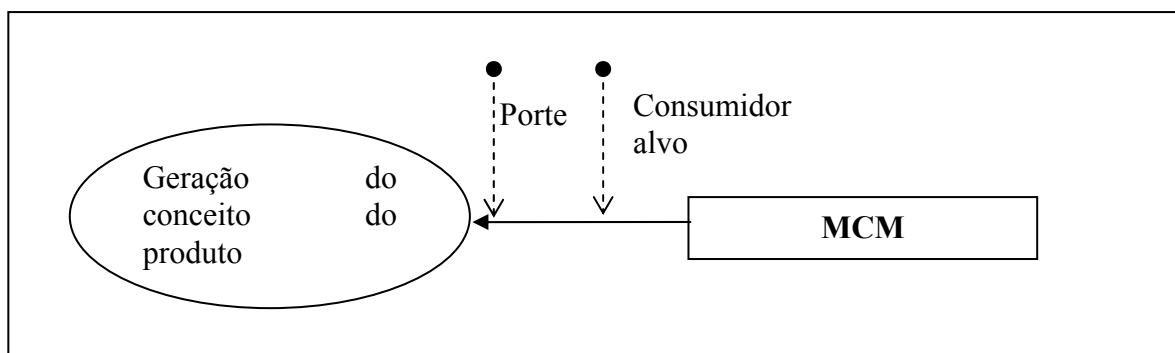


Figura 7.16 – Fatores que influenciam na geração do conceito do produto nas MCMs. Fonte: o autor.

7.6 Análise das Hipóteses Relacionadas à Função Manufatura das MCMs

HE6-HG4: As grandes MCMs possuem uma abordagem diferente das pequenas em relação ao uso de técnicas para o aumento da produtividade:

Nota-se que enquanto todas as MCMs de grande porte utilizam alguma técnica para o aumento da produtividade, 42.8% (seis empresas) das pequenas fazem o mesmo (ver quadros 6.18 e 6.20). Embora esta diferença entre grandes e pequenas MCMs seja evidente não se pode dizer que o porte seja um fator que influencia diretamente neste aspecto. Uma vez que existem em Franca atualmente, vários tipos de agentes de apoio à indústria calçadista, principalmente às micro e pequenas MCMs que permitem fácil acesso à aplicação de técnicas para a melhoria do sistema produtivo. Neste caso observa-se que o nível de qualificação da gestão, juntamente com a cultura empresarial são os fatores que influenciam a MCM na adoção de tais técnicas. A figura 7.17 apresenta a influência destes fatores sobre o uso destas técnicas.

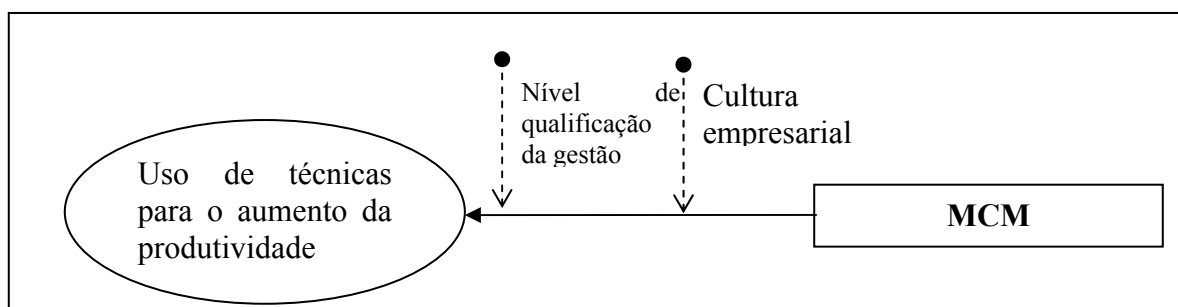


Figura 7.17 – Fatores que influenciam na adoção de técnicas para o aumento da produtividade pelas MCMs. Fonte: o autor.

HE7-HG4: As grandes MCMs possuem uma abordagem diferente das pequenas em relação ao uso de técnicas para o aumento da qualidade:

Enquanto que 66.6% (quatro MCMs) das grandes MCMs utilizam procedimentos da qualidade voltados apenas para a certificação da qualidade do produto, 7.1% (uma MCM) das pequenas MCMs faz o mesmo (ver quadros 6.18 e 6.20). Nota-se que nos dois grupos a abordagem da qualidade adotada pelas MCMs é bastante superficial, não sendo voltada para a melhoria do sistema produtivo em si. Neste caso a cultura empresarial, juntamente com o nível de qualificação da gestão – no tocante ao conhecimento das atuais técnicas disponíveis – são aspectos determinantes nesta postura na maior parte das MCMs. A figura 7.18 mostra a influência destes dois fatores sobre o uso de procedimentos da qualidade.

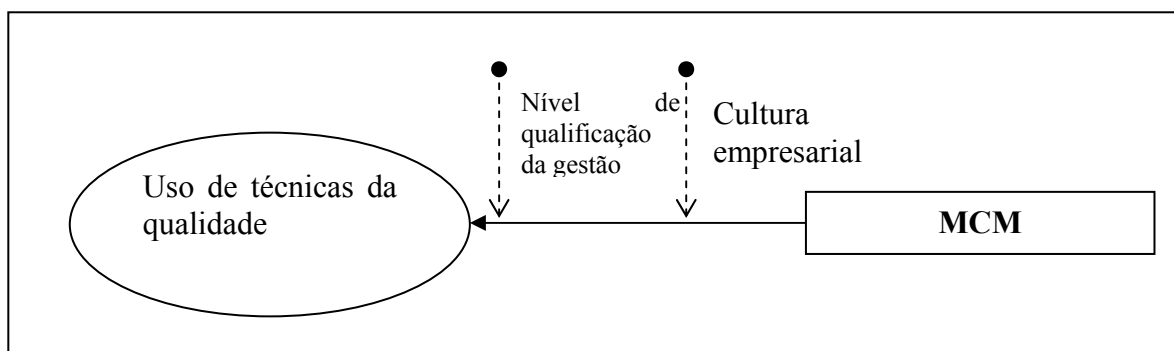


Figura 7.18 – Fatores que influenciam na adoção de técnicas de qualidade pelas MCMs. Fonte: o autor.

HE8-HG4: As grandes MCMs organizam o seu sistema produtivo de modo diferente das pequenas:

Em 78.5% das pequenas MCMs (onze empresas) o sistema de produção é do tipo produção em massa. No restante é utilizado o sistema semi-artesanal, isso ocorre graças às características do produto, sendo este um procedimento utilizado na fabricação de calçados de luxo ou especiais. Deve se dar destaque à empresa S5-P-ESP-1 que utiliza o sistema de cartão (*kanban*) para o controle da produção. Em todas as grandes MCMs o principal sistema de produção utilizado é também o de produção em massa. Devendo se considerar que duas destas MCMs utilizam o arranjo celular, mas em menor escala do que o sistema de produção em massa (ver quadros 6.18 e 6.20).

Baseado nos dados acima verifica-se que não é o porte mas sim as características do produto o principal fator a influenciar o tipo de sistema de produção a ser adotado. Não se deve esquecer também do volume de produção a ser fabricado, entretanto, observa-se que mesmo as pequenas MCMs possuem um volume mínimo para utilizar o sistema de produção em massa. A alta variedade de calçados observada provoca impactos em maior grau nas características dos componentes – dimensões, formato, cor etc... – e em menor grau nas tarefas de produção, o que torna a produção em massa o tipo de sistema mais adequado às MCMs. A figura 7.19 mostra que as características do produto é o principal fator de influência no processo produtivo das MCMs.

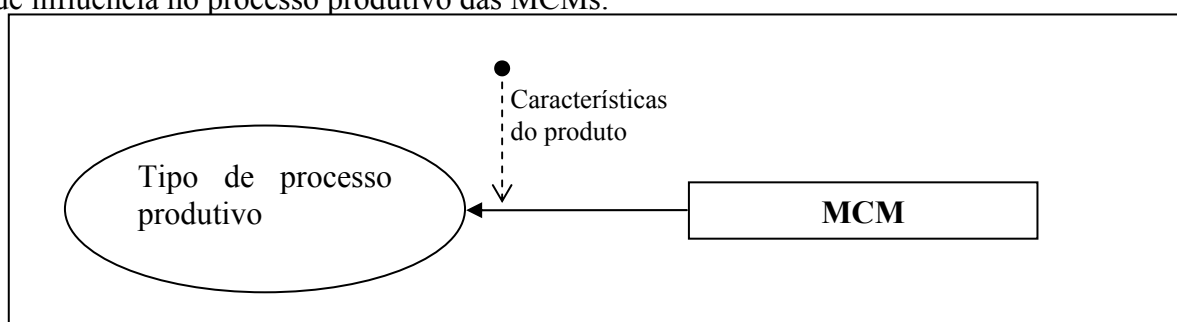


Figura 7.19 – Fator que influencia o tipo de processo produtivo a ser utilizado nas MCMs. Fonte: o autor.

HE9-HG4: Enquanto alguns dos equipamentos das grandes MCMs possuem recursos computacionais, todos os equipamentos das pequenas são baseados em controle mecânico do operador:

Em 83.33% das grandes MCMs (cinco empresas) alguns equipamentos possuem recursos computacionais, neste caso somente as MCMs licenciadas da empresa G4, que são de pequeno porte, não utilizam este tipo de equipamento. Por outro lado, nenhuma das pequenas MCMs utiliza equipamentos de uso computacional (ver quadros 6.19 e 6.21). Neste caso observa-se nitidamente a influência do porte no nível de sofisticação do equipamento utilizado pela MCM. Isso ocorre pelo fato que somente as grandes MCMs possuem volume de produção e recursos suficientes que justifiquem o investimento em equipamentos mais sofisticados.

É importante também ressaltar que mesmo os equipamentos de controle mecânico das grandes MCMs possuem maior capacidade produtiva do que os das pequenas. Por exemplo, as grandes MCMs normalmente utilizam um balancim – equipamento utilizado para cortar o couro – em que se pode posicionar várias fôrmas de corte ao mesmo tempo,

cortando-se mais de um cabedal por vez. Ao passo que as pequenas MCMs utilizam na sua maioria o balancim simples, que corta apenas um cabedal por vez. Entretanto, não se pode esquecer que tanto nas grandes, quanto nas pequenas MCMs o processo de fabricação do calçado é praticamente o mesmo, sendo baseado primordialmente em equipamentos de controle mecânico, onde a participação do trabalhador é fundamental. Outro aspecto é que o fato das grandes MCMs utilizarem alguns equipamentos mais sofisticados, provoca impacto na produtividade e qualidade, na confecção de detalhes do calçado. Todavia, não se pode afirmar que estas empresas conseguem produzir um calçado cuja qualidade geral do produto é superior ao das pequenas MCMs, haja vista que grandes MCMs dedicadas à fabricação de calçados de alto padrão terceirizam toda a sua produção para MCMs de pequeno porte, como é o caso da empresa G4, bem como algumas das pequenas MCMs também fabricam calçados de alto padrão. A figura 7.20 apresenta o porte como o principal fator de influência sobre o nível de sofisticação dos equipamentos.

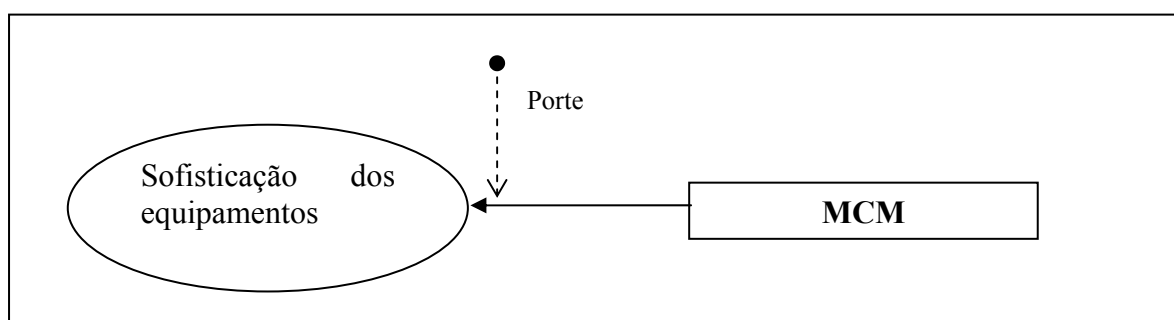


Figura 7.20 – Fatores que influenciam os equipamentos a serem utilizados pelas MCMs. Fonte: o autor.

HE10-HG4: A estrutura de TI das grandes MCMs é diferente daquela utilizada pelas pequenas:

Nota-se que todas as grandes MCMs utilizam sistema ERP (*Enterprise Resources Planning*) e 83.3% a coleta eletrônica de dados do chão de fábrica. Por outro lado, 64.2% das pequenas MCMs (nove empresas) também utilizam sistema ERP e apenas 7.1% destas MCMs (uma empresa) utilizam coleta de dados eletrônica (ver quadros 6.19 e 6.21). As MCMs restantes, cinco empresas, controlam o sistema produtivo de modo manual. Nota-se neste caso que o porte da MCM possui nítida influência no nível de uso de TI no sistema produtivo, posto que o porte permite maior capacidade de investimento, todavia tornando o sistema produtivo mais complexo, o que exige o emprego mais intenso de TI. A figura 7.21 apresenta o porte como o principal fator a influenciar o emprego de TI no chão de fábrica.

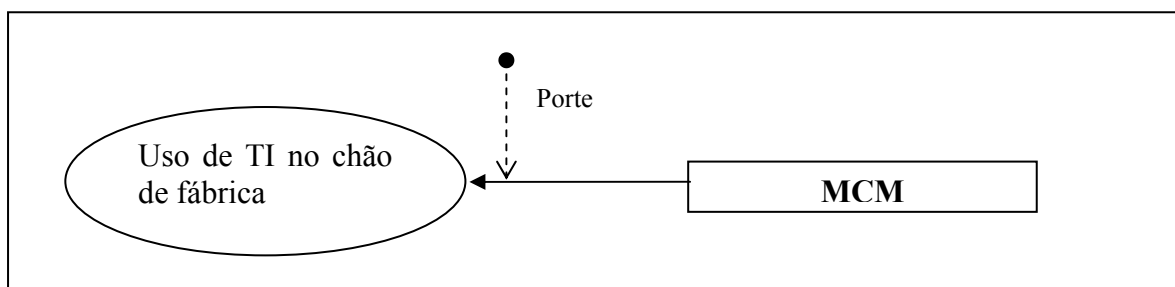


Figura 7.21 – Fatores que influenciam no uso de TI no chão de fábrica pelas MCMs. Fonte: o autor.

HE11-HG4: As grandes MCMs possuem uma abordagem diferente de terceirização/verticalização daquela adotada pelas pequenas:

Nota-se que enquanto 80% das grandes MCMs (quatro empresas) que utilizam pesponto, executam esta atividade por conta própria, 85.7% das pequenas (doze empresas) terceirizam esta atividade e somente duas destas empresas executam esta atividade por conta própria (ver quadros 6.19 e 6.21). Uma pequena MCM, 7.1% destas empresas, terceiriza parte do processo produtivo para outras empresas associadas, enquanto 33.3% das grandes (duas MCMs) fazem o mesmo. No tocante ao nível de integração vertical, nota-se que enquanto 66.6% das grandes MCMs (quatro empresas) integram pelo menos uma atividade, 7.1%(uma empresa) das pequenas fazem o mesmo.

Nota-se que o tipo de controle sobre o pesponto é diretamente influenciado pelo porte da MCM. Haja vista que a maior parte das MCMs de grande porte executa esta atividade por conta própria em cidades em que se encontra menor custo de mão-de-obra do que em Franca, sendo estas localizadas no Nordeste brasileiro, ou próximas a Franca. Dada à sua menor capacidade de investimento, a alternativa encontrada para a redução de custos pela maior parte das pequenas MCMs é a terceirização desta atividade para bancas de pesponto localizadas em Franca. Fazendo isso estas empresas transformam o custo fixo desta atividade em custo variável. Nota-se também que o controle da atividade produtiva não depende apenas do porte, mas também da qualidade do serviço prestado, quanto ao cumprimento de prazos e ao acabamento. Este é um motivo também apontado pelas grandes e pequenas MCMs que executam esta atividade por conta própria.

A terceirização do processo produtivo é uma medida adotada para diminuir o nível de investimento – que é o caso das empresas G4 e S7-P-ESP-3 – e reduzir a carga tributária sobre a empresa – que é o caso da empresa G5.

A integração vertical de atividades como o beneficiamento do couro e a produção de solado é estritamente dependente do porte da MCM, haja vista que é necessário um volume mínimo de produção para a adoção desta medida, bem como capacidade de investimento da empresa. Uma estratégia utilizada por algumas das MCMs que integram estas atividades é a prestação de serviços a outras MCMs, garantindo assim maior taxa de utilização da capacidade produtiva. A figura 7.22 apresenta os fatores que influenciam as decisões de terceirização e integração vertical.

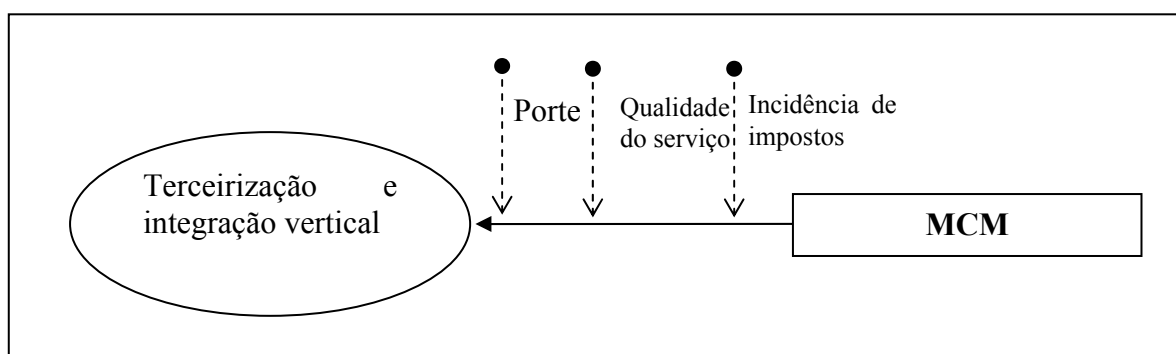


Figura 7.22 – Fatores que influenciam as decisões de terceirização das MCMs.
Fonte: o autor.

HE12-HG4: As grandes MCMs utilizam sistemas de remuneração diferentes daqueles utilizados pelas pequenas:

Todas as MCMs de grande e pequeno porte utilizam o mesmo sistema remuneração do trabalhador, que remunera alguns trabalhadores segundo a produtividade e outros de forma fixa (ver quadros 6.19 e 6.21). Esta abordagem se dá devido ao acordo sindical, em que se define o piso salarial a ser pago e outros aspectos trabalhistas. Nota-se que existem consideráveis variações nos níveis salariais dos trabalhadores locais. A atividade melhor remunerada pode permitir ao trabalhador um salário até cinco vezes maior do que o trabalhador com a menor remuneração. Esta situação incentiva a especialização do trabalhador, bem como a busca pelos postos de melhor remuneração. Observa-se que aspectos culturais, no que tange à forma de organização do trabalho e à sua remuneração, bem como aspectos sindicais são os principais fatores a influenciar o sistema de remuneração e organização do trabalho nas MCMs como mostra a figura 7.23.

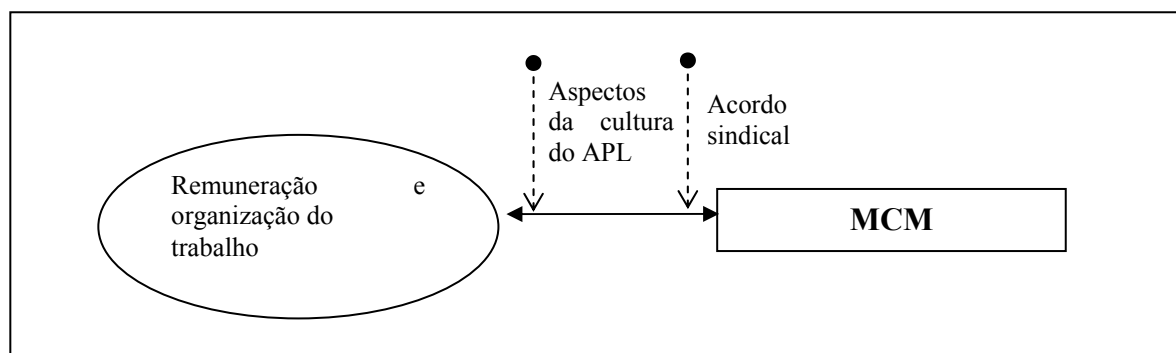


Figura 7.23 – Fatores que influenciam na remuneração e organização do trabalho nas MCMs. Fonte: o autor.

7.7 Análise das Hipóteses Relacionadas aos Atributos e Objetivos de Desempenho

Esta subseção analisa as hipóteses acerca dos objetivos e atributos de desempenho. Os dados referentes a estas hipóteses são apresentados nos quadros 6.22, 6.23, 6.24 e 6.25.

Diferentemente do procedimento adotado na análise das hipóteses anteriores, em que para cada uma é apresentado no final da discussão um esquema dos fatores que influenciam a configuração, ou o relacionamento da MCM com determinado elemento, nesta subseção é apresentado um esquema geral das três hipóteses apenas no final – ver figura 7.24.

HE1-HG5: No mercado interno as MCMs de grande porte priorizam atributos de desempenho diferentes daqueles priorizados pelas MCMs de pequeno porte:

Nota-se que as características do produto são importantes para 50% (três empresas) das grandes MCMs de grande porte, enquanto que este atributo é priorizado por 16.66% (duas empresas) das MCMs de pequeno porte. Já que são doze as pequenas MCMs que atuam no mercado interno. Consta-se uma razoável diferença entre os dois grupos de empresas. Pode-se perceber que o porte da MCM não necessariamente implica na valorização das características do produto – *design*, entretanto, este fator parece influenciar a priorização dos atributos de desempenho, uma vez que uma pequena parte das pequenas MCMs valoriza este atributo. A explicação para esta questão é que a valorização das características do produto requer da MCM investimentos numa estrutura adequada de P&D; a maior capacidade financeira das grandes MCMs frente às pequenas as favorecem no tocante à valorização deste

atributo. Outro fator que parece influenciar, mas não de forma determinante, a priorização deste atributo é o mercado alvo da empresa. Pode-se notar que as duas MCMs de pequeno porte que valorizam o *design* (S1-P-MP-1 e S4-P-AP-5) se dedicam respectivamente aos mercados de calçado esportivo e de luxo, em que a aparência do calçado é muito valorizada pelo consumidor.

O atributo atendimento às expectativas do cliente (conforto) é valorizado por 83.33% (cinco empresas) das grandes MCMs e por 50% (seis empresas) das pequenas que atuam no mercado interno. Este atributo sofre influência do tipo de mercado alvo da empresa, não havendo, todavia, influência direta do porte, já que o principal elemento determinante no conforto do calçado é a qualidade dos materiais utilizados na sua confecção. Embora existam algumas diferenças entre grandes e pequenas MCMs, quanto ao seu relacionamento com a cadeia produtiva, estas não são capazes de interferir na capacidade das pequenas em adquirir componentes de primeira qualidade. Do ponto de vista técnico, embora existam algumas diferenças entre alguns dos equipamentos utilizados por grandes e pequenas MCMs, estas também não interferem neste atributo.

Enquanto o nível de inovação é um atributo valorizado por 33.33% das grandes MCMs (duas empresas), ele é considerado prioritário por 21.14% das pequenas (três empresas). Neste caso, admite-se influência do porte, todavia, outro fator importante neste caso é a criatividade do empreendedor. Na verdade, observam-se dois tipos diferentes de inovações entre estes dois grupos de MCMs. Enquanto que a inovação observada nas grandes MCMs se baseia na introdução de produtos com novas funcionalidades, o que se pode chamar de inovação incremental, baseada em consideráveis investimentos em P&D, a inovação das pequenas MCMs é o que se pode chamar de inovação radical. Uma vez que empresas deste grupo “criaram” novos conceitos de calçado, os calçados especiais; estes produtos são resultantes da criatividade dos pequenos empreendedores, visando explorar novas oportunidades de mercado.

Fica evidente que o porte influencia principalmente o atributo imagem forte no mercado, enquanto 83.33% das grandes MCMs valorizam este atributo, apenas 33.33% das pequenas fazem o mesmo. Esta diferença se dá pelo fato que a valorização da imagem exige investimentos que são proibitivos para a maioria das pequenas MCMs. Mesmo as pequenas MCMs que valorizam este atributo utilizam meios diferentes daqueles utilizados pelas grandes, que normalmente consistem em investimentos em vários tipos de canais de propaganda.

Enquanto o preço é priorizado por 16.66% (uma empresa) das grandes MCMs, ele é priorizado por 57.1% das pequenas (oito empresas). Neste caso há forte evidência de que o porte da empresa influencia na priorização deste atributo. Nota-se que frente à sua menor capacidade de investimento em P&D e divulgação, boa parte das pequenas MCMs busca mercados que valorizam produtos de menor preço. Entretanto, outro fator importante é o que se pode chamar de tamanho relativo dentro do mercado. Ou seja, o tamanho da MCM frente às suas concorrentes. Isso fica evidente no caso da empresa G5, única grande MCM que tem no preço o principal atributo de seus produtos. Embora esta empresa seja grande para os parâmetros adotados na pesquisa, ela possui pequeno porte frente às empresas líderes do mercado de tênis – grandes empresas multinacionais e nacionais. Estas empresas possuem capacidade para realizar fortes investimentos em P&D e em divulgação – a sua divulgação é feita em mídia nacional e no patrocínio de grandes eventos esportivos. Estes meios são simplesmente proibitivos para a empresa G5, que é então “compelida” a atuar no mercado de tênis de baixo preço. De certo modo nota-se a mesma analogia entre as MCMs de grande e pequeno porte que atuam no mercado de sapatos tradicionais, enquanto as grandes atuam no mercado de produtos de alto padrão, a maior parte das pequenas atua no mercado de sapatos de baixo preço, ou adjacentes, evitando o confronto direto com as grandes.

HE2-HG5: No mercado externo as MCMs de grande porte priorizam atributos de desempenho diferentes daqueles priorizados pelas de pequeno porte:

Nota-se que o preço e o nível de adequação às necessidades específicas do cliente são considerados prioritários por 100% (cinco empresas) das grandes MCMs que atuam no mercado externo e por 87.5% (sete empresas) das pequenas MCMs que atuam no mesmo mercado. Nota-se neste caso indistintamente que a grande maioria das MCMs tem que ter grande capacidade de customização do seus produtos à necessidade do cliente. Estes dois exemplos denotam que o mercado, ou o consumidor alvo, possui importante papel na priorização dos atributos de desempenho.

Embora fique evidente que o mercado influencia a priorização do atributo de desempenho, posto que a maior parte das grandes e pequenas MCMs priorizam os mesmos atributos no mercado externo. Outro elemento importante é o que se pode chamar de poder relativo da empresa no mercado. O fato dos clientes estrangeiros especificarem completamente os calçados a serem produzidos, denota o seu interesse principalmente nos

custos das MCMs brasileiras. Estas empresas atualmente possuem pouco poder de barganha no mercado internacional, posto que o seu “serviço” pode ser facilmente adquirido de empresas de outros países. A exceção a esta regra ocorre com a empresa S7-P-AP-1, que por fabricar um produto especial, aparentemente não disponível no mercado internacional, fabrica somente calçados com projeto e marca própria. Isso denota que o alto nível de diferenciação do seu produto, lhe permite maior poder de negociação com os agentes internacionais.

HE3-HG5: As MCMs de grande porte priorizam objetivos de desempenho diferentes daqueles priorizados pelas de pequeno porte:

Havendo uma relação direta entre a maioria dos atributos e objetivos de desempenho, pode-se deduzir que a maior parte dos fatores que influenciam os atributos também influencia os objetivos a serem priorizados pela empresa. A exceção a ser feita é em relação ao baixo custo, sendo este objetivo universal a todas as MCMs, uma vez que ele está relacionado diretamente à margem de lucro.

Uma síntese da análise das três hipóteses anteriores permite concluir que os elementos que influenciam a priorização dos atributos e objetivos de desempenho das MCMs são: o porte; o consumidor alvo; o tamanho relativo no seu mercado; a criatividade dos empreendedores; e o poder relativo aos outros agentes da cadeia produtiva, como mostra a figura 7.24.

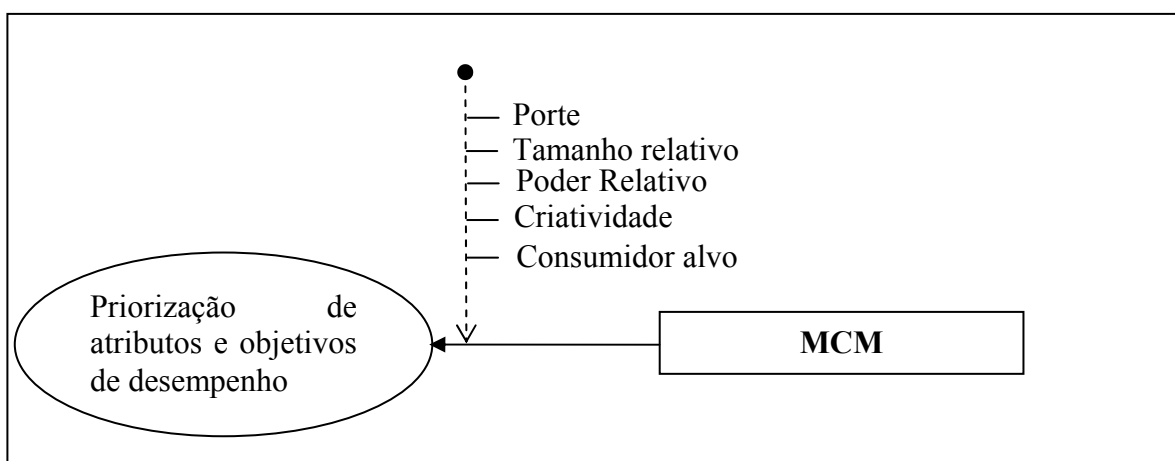


Figura 7.24 – Fatores de influência na priorização dos atributos de desempenho das MCMs. Fonte: o autor.

7.8 Modelo de Relacionamento das MCMs de Grande e Pequeno Porte com os Elementos Externos, Internos e de Referência

Nesta subseção é apresentado o modelo de relacionamento das MCMs de grande e pequeno porte com os elementos externos, internos e de referência. Este modelo representa uma síntese da análise das hipóteses realizada na subseção anterior. Este modelo é sintetizado na figura 7.25. Esta figura é o resultado dos conceitos apresentados na figura 4.1, mais a aplicação dos passos apresentados na figura 4.2, presentes no capítulo 4.

As principais diferenças entre a figura proposta neste capítulo para aquela proposta no capítulo 4 é que nesta são apresentados os fatores que influenciam o relacionamento das MCMs com os elementos de seu ambiente, bem como a configuração dos elementos internos e de seus atributos de desempenho. Na frente de cada elemento relacionado à MCM são indicados – no interior da figura 7.25 – os números dos fatores que o influenciam.

Embora o porte tenha servido como ponto de partida para a investigação do relacionamento das MCMs de grande e pequeno porte com os elementos externos, internos e de referência, pode-se notar na figura 7.25 que foram identificados outros fatores que influenciam no relacionamento das MCMs com estes elementos. Estes fatores são classificados em dois tipos: os decisórios, que dependem da autonomia decisória dos gerentes da empresa, e os condicionantes, que estão fora do escopo decisório da empresa, fazendo com que esta esteja sujeita a sua influência independentemente da vontade de seus gerentes.

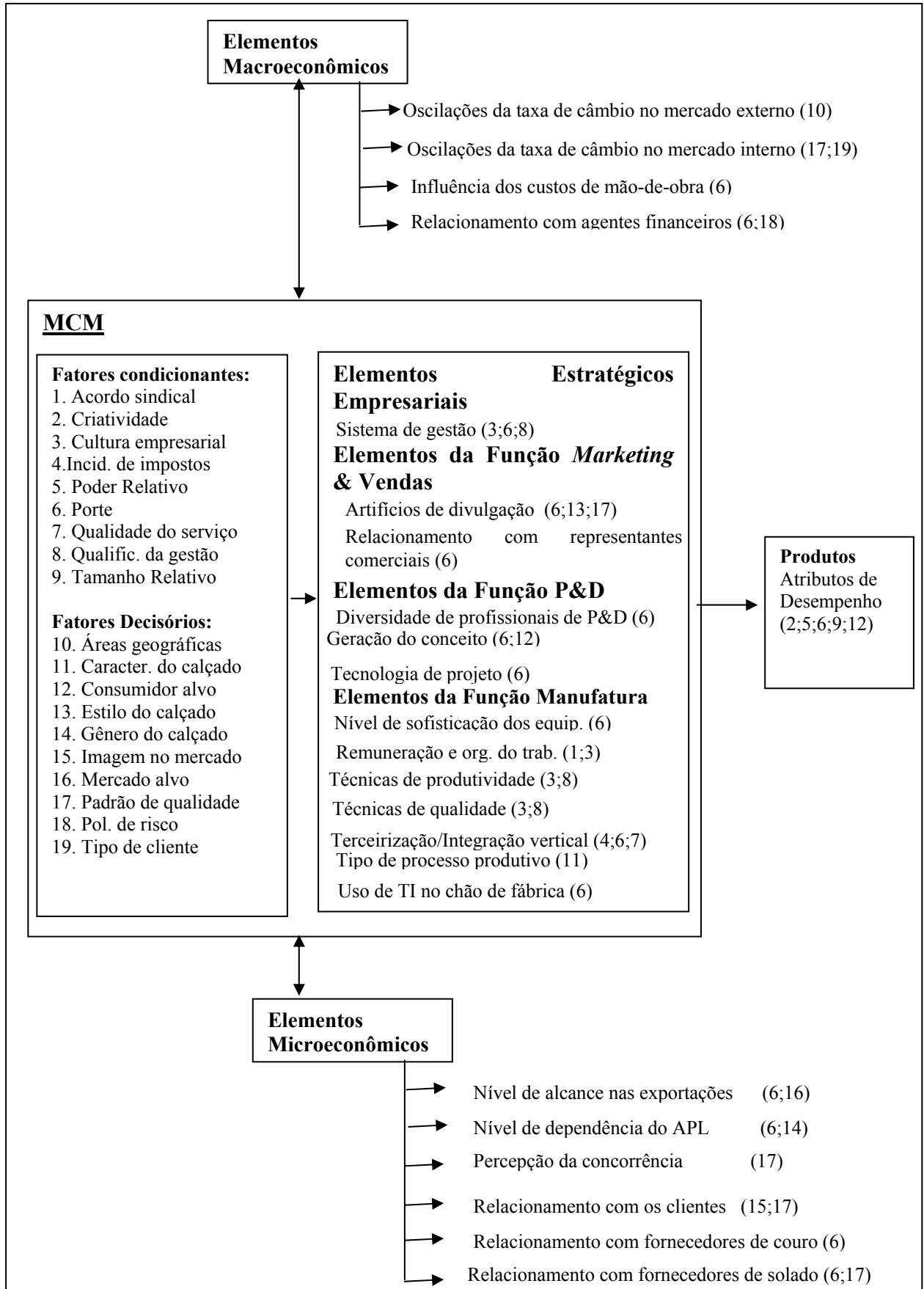


Figura 7.25 – Modelo de relacionamento das grandes e pequenas MCMs com os elementos externos, internos e de referência. Fonte: o autor.

Por haver uma relação direta entre os atributos e objetivos de desempenho, exceto o custo, os objetivos de desempenho foram omitidos desta figura. Os fatores decisórios e condicionantes identificados são apresentados no quadro 7.1.

Fator	Descrição do Fator
Fatores Condicionantes	
Acordo sindical	Acordo celebrado entre os sindicatos da indústria e dos sapateiros
Criatividade	Criatividade dos gestores da MCM
Cultura empresarial	Cultura dos gestores e funcionários da MCM
Incidência de impostos	Incidência de impostos sobre as MCMs
Nível de qualificação	Nível de qualificação e conhecimento de tecnologias de gestão pela alta gestão das MCMs
Poder relativo	Poder relativo entre a MCM e os demais agentes do mercado
Porte	Porte da MCM
Qualidade do serviço	Qualidade do serviço prestado por agentes do mercado
Tamanho relativo	Tamanho relativo da MCM às outras MCMs do mercado
Fatores Decisórios	
Áreas geográficas	Áreas geográficas atendidas no mercado internacional pela MCM
Características do produto	Características físicas do produto
Consumidor alvo	Consumidor que se pretende atender no mercado
Estilo do calçado	Estilo do produto fabricado
Gênero do calçado	Gênero do calçado fabricado (Masculino, Feminino e Infantil)
Imagem no mercado	Imagem da MCM e de seus produtos no mercado
Mercado alvo	Mercados em que a MCM deseja atuar (nacional e internacional)
Padrão de qualidade	Padrão de qualidade do produto
Política de risco	Política de exposição ao risco da MCM
Tipo de cliente	Tipo de cliente atendido pela MCM

Quadro 7.1 – Fatores que influenciam a configuração dos elementos internos e externos às MCMs. Fonte: o autor.

O quadro 7.2 apresenta os fatores de influência identificados nas MCMs de grande e pequeno porte e os elementos que eles influenciam. Este quadro consiste num resumo geral do modelo de relacionamento das grandes e pequenas MCMs, esquematizado na figura 7.25.

Fator de Influência	Elemento Influenciado	Descrição do Relacionamento
Acordo sindical	Política salarial	A política salarial de Franca é baseada em acordo entre os sindicatos de sapateiros e das MCMs
Criatividade	Atributos e Objetivos de Desempenho	Alguns tipos de inovação realizados pelas MCMs dependem da criatividade de seus gestores em desenvolverem produtos inovadores, e até mesmo novos mercados
Cultura empresarial	Organização do trabalho	A forma de organização do trabalho é em parte determinada pela política salarial e pela própria cultura das MCMs
	Sistema de gestão	A postura em relação ao planejamento, juntamente com o tipo de política decisória da empresa, dependem das crenças e valores dos seus gestores
	Técnicas de produtividade	O uso de técnicas e ferramentas para o aumento da produtividade das MCMs depende da crença dos seus gestores na sua eficiência
	Técnicas de qualidade	O uso de técnicas e ferramentas para o aumento da qualidade das MCMs depende da crença dos seus gestores na sua eficiência
Incidência de impostos	Terceirização/ Integração vertical	Devido à menor carga tributária sobre as MCMs de pequeno e micro porte, algumas grandes MCMs preferem terceirizar completamente suas atividades produtivas para várias empresas
Nível de qualificação	Sistema de gestão	O conhecimento e uso de técnicas de planejamento estratégico é determinado pelo nível de qualificação e contato dos gestores com a literatura
	Técnicas de produtividade	O conhecimento e uso de técnicas para o aumento da produtividade pelas MCMs é determinado pelo nível de qualificação e contato dos gestores com a literatura
	Técnicas de qualidade	O conhecimento e uso de técnicas para o aumento da qualidade pelas MCMs é determinado pelo nível de qualificação e contato dos gestores com a literatura
Poder relativo	Atributos e Objetivos de Desempenho	A priorização de determinados atributos de desempenho depende do poder relativo da MCM frente a outros agentes pertencentes à cadeia produtiva

Quadro 7.2 – Relacionamento entre fatores e elementos influenciados nas grandes e pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Fator de Influência	Elemento Influenciado	Descrição do Relacionamento
Porte	Agentes financeiros	As grandes MCMs possuem maior facilidade de acesso aos agentes financeiros, e conseqüentemente menor custo de capital para empréstimos
	Custos de mão-de-obra	As grandes MCMs podem graças ao seu poder econômico e sua escala de produção descentralizar a produção e com isso auferir menores custos de mão-de-obra
	Relacionamento com fornecedores de couro	As grandes MCMs conseguem graças à sua escala comprar couro em estágios anteriores ao acabamento e com isso obter menor custo e maior variedade
	Relacionamento com fornecedores de solado	As grandes MCMs possuem maior facilidade em definir as próprias linhas de solado e manter um relacionamento mais estreito com o fornecedor deste insumo, frente à sua escala de compra
	Dependência do APL	As MCMs de grande porte possuem maior facilidade na compra de insumos externos ao APL de Franca, uma vez que frente aos grandes volumes de compra, conseguem diluir os custos de transporte
	Áreas geográficas	A melhor estrutura interna juntamente com a sua maior capacidade de produção possibilita às grandes MCMs maior facilidade em atingir diferentes áreas do mercado internacional
	Sistema de gestão	Nota-se que por terem uma história mais longa e por serem altamente atrativas aos profissionais do mercado, as grandes MCMs possuem um sistema de gestão mais profissionalizado do que as pequenas
	Meios de divulgação	As grandes MCMs utilizam alguns meios de divulgação (anúncios em TV, participação de feiras internacionais e campanhas publicitárias) inacessíveis à maioria das pequenas
	Relacionamento com representantes comerciais	As grandes MCMs possuem maior nível de controle sobre os representantes comerciais do que as pequenas, uma vez que o seu alto volume de vendas torna atrativa a dedicação exclusiva do representante
	Diversidade de profissionais de P&D	As grandes MCMs frente ao seu grande volume de atividades conseguem ter maior diversidade de profissionais no projeto de produtos (estilistas, modelistas e analistas de processos)
Geração do conceito	As grandes MCMs baseiam o conceito de seus produtos com base no contato direto com a moda internacional, enquanto que a maior parte das pequenas gera o conceito com base na moda nacional e nos lançamentos das grandes empresas do seu segmento	

Quadro 7.2 (Continuação) – Relacionamento entre fatores e elementos influenciados nas grandes e pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Fator de Influência	Elemento Influenciado	Descrição do Relacionamento
Porte	Tecnologia de projeto	Somente as grandes MCMs utilizam tecnologia CAD para o projeto de seus produtos
	Nível de sofisticação dos equipamentos	Embora a <i>priori</i> o processo produtivo do calçado empregue equipamentos de controle mecânico, o volume de produção e a maior capacidade financeira permite que as grandes MCMs possuam equipamentos mais sofisticados do que as pequenas
	Estrutura de TI no chão de fábrica	As grandes MCMs devido à maior complexidade de seu sistema produtivo e disponibilidade financeira possuem estrutura de TI melhor estruturada do que as pequenas
	Integração vertical/ Terceirização	As grandes MCMs frente à complexidade gerada pelo volume de operações, e a possibilidade de descentralizar as operações de pesponto preferem controlar por conta própria esta operação
	Atributos e Objetivos de Desempenho	As grandes MCMs frente à sua maior capacidade financeira conseguem atuar em mercados onde são exigidos altos investimentos em atributos como atendimento às necessidades específicas e imagem forte no mercado. Tais atributos são inacessíveis para uma parte considerável das pequenas MCMs
Qualidade do serviço	Integração vertical/ Terceirização	As grandes MCMs e algumas pequenas preferem manter a atividade de pesponto por conta própria uma vez que alegam com isso maior qualidade e rapidez e pontualidade no serviço; O maior volume de operações bem como a maior capacidade financeira das grandes MCMs as tornam mais propensas à integração vertical do que as pequenas
Tamanho relativo	Atributos e Objetivos de Desempenho	A priorização dos atributos de desempenho de uma MCM depende do seu tamanho relativo às outras MCMs do mercado
Áreas geográficas	Oscilações da taxa de câmbio no mercado internacional	A influência das oscilações da taxa de câmbio sobre a MCM depende do nível das áreas atendidas no mercado internacional; geralmente as MCMs que mais têm sofrido as influências desta taxa são aquelas dedicadas principalmente ao mercado dos EUA
Características do produto	Tipo de processo	As características físicas do produto (forma, quantidade de componentes), bem como o volume e a variedade a serem produzidos determinam o tipo de processo que será utilizado
Consumidor alvo	Geração do conceito	A abordagem em relação à geração do conceito do produto depende do tipo de consumidor que se deseja atingir no mercado
	Atributos e Objetivos de Desempenho	A priorização dos atributos de desempenho pelas MCMs depende da disponibilidade de consumidores e clientes com determinadas preferências e necessidades

Quadro 7.2 (Continuação) – Relacionamento entre fatores e elementos influenciados nas grandes e pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Fator de Influência	Elemento Influenciado	Descrição do Relacionamento
Estilo do produto	Meios de divulgação	Mesmo atuando em mercados de produtos de baixo preço as MCMs que fabricam calçados esportivos utilizam meios como logomarca
Gênero do calçado	Dependência do APL	As MCMs que fabricam calçados femininos, ou que utilizam componentes não convencionais são obrigadas a adquiri-los fora de Franca
Imagem no mercado	Relacionamento com grifes de luxo	As MCMs que possuem imagem consolidada no mercado possuem maior facilidade de relacionamento com grifes de luxo, posto que podem associar sua marca à marca deste tipo de cliente
Mercado alvo	Nível de alcance nas exportações	Á atuação ou não no mercado internacional, bem como quais áreas priorizar depende da política de quais mercados atuar, principalmente para a grandes MCMs
Padrão de qualidade do calçado	Oscilações da taxa de câmbio no mercado interno	As MCMs dedicadas à fabricação de calçados de alto padrão sofrem menores pressões no mercado interno devido à oscilações da taxa de câmbio
	Relacionamento com clientes	As MCMs dedicadas à fabricação de calçados de alto padrão que possuem imagem de empresas fabricantes de calçados de qualidade, possuem maior facilidade de acesso a grifes de luxo do que as demais
	Percepção da concorrência	Nota-se que as diferenças quanto à percepção do concorrente dependem da quantidade de agentes em determinado nicho de mercado. Assim MCMs que fabricam calçados de diferentes padrões possuem diferentes percepções da concorrência.
	Relacionamento com fornecedores de solado	As MCMs que fabricam calçados de médio padrão são mais propensas à compra de solados padronizados pelos fornecedores, com isso reduzindo os custos de desenvolvimento e compra deste componente
	Meios de divulgação	Nota-se que MCMs dedicadas à fabricação de calçados de alto padrão ou especiais se preocupam mais com o uso de variados meios para a consolidação da imagem de marca e da empresa
Política de risco	Relacionamento com agentes financeiros	O relacionamento da MCM com agentes financeiros está fortemente condicionado à sua política de exposição ao risco
Tipo de cliente	Oscilações da taxa de câmbio no mercado interno	As MCMs dedicadas a atender grandes redes de lojas são as que mais têm sofrido as pressões no mercado interno das oscilações da taxa de câmbio

Quadro 7.2 (Continuação) – Relacionamento entre fatores e elementos influenciados nas grandes e pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Merecem destaque os fatores porte, padrão de qualidade do produto, nível de qualificação da gestão e cultura empresarial. O porte é o fator que exerce influência sobre o

maior número de elementos estudados. Ele possui influência direta no tipo de relacionamento que as MCMs têm com os agentes da cadeia produtiva, bem como sobre a configuração de aspectos do sistema de gestão e das funções *Marketing* e Vendas, P&D, Produção e atributos e objetivos de desempenho. Deste modo este fator certamente possui influência na formação dos vários grupos de empresas existentes dentro da indústria calçadista, segundo características como padrão de qualidade do produto, atributos priorizados, atuação no mercado interno e internacional, dentre outras.

O padrão de qualidade do produto possui profunda influência na forma com que a empresa se relaciona com o mercado e configura as suas funções, sobretudo, as funções *Marketing* e Vendas, e P&D. Já o nível de qualificação da gestão e a cultura empresarial possuem profundos impactos na configuração do sistema de gestão das MCMs e na sua postura frente às técnicas para o aumento da qualidade e produtividade.

Embora o porte possua forte influência sobre as MCMs, observa-se que outros fatores dependentes do processo decisório também possuem tal influência, o que permite constatar que o desempenho de uma MCM é dependente da qualidade das decisões dos seus gestores e não apenas do seu porte.

7.9 Principais Decisões nas MCMs

Uma vez que a subseção anterior apresentou o modelo de relacionamento das pequenas e grandes MCMs que indica quais fatores influenciam estas empresas no seu relacionamento com os elementos externos, na configuração dos internos e na priorização dos objetivos e atributos de desempenho, esta subseção tem o objetivo de resumir as principais decisões a serem tomadas no âmbito de uma MCM. Paralelamente, baseados nos dados da pesquisa, bem como na relação empírica entre pesquisador e objeto de estudo, são apresentadas as alternativas que têm produzido os melhores efeitos para as MCMs pesquisadas.

Na sua maioria são apresentadas decisões que são influenciadas por fatores decisórios, haja vista que as decisões que estão sobre a influência de fatores condicionantes restringem a autonomia decisória da MCM.

Decisões	Considerações
Em que mercados atuar	<ul style="list-style-type: none"> • Nota-se que as MCMs que mais têm sofrido pressões são aquelas que têm a maior parte da sua produção voltada para o mercado externo; • Uma estratégia interessante é conciliar o atendimento ao mesmo tempo dos mercados interno e externo; • Para as MCMs que atuam no mercado internacional, o atendimento de várias áreas geográficas diferentes tem minimizado as pressões das oscilações da taxa de câmbio e de empresas asiáticas
Tipos de clientes a se focar	<ul style="list-style-type: none"> • Nota-se que as MCMs que se dedicam a vários tipos de clientes, principalmente o pequeno lojista, têm sofrido menores pressões quanto a entrada de calçados estrangeiros no mercado nacional. Deste modo uma estratégia interessante é a diversificação dos tipos de clientes a serem atendidos, minimizando assim os riscos
Padrão de qualidade do produto	<ul style="list-style-type: none"> • Aparentemente o mercado que apresenta as menores barreiras à entrada de novos concorrentes é o de calçado de médio padrão, uma vez que ele exige pouco investimento em divulgação e P&D; • A atuação no mercado de calçados de alto padrão exige fortes investimentos em divulgação e P&D, sendo esta uma barreira de entrada estabelecida pelas MCMs de grande porte; • O mercado de calçados especiais pode ser considerado um mercado adjacente ao de calçados de alto padrão, em que se busca alto padrão de qualidade e consolidação da imagem. Esta é uma alternativa fruto das pequenas MCMs que desejam diferenciar seu produto, todavia estando restritas às suas limitações de investimento; • Uma estratégia visando minimizar riscos e o melhor aproveitamento da capacidade é a de se atuar nos mercados de alto e médio padrão paralelamente, utilizando diferentes marcas

Quadro 7.3 – Principais decisões das grandes e pequenas MCMs. Fonte: o autor.

A apresentação das principais decisões a serem tomadas nas MCMs é feita no intuito de servir como auxílio na tomada de decisão para estas empresas. Que devem estar conscientes de quais fatores influenciam a sua competitividade. A apresentação destas decisões, bem como do modelo de relacionamento grandes e pequenas MCMs deixa claro que embora o porte seja um importante elemento de influência, o sucesso destas empresas depende em grande parte da qualidade das suas decisões.

Decisões	Considerações
Relacionamento com a cadeia produtiva	<ul style="list-style-type: none"> • A fabricação de calçados de alto padrão ou especiais exige um estreito relacionamento com fornecedores de solado e couro, no sentido de gerar componentes de alto padrão de qualidade e diferenciação; • A MCM que atua na fabricação de calçados de médio padrão deve buscar o relacionamento de mercado convencional com fornecedores de couro e solado, caminhando para a busca de produtos padronizados e de baixo custo. Na verdade o preço final do calçado depende em maior parte dos custos de seus insumos do que propriamente dos custos de produção
Gênero do calçado	<ul style="list-style-type: none"> • A fabricação de calçados femininos ou infantis abre um novo leque de oportunidade às MCMs, no sentido de se aproveitar mercados adjacentes ao mercado tradicional de calçado masculino. Todavia estes mercados, principalmente o feminino, exigem esforços adicionais em P&D, divulgação e na compra de componentes
Sistema de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • É interessante que a MCM sempre busque a contínua qualificação de seus profissionais e o uso do processo decisório participativo e descentralizado
Produtividade e qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • A MCM deve buscar continuamente o aprimoramento da qualidade e aumento da produtividade, lançando mão do auxílio de órgãos de apoio à indústria
Localização de plantas	<ul style="list-style-type: none"> • A MCM deve avaliar continuamente o custo/benefício da descentralização produtiva
Integração vertical/ Terceirização	<ul style="list-style-type: none"> • A MCM deve avaliar continuamente o custo benefício de alternativas de integração vertical e terceirização de atividades produtivas

Quadro 7.3 (Continuação) – Principais decisões das grandes e pequenas MCMs. Fonte: o autor.

Neste capítulo foi apresentado o modelo de relacionamento das grandes e pequenas MCMs com os elementos externos, internos e de referência, modelo este que permite concretizar o objetivo desta tese. O modelo apresentado mostra que embora o porte tenha papel essencial na definição dos rumos das MCMs, existe uma grande quantidade de outros fatores, muitos deles inerentes ao processo decisório destas empresas, que são responsáveis pelo seu desempenho no longo prazo.

8 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como propósito apresentar as conclusões sobre as principais questões discutidas nesta tese. Para realizar este objetivo primeiramente são reapresentados os objetivos e hipóteses que nortearam este estudo, com vistas a analisar os resultados alcançados, subseção 8.1; em seguida na subseção 8.2 é feita uma análise dos aspectos metodológicos; na subseção 8.3 são apresentadas as principais contribuições da tese e possíveis pesquisas futuras que este trabalho inspira; por fim são realizadas a seguir as considerações finais sobre o capítulo e o trabalho de modo geral.

8.1 Análise dos Resultados Acerca dos Objetivos da Tese

Para facilitar a análise dos objetivos desta tese serão reapresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, apresentados pela primeira vez no capítulo 1:

Objetivo Geral: Analisar a influência do porte e outros fatores característicos das MCMs sobre o seu relacionamento com elementos macro e microeconômicos, a configuração dos elementos estratégico-empresariais e estratégico-funcionais, e a priorização dos atributos e objetivos de desempenho.

Objetivos Específicos:

- i – verificar como o porte da MCM influencia no seu relacionamento com os elementos macroeconômicos;
- ii – verificar como o porte da MCM influencia no seu relacionamento com os elementos microeconômicos;
- iii – verificar como o porte da MCM influencia na configuração de seus elementos estratégico-empresariais;
- iv – verificar como o porte da MCM influencia na configuração de seus elementos estratégico-funcionais;
- v – verificar como o porte da MCM influencia na priorização de seus atributos e objetivos de desempenho.
- vi – sintetizar todas as conclusões dos objetivos anteriores em um modelo do relacionamento das MCMs com os elementos externos (macro e microeconômicos), internos (estratégico-empresariais e estratégico-funcionais) e de referência (atributos e objetivos de desempenho).

É interessante ressaltar que a concretização dos objetivos específicos se deu nas várias seções do capítulo 7. Especificamente: objetivo i, subseção 7.1, objetivo ii, subseção 7.2, objetivo iii, subseção 7.3, objetivo iv, subseções 7.4, 7.5 e 7.6, objetivo v, subseção 7.7, e objetivo vi, subseção 7.8. Nos parágrafos seguintes são apresentadas as principais conclusões acerca destes objetivos.

Começando pela análise do primeiro objetivo específico – objetivo i, que trata da influência do porte sobre o relacionamento da MCM com os fatores macroeconômicos, foi possível observar por meio dos estudos de caso que o porte possui forte influência sobre os custos de mão-de-obra e o relacionamento da MCM com agentes financeiros, lembrando que a redução de custos provenientes da descentralização da produção é viável apenas para as grandes MCMs devido aos maiores volumes produzidos e à maior capacidade de investimento. Embora o porte possua certa influência no relacionamento da MCM com agentes financeiros, o fator determinante nesta relação é a política de exposição ao risco que a empresa adota, lembrando que foi observada bastante aversão à adoção de empréstimos, tanto em grandes, quanto em pequenas MCMs.

Quanto ao relacionamento da MCM com os demais fatores foi possível constatar que este depende mais de aspectos decisórios da MCM do que do seu porte. Nota-se que a influência da taxa de câmbio para quem atua no mercado internacional depende das regiões atendidas pela empresa. As que mais sofrem com a atual desvalorização do Dólar frente ao Real são as MCMs voltadas principalmente para o mercado Norte-Americano, enquanto que as empresas que também atendem outras regiões consideram como sendo menores estas pressões. Do mesmo modo no mercado interno as pressões da taxa de câmbio incidem, sobretudo, sobre aquelas MCMs voltadas para o atendimento de grandes redes de lojas e que atuam no mercado de calçados de baixo preço. Portanto decisões como: qual parcela da produção exportar; para quais regiões exportar; que tipo de cliente priorizar; qual o padrão de qualidade e imagem do produto no mercado interno; são determinantes na influência que a MCM recebe dos elementos macroeconômicos, e podem significar o sucesso ou o fracasso, independente do porte da empresa. A título de exemplo se observa que enquanto a empresa G6, voltada para o mercado interno, que fabrica calçados de alta qualidade e tem imagem consolidada no mercado, experimenta um período de franco crescimento, a empresa G2, voltada para o mercado Norte-Americano sofre uma forte crise, tentando revitalizar a sua imagem no mercado nacional e na Europa.

Um elemento que não foi considerado na pesquisa, mas que necessita ser ressaltado é a incidência de impostos. Observa-se neste caso, vantagem das pequenas MCMs sobre as grandes, que frente a incentivos fiscais, tais como o Super Simples, ou normas de declaração de rendimentos diferenciados, possuem carga tributária menor. Isto faz com que algumas empresas busquem terceirizar ao máximo sua produção para pequenas MCMs, o que ocorre com a empresa G4 e a S7-P-ESP1.

Analisando o objetivo específico ii, que trata dos aspectos microeconômicos, seguem-se as principais considerações. O relacionamento das MCMs com os fornecedores de couro e solado é fortemente influenciado pelo porte. O grande volume de operações favorece as grandes MCMs na compra de couro em estágios iniciais, eliminando os custos de agentes intermediários, e isso lhes permite também maior poder de escolha em aspectos como cores e texturas finais. Do mesmo modo o grande volume de operações favorece o investimento das grandes MCMs no desenvolvimento conjunto com grandes fornecedores, de solados altamente diferenciados, sendo esta uma alternativa de interesse para estes dois tipos de agentes. Por outro lado, as pequenas MCMs voltadas para a produção de calçados de luxo ou especiais também adotam esta alternativa, incorporando os custos adicionais ao produto final, cujo preço é relativamente maior do que o do calçado das MCMs de grande porte.

As grandes MCMs possuem menor dependência para com o APL (Arranjo Produtivo Local) se comparadas com as pequenas, uma vez que conseguem comprar externamente vários insumos importantes – como o couro – uma vez que os custos envolvidos na negociação com agentes externos e o transporte das matérias-primas podem ser diluídos em função dos grandes volumes de compra. Entretanto, as pequenas MCMs não estão impedidas de comprar matérias-primas externamente, mas esta alternativa não parece tão vantajosa quanto para as grandes. De todo modo nota-se que tanto MCMs de grande, quanto as de pequeno porte compram a maior parte de seus insumos do APL de Franca. O porte também favorece o nível de alcance da MCM nas exportações, uma vez que aquelas empresas com maior capacidade de investimento, estrutura organizacional e produção tornam-se parceiros mais interessantes para os clientes externos.

Quanto ao relacionamento com o cliente, foi observado que o padrão de qualidade do produto e a imagem da empresa no mercado tornam algumas MCMs atrativas para grifes que valorizam a imagem de marca e a qualidade.

Quanto ao objetivo específico iii, que trata dos elementos estratégico-empresariais nas MCMs, se observa que o porte parece ter influência indireta sobre o sistema

de gestão, haja vista que as MCMs de maior porte se tornam mais interessantes para administradores profissionais em termos de perspectiva de carreira e crescimento. O menor nível de qualificação médio dos gestores das pequenas MCMs contribui para o não uso de aspectos como planejamento-estratégico e de ferramentas para o aumento da competitividade da empresa. Entretanto, deve-se considerar também que os aspectos culturais e históricos de formação das MCMs também possuem forte influência sobre o seu sistema de gestão.

Analisando o objetivo específico iv, que trata dos elementos estratégico-funcionais, se observa que o porte possui maior impacto sobre a configuração de aspectos das funções *Marketing* e Vendas, e P&D, do que sobre a Produção. Por meio das empresas estudadas pode-se perceber três grupos principais, o de empresas que fabricam calçados tradicionais de alto padrão, grupo este formado majoritariamente por grandes MCMs, o de empresas que fabricam calçados tradicionais de médio padrão, formado pelas MCMs de pequeno porte, e o grupo de empresas que fabricam calçados especiais, formado também por pequenas MCMs. Observa-se que a maior capacidade financeira das grandes MCMs faz com que elas criem barreiras de entrada nos seus mercados, haja vista que investem consideravelmente na consolidação da sua imagem e em P&D. A estratégia que resta às pequenas MCMs é a de atuar no mercado de produtos de baixo preço, em que se compra insumos de menor qualidade e se minimiza investimentos em imagem e P&D, ou no mercado de calçados especiais, produzindo um calçado de alto padrão, com conceito diferenciado, evitando neste caso, o confronto direto com as grandes MCMs do ramo.

Em relação à função manufatura, se observa que o porte possui influência sobre o uso de alguns equipamentos que conseguem maior produtividade e qualidade na tarefa, bem como no emprego de tecnologia de informação mais sofisticada. Entretanto, estas vantagens pontuais são compensadas pelas MCMs de pequeno porte por meio da compra de insumos mais baratos, bem como pela menor complexidade de seus sistemas de produção. Deste modo a ligeira superioridade técnica das grandes sobre as pequenas aparentemente não é percebida pelo mercado; vimos casos em que grandes MCMs terceirizam a produção para pequenas e mesmo assim fornecem produtos de alta qualidade ao mercado, isso se deve ao fato da indústria calçadista ser altamente dependente da mão-de-obra.

Ao se analisar o objetivo específico v, que trata da configuração dos atributos e objetivos de desempenho, observa-se que embora o porte tenha um importante papel na priorização destes elementos, outros fatores tais como a criatividade, o poder relativo em

relação aos agentes da cadeia produtiva, bem como o tamanho relativo da empresa em relação aos concorrentes são determinantes.

Já o último objetivo específico, vi, tem como propósito apresentar um modelo geral em que se analisa todos achados dos objetivos anteriores, sob uma única perspectiva, neste caso fica evidente além da importância do porte a influência de outros fatores no relacionamento das MCMs com elementos de várias naturezas.

Realizados os objetivos específicos o objetivo geral também é atingido em que se apresenta, principalmente com base de relacionamento das MCMs com os elementos macroeconômicos e microeconômicos, a configuração dos elementos estratégico-empresariais e estratégico-funcionais e a priorização dos objetivos e atributos de desempenho.

8.2 Análise dos Aspectos Metodológicos da Tese

Para que um trabalho acadêmico possa ter validade científica ele deve representar a realidade estudada de modo imparcial. Nesta tese a coleta de dados foi feita de maneira indireta, ou seja, o pesquisador utilizou relatos de profissionais das MCMs pesquisadas, que têm acesso direto aos dados destas empresas. Deste modo para evitar ambigüidade foi buscado a elaboração de perguntas objetivas – que independem da opinião particular do entrevistado – acerca dos vários elementos investigados. Pode-se notar que a maior parte das perguntas permitiu obter respostas indicadoras do estado do elemento investigado. Por exemplo, em que situação a empresa compra seu couro, se ela possui exclusividade em todas as suas linhas de solado, dentre outras. De modo a evitar respostas enviesadas, como aquelas que tratavam dos atributos de desempenho priorizados nos produtos, buscou-se coletar dados indiretos acerca dos produtos, tais como preço, padrão de qualidade da matéria-prima – no caso do couro as perguntas seguem o mesmo padrão de classificação utilizado para estes insumos, que varia de 1 a 5 – bem como a triangulação de dados, por meio de entrevistas com profissionais ligados à indústria calçadista de Franca externos às MCMs pesquisadas.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa as hipóteses serviram apenas como elementos de referência, não sendo possível a sua generalização para além das próprias empresas pesquisadas. Deste modo o “teste de hipótese” realizado no capítulo 7 se baseou em elementos qualitativos para identificar quais fatores influenciam cada aspecto investigado nas MCMs, o que, baseados em YIN (1994), chamamos de generalização teórica ou conceitual.

8.3 Análise das Principais Contribuições da Tese e Possíveis Pesquisas Futuras

As contribuições realizadas nesta tese podem ser divididas em duas categorias específicas, as teóricas e as empíricas. As contribuições teóricas são as seguintes: revisão abrangente do conceito de competitividade e proposta das perspectivas da competitividade; proposta de um modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência; distinção entre o conceito de objetivo e atributo de desempenho. Já as contribuições empíricas são as seguintes: visão abrangente da organização da indústria de calçados masculinos, bem como da forma de atuação das empresas; aplicação do modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência à indústria calçadista.

Começando pela análise das contribuições teóricas, a abrangente revisão sobre o conceito de competitividade permitiu perceber que a competitividade de uma empresa é o resultado da influência de elementos de quatro naturezas diferentes, macroeconômica, microeconômica, estratégica-empresarial, estratégica-funcional. Deste modo para se ter uma visão abrangente do nível de competitividade de uma empresa, deve-se observá-la por estes quatro prismas. Esta visão pode ser chamada de visão sistêmica, sendo uma contribuição à literatura, haja vista que não se observa igual abordagem em textos precedentes.

Já o modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, internos e de referência, além de agrupar os quatro tipos de elementos que influenciam a competitividade de uma empresa, também trazem à tona a importância de fatores que são característicos à empresa no relacionamento com estes elementos. Este modelo tem como contribuições apresentar uma visão abrangente do conceito de competitividade; estabelecer uma relação de causa e efeito entre competitividade, que se traduz em última instância na capacidade da empresa em atingir determinados níveis de performance nos atributos e objetivos de desempenho; e deixar claro que a competitividade de uma empresa reside na forma como estão configurados determinados fatores, que determinam a forma como ela se relaciona com os elementos da competitividade.

A distinção entre os conceitos de objetivos de atributos de desempenho, deixa claro que estes elementos são de naturezas diferentes, todavia estes elementos deverão ser melhor explorados em futuras pesquisas.

Do ponto de vista da indústria calçadista este trabalho apresenta uma visão bastante abrangente da influência de vários elementos sobre esta indústria, ou seja, esta tese permite ao menos uma visão de como fatores macroeconômicos influenciam esta indústria no Brasil; como as MCMs se relacionam com os principais agentes de sua cadeia produtiva; e a forma com que estão estruturadas. Ela também mostra as várias estratégias adotadas por estas empresas e a influência do porte e outros fatores neste aspecto. Por fim, a adaptação do modelo geral do relacionamento da empresa com os elementos externos, configuração dos elementos internos e priorização dos elementos de referência se mostrou factível e permitiu identificar quais os principais fatores e elementos devem ser analisados nesta indústria.

Embora o objeto de estudo tenha sido empresas da indústria calçadista, esta pesquisa pode ser facilmente replicada ao estudo de indústrias com estrutura semelhante, ou seja, baseadas em mão-de-obra, com ampla diversificação de agentes na cadeia produtiva, como ocorre na indústria de confecção, em partes da alimentícia, de materiais de construção, dentre outros segmentos.

Em relação ao papel desta pesquisa como ponto de partida para pesquisas futuras, deve-se considerar que por se tratar de estudos de caso, os resultados encontrados são válidos apenas para a amostra estudada. Deste modo este estudo pode ser facilmente adaptado, por meio da reformulação das perguntas do questionário, para o estudo de uma maior parcela da indústria calçadista. Do ponto de vista teórico, observa-se que enquanto os conceitos gerais sobre atributos e objetivos de desempenho encontram-se definidos, a sua verificação empírica ainda carece de consideráveis melhorias, haja vista que a verificação do desempenho de vários atributos, sobretudo, os não econômicos, como por exemplo, a qualidade, a variedade, a inovação, dentre outros, é ainda uma tarefa de alta complexidade. Isso deve motivar pesquisas no sentido de se aprimorar os procedimentos de coleta de dados e de avaliação do desempenho real da empresa.

De modo geral esta tese buscou sintetizar os principais aspectos existentes na teoria da competitividade, apresentando um modelo geral. Por outro lado foi possível verificar por meio de um estudo empírico a existência de vários fatores que influenciam a competitividade da empresa, dos quais apenas alguns estão sob seu controle. Desta forma esta tese abre caminho para que novos estudos sejam feitos na indústria calçadista e em outras indústrias com características semelhantes, de modo a possibilitar a melhor compreensão de como fatores característicos às empresas são capazes de influenciar no seu relacionamento com elementos externos e conseqüentemente na sua competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B.; KANTROW, A. M. The new industrial competition. **Harvard Business Review**, p.68-81, sep-oct, 1981.

ABICALÇADOS, 2003. Disponível em: <"<http://www.abicalcados.com.br>">. Acessado na seção principal em: 18/07/2003.

ABICALÇADOS, 2004. Exportações Brasileiras de Calçados - por Estado 2004 em (US\$). Disponível em:<http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenhas>. Acesso em: 13/09/2005.

ABICALÇADOS. Salvaguardas para o setor de calçados são vitais. Abicalçados, 2005. Disponível em: <www.abicalcados.com.br>. Acesso na seção de notícias em: 10/10/2005.

ABICALÇADOS. Resenha Estatística, Abicalçados, 2005a. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenhas>. Acesso em: 13/09/2005.

ALVES FILHO, A. G. **Estratégia tecnológica, desempenho e mudança: Estudos de caso em empresas da indústria de calçados**. Tese de Doutorado, Poli-USP, São Paulo, 1991.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: Antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. Tese de Livre Docência, Poli – USP, São Paulo, 1999.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMIGHINI, A.; RABELLOTTI, R. The effects of globalization on industrial districts in Italy: Evidence from the footwear sector. 43rd European congress of the regional science association, University of Jyaskyla, Finland, August 2003. **IDEAS**. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/cgi-bin/htsearch>>. Acesso em: 08/08/05.

AMIGO, R. J. R. **Privatização, orientação de mercado e competitividade: um estudo de caso no setor siderúrgico brasileiro**. Dissertação de mestrado, FEA – USP, 1998.

ANDERSON, P. Barreiras não-tarifárias às exportações brasileiras no Mercosul: o caso de calçados. Rio de Janeiro: **IPEA**, 2001. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td0791.pdf>. Acesso em: 13/09/2005.

ANDRADE, J. E. P.; ALEXIM, F. M. B. O Caso da Azaléia Nordeste: Uma experiência de benefícios sociais gerados em projetos privados. **BNDES Setorial**, maio, 2001. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em: 17/07/2003.

ANDRADE, J. E. P.; CORREA, A. R. Panorama da indústria mundial de calçados com ênfase na América Latina. **BNDES Setorial**, 2001. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em: 17/07/2005.

ANSOFF, I. H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK; R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ASPDEN, C. Integrate or die: The IT integration challenge in achieving responsiveness. In: PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING, Savoy Place London, IEE, p.4/1-4/3, 23 February, 1998.

AZEVEDO, P. F. Organização Industrial. Em: MONTORO, F. F. *et al.* **Manual de economia**. São Paulo: Saraiva, 3º edição, 1998, Cap. 8.

BAIN, J. **Barriers to new competition: their character in manufacturing industries**. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 5ª edição, 2004.

BEACH, R.; MUHLEMANN, A. P.; PRICE, D. H. R. Manufacturing Operations and Strategic flexibility: survey and cases. **International journal of operations & production management**. v.20, n.1, p.7-30, 2000.

BENEHILL, E.; SMITH, S. P. Product configurator. In: PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING, Savoy Place London, IEE, p.4/1-4/3, February, 1998.

BERRY, M. M. J.; TAGGART, J. H. Combining technology and corporate strategy in small high tech firms. Elsevier, **Research Policy**, v.26, p.883-895, 1998.

BLUMENFELD, D.; DAGANZO, C. F.; FRICK, M. C.; GONSALVEZ, D. J. A. Impact of manufacturing response time on retailer inventory. In: PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING, Savoy Place London, IEE, p.4/1-4/3, February, 1998.

BOWERSOX, D. J. The strategic benefits of logistics. Harvard Business Review, july-aug., 1990. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School Press, p.315-332, 1991.

BROADBENT, M.; WEILL P. Management by maxim: how business and IT managers can create IT infrastructures. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, p.77-92, spring, 1997.

BUXEY, G. Globalization and manufacturing strategy in the TCF industry. **International Journal of Operations and Production Management**, v.25, n.2, p.100-113, 2005.

CALORI, R.; ATAMER, T.; MELIN, L.; GUSTAVSSON, P. Innovative international strategies. **Journal of world business**, v.35, n.4, p.333-354, 2000.

CAMPEÃO, P. **Sistemas Locais de Produção Agroindustrial: um modelo de competitividade**. Tese de Doutorado, UFSCar, 2004.

CHAKRAVRTHY, B. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**, v.38, n. 2, p.69-82, winter, 1997.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **Sloan Management Review**, v.44, n.3, p.35–41, spring, 2003.

CORREA, A. R. O complexo coureiro calçadista brasileiro. **BNDES Setorial**, 2001. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 17/07/2005.

COHEN, W. M.; NELSON, R. R.; WALSH J. P. Links and impacts: the influence of public research on industrial R&D. **Management Science**, p.1-23, jan. 2002.

COLYVAS, J.; CROW, M.; GELIJNS, A.; MAZZOLENI, R.; NELSON, R.; ROSENBERG, N.; SAMPAT, B. N. How do university inventions get into practice? **Management Science**, p.61-72, jan. 2002.

CONTADOR, J. C. Campos da competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan-mar. 1995a.

_____ **Gestão de Operações**. São Paulo: Edgard Blucher. São Paulo, 2001.

_____ Armas da competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr-jun. 1995b.

_____ **Modelo para o aumento da competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blucher, 2003.

CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L.; MEIRELES, M.; CARVALHO, M. F. H. Modelo de Campos e armas de competição. XXIV - Enegep – Ouro Preto, MG, Brasil, 22 a 24 de Outubro, 2003.

CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L.; MEIRELES, M.; LOPES, M. A. Modelo de Campos e armas de competição: Caso de Aplicação à Indústria e a Serviços. XXIV Enegep – Ouro Preto, MG, Brasil, 22 a 24 de Outubro, 2003a.

CONTADOR, J. L.; RYLLO, E. F.; CONTADOR, J. C. Determinação do core business da empresa. XXVIII - ENANPAD, Curitiba, 25 a 29 de Setembro, 2004.

COUTINHO, L.; FERRAZ, M. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1995.

COASE, R. The nature of firm. **Economica**, v.4, n.16, nov. 1937.

COATES, D. A. Achieving integrated order management in a major steel business. In: PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING, Savoy Place London, IEE, p.1/1-1/4, February, 1998.

COYNE, K. P.; DYE, R. The competitive dynamics of network-based businesses. **Harvard Business Review**, p.99-109, jan-feb., 1998.

D' AVENI, R. A. Strategic supremacy through disruption and dominance. **Sloan Management Review**, v.40, n.3, p.127–135, spring, 1999.

_____ Competitive pressure systems: mapping and managing multi-market contact. **Sloan Management Review**, v.44, n.1, p.39–49, fall, 2002.

DONALDSON, G. Financial goals and strategic consequences. *Harvard Business Review*, may–jun. 1985. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School Press, p.113-131, 1991.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

EGAN, M. L.; MODY, A. Buyer-seller links in export development. **World Development**, v.20, n.3, p.321-334, march, 1992.

ERNST, D. Global production networks and the changing geography of innovation systems: implications for developing countries. **IDEAS**, 2000. Disponível em: <<http://www.ideas.repec.org/p/ewc/wpaper/wp09.html>>. Acesso em: 08/08/2005.

FARAH, O. E. **Sobrevivência organizacional das micro, pequenas e médias indústrias na região de São Carlos e Araraquara: uma aplicação das teorias do nicho**. Tese de Doutorado, FEA - USP, São Paulo, 1985.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agro-industriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v.6, n.6, p.147-161, dez.1999.

FELDMAN, M.; FELLER, I.; BERCOVITZ, J.; BURTON, R. Equity and the technology transfer strategies of american research universities. **Management Science**, p.105-121, jan. 2002.

FENSTERSEIFER, J.; GOMES J. A. Análise da cadeia produtiva do calçado. In: FENSTERSEIFER J. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz 1995. Cap1.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. Editora Saraiva: São Paulo, 2005.

FERNANDES, F. C. F.; MACCARTHY, B. L. Production Planning and Control: the gap between theory and practice in the light of modern manufacturing concepts. PROCEEDINGSP OF 15th INTERNATIONAL CONFERENCE ON CAD/CAM, ROBOTICS & FACTORIES OF THE FUTURE (*CARS&FOF '99*), Águas de Lindóia Brazil, v.1, pages from MF2-1 to MF2-6, August 1999.

FERNANDES, F. C. F; MULATO, J. C. The computerization level of industries in the city of São Carlos. IFAC/IFIP Conferece on Management and Control of Production and Logistics. August, 31 – September 3, Campinas, SP, Brazil, 1997.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. Edição: 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FIESP, Disponível em: http://www.fiesp.com.br/acaoregional/arranjos_produtivos_locais. Acesso em: 26/04/2005.

FLEURY, A. Estratégias Organização e Gestão de Empresas em Mercados Globalizados: A experiência recente do Brasil. **Gestão & Produção**, v.4, n.3, p.264-277, dezembro, 1997.

FLEURY A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas Essenciais: Perspectivas Para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p.129-144, Ago., 2003.

FRANCISCHINI NETO, A. S.; AZEVEDO, P. F. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos. **Gestão & Produção**, v.10, n.3, p.251-265, dez. 2003.

FRANCISCHINI NETO, A. S. **Impactos do novo ambiente competitivo em empresas do setor calçadista**. Dissertação de mestrado, UFSCar, São Carlos, 2002.

FREEMAN, R. B.; KLEINER, M. M. The Last American Shoe Manufacturers: Changing the Method of Pay to Survive Foreign Competition. Working paper, **IDEAS**, 1998, Disponível em: <http://ideas.repec.org/>. Acesso em 08/08/05.

FROHLICH, M. T.; DIXON, J. R. A Taxonomy of Manufacturing Strategies Revisited. Elsevier, **Journal of Operations Management**, v.19, p.541-558, 2001.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMATO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, v.11, n.3, p.343-354, set-dez. 2004.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. A. The Strategy Field from Perspective of Management Science: Divergent Strands and Possible Integration. **Management Science**, v.50, n.10, p.1309-1318, 2004.

GEHLEN, I. Pesquisa, Tecnologia e Competitividade na Agropecuária Brasileira. Porto Alegre: **Sociologias**, v.3, n.6, p.70-93, jul-dez, 2001.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. Harvard Business Review, sep-oct. 1986. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School Press, p.27-38, 1991.

GIANESI, I. G. N. Implementing manufacturing strategy through strategic production planning. **International Journal of Operations & Production Management**, v.18, n.3, p.286-298, 1998.

GILGEOUS, V. PARVEN, K. Core competency requirements for manufacturing effectiveness. **Integrated Manufacturing Systems**, v.12, n.3, p.217-227, 2001.

GILGEOUS, V.; THOMAS R. Case studies investigating manufacturing responsiveness. In: **PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING**, Savoy Place London, IEE, February, 1998.

GODINHO FILHO, M. **Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura: configuração, relações com o planejamento e controle da produção e estudo exploratório na indústria de calçados**. Tese de Doutorado, São Carlos: UFSCar, 2004.

GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. Complexo Coureiro-Calçadista. **BNDES Setorial**, 2002. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 17/07/2003.

GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. Complexo coureiro calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES. **BNDES Setorial**, 2002a. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 17/07/2003.

GORINI, A. P. F.; CORREA, A. R.; SILVA, C. V. A indústria calçadista de Franca, BNDES – Gerencia Setorial de Bens de Consumo não duráveis. **BNDES Setorial**, Dez, 2001. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 17/07/2003.

GOMES, L. F.; GOMES C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

GREENWALD, B.; HAHN, J. Toda estratégia é local. **Harvard business review**. (Edição em português), v.83, n.9, p.57-66, setembro, 2005.

GYAMPAH, K. A. The relationships among selected business environment factors and manufacturing strategy: insights from an emerging economy. **The international journal of management science**. v.31, p.287-301, 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v.31, p.367-382, 2002.

HARFIELD, T.; HAMILTON, R. T. Journeys in a declining industry: stories of footwear manufacturing. **Journal of Organizational Change Management**, p.61-70, v.10, n.1, 1997.

HAYES, R. H. WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley, 1984.

HAYES, H. H.; UPTON, D. M. Operations – Based Strategy. **California Management Review**, v.40, n.4, p.8-25, 1998.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p. 11–28, winter, 1999.

HANZL-WEIB, D. Enlargement and the textiles: clothing and footwear industry. **World Economy**, v.22, n.6, p.923-945, june, 2004.

HELG, R. Italian Districts in the International Economy. Liuc Papers, Série Economia e Impresa, 19, **IDEAS**, nov. 1999. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/cgi-bin/htsearch>>. Acesso em: 08/08/05.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, December, 1989. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School Press, p.3-9, 1991.

HENDERSON, J.; DICKEN, P.; HESS, M.; COE N.; YEUNG, H. W. Global Production Networks and the analysis of economic development. Work Paper, **Global Studies Association**, Disponível em: <www.globalstudiesassociation.org/conference1papers/>. Acesso em: 08/08/2005.

HERMANN, A.; HUBER, F.; BRAUNSTEIN, C. Market-driven product and service design: bridging the gap between customer needs, quality management, and customer satisfaction. **International Journal of Production Economics**, v.66, n.1, p.77-96, 2000.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. 2nd ed., Burr Ridge: Irwin, 1994.

IBGE. Classe de Rendimento. Disponível em: www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/" Acesso em: 17/04/2006.

IPIRANGA, A. S. R. Uma leitura da organização italiana das micros, pequenas e médias empresas: os distritos industriais. Anais do II EGEPE, p.618-634, Londrina-Pr, Novembro, 2001. Disponível em: www.dad.uem.br/egepe2/GPE2001. Acesso em: 06/10/2005.

JAYANTHAKUMARAN, K. Trade Policy Reform and the Textile, Clothing and Footwear Industry, Australia: 1993-97. Working Paper Series 1999, **IDEAS**. Disponível em: www.ideas.respect.org. Acesso em: 10/10/2005.

JBONLINE (Jornal do Brasil). Fracassa acordo com a China. **Jornal do Brasil**, Caderno de economia de 01/10/2005. Disponível em www.jbonline.terra.com.br. Acesso em: 10/10/2005.

KHANNA, T.; PALEPU, P. The right way to restructure conglomerates in emerging markets. **Harvard Business Review**, p.125-134, july-august, 1999.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance, **Harvard Business Review**, p.71-79, jan-febr., 1992.

_____. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, p. 75-85, Jan-Febr., 1996.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Having Trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, p.167-176, sept-oct., 2000.

_____. The Office of Strategy Management. **Harvard Business Review**, p.72-80, sep.-oct., 2005.

_____. How to implement a new strategy without disrupting your organization. **Harvard Business Review**, p.100-109, march-apr., 2006.

KATHURIA, R.; IGBARIA M. Aligning IT applications with manufacturing strategy: an integrated framework. **International Journal of Operations & Productions Management**. v.17 n.6, p.611-629, 1997.

KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER & HASENCLEVER (Orgs). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, Cap 6.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Value innovation: the strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, july-aug., 2004.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. Contribution to ATAS bulletin XI, Hague and Duiburg, 1998. Disponível em: <www.meyer-stamer.de/1999/atas.pdf>. Acesso: 08/08/05.

KNIGHT, P. High-Performance marketing: an interview with Nike's Phil Knight. **Harvard Business Review**, p.90-101, jul-aug, 1992.

KRITCHANCHAI, D.; MACCARTHY, B. Responsiveness and Strategy in Manufacturing. In: PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING, Savoy Place London, IEE, p.4/1-4/3, February, 1998.

KULKARNI, P. Use of Ecolabels in Promoting Exports from Developing Countries to Developed Countries: Lessons from the Indian Leather Footwear Industry. **IDEAS**, 2005. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/>>. Acesso em: 08/08/05.

LI, L. Information sharing in a supply chain with horizontal competition. **Management Science**, v.48, n.9, p.1196-1212, 2002.

LOPES, C. T. G. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. Primeira Edição, Editora Saraiva, 1978.

MACCARTHY, B. L.; FERNANDES, F. C. F. A multi-dimensional classification of production systems for the design and selection of production planning and control systems. **Production Planning and Control**, v.11, n.5, p.481-496, 2000.

MACHADO, S. A. **Dinâmica dos Arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira**. Tese de Doutorado, São Paulo: Poli - USP, 2003.

MARINHO, E. L. L.; NOGUEIRA, C. A.; G. ROSA, A. L. T. Evidências Empíricas da Lei de Kaldor-Verdoorn Para a Indústria de Transformação do Brasil (1985-1997). **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.53, n.3, p.457-482, 2002.

MARIOTTI, I., MICUCCI, G. MONTANARO, P. Internationalization strategies of Italian districts SMEs: na analysis of firm level data. 44th Congress of the European Regional Science Association (ERSA), Porto, Portugal, August, 25-29,2004, **IDEAS**. Disponível em: <www.ideas.repec.org>. Acesso em 06/10/2005.

MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

McFARLAN, F. W. Information technology changes the way you compete. Harvard Business Review, may-june, 1984. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School Press, p.77-88, 1991.

MATSON, J.; McFARLAN, D. Tools for Assessing the Responsiveness of Existing Production Operations. In: PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING, Savoy Place London, IEE, p.4/1-4/3, 23 February, 1998.

MAHMOOD, I.; MITCHELL, W. Two faces: effects of business groups on innovation in emerging economies. Management Science. v.50, n.10, p.1348-1365, oct. 2004.

MAISTER, D. H. The one-firm firm: what makes it successful. **Sloan Management Review**, v. 27, n.1, p.3-13, fall, 1985.

MARC, V.; PINNA, A. M.; BRENTON, P. Adjustment To Globalisation: A Study Of The Footwear Industry In Europe. 40th Congress of European Regional Science Association, August 29th-1st, september, Barcelona. **IDEAS**, 2000. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/>>. Acesso em 08/082005.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, R; TOLEDO, J. C. Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total. São Paulo: **Revista de Administração**, v.33, n.2, p-52-59, abril-junho, 1998.

MERLI, G. **Eurochallenge: The TQM Approach to Capturing Global Markets**. Coopers & Lybrand – IFS 1993.

MILEHAM, A. R.; CULLEY, S. J.; OWEN, G.W.; McINTOSH, R.I. Rapid Changeover – A pre-requisite for responsive manufacture. In: PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING, Savoy Place London, IEE, p.4/1-4/3, 23 February, 1998.

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

MIOZZO, M.; DEWICK P.; GREEN, K. Globalization and environment: the long-term effects of technology on the international division of labour and energy demand. **Futures**, v.37, p.521-546, 2005.

NAGABHUSHANA, T. S. SHAH, J. Manufacturing priorities and action programmes in the changing environment: an empirical study of indian industries. **International journal of operations & production management**, v.19, n.4, p.389-398, 1999.

NORONHA, E.; TURCHI, L. Cooperação e conflito nas cadeias produtivas e nas relações de trabalho: análise institucional do complexo calçadista, redes de sistemas produtivos e inovativos locais, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufjf.br/redesist>> Acesso em: 27, jul. 2005.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 7ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Sistemas Organização & Métodos: O&M Um abordagem gerencial**. 12ª Edição, São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OSTER, S. M. **Modern competitive analysis**. New York, Oxford: Oxford University Press, 1994.

PEREZ-ALEMAN, P. Learning, Adjustment and Economic Development: Transforming Firms, The State and Associations in Chile. **World Development**, v.28, p.41-55, Jan. 2000.

PERRY, M.; SOHAL, A. S. Effective quick response practices in a supply chain partnership: An Australian case study. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21 n.5 p.840-854, 2001.

PERRY, M; SOHAL, A. S; RUMPF, P. Quick reponses supply chain alliances in the australian textiles, clothing and footwear industry. **Production Economics**, v.62, p.119-132, 1999.

PETERAFF, M. A. The cornestones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, p.179-191, 1992.

PIRES, M. S. **Metodologia de desenvolvimento regional com base no modelo endógeno**. Tese de Doutorado, UFSC, 2001.

POIAGA, L. A planning method of production for an iron industry through the analysis of the break even point. **Engineering Costs and Production Economics**, v.13, n.3, p.175-182, March 1988.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March-April ,1979. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School Press, 1991, p.11-25.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p.77-90, nov-dec,1998.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, p.73-93, march-april, 1990.

Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência. 26ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

PROCHNIK, V.; UNE, M. Y. A migração da cadeia produtiva de calçados para a região nordeste do Brasil. **BNDES Setorial**, 2000. Disponível em: < www.bndes.gov.br >. Acesso em: 08/08/2005.

RABELLOTTI, R. How globalisation affects italian industrial districts: the case of Brenta. RSA International Conference Pisa 12th-15th, april, 2003. **IDEAS**. Disponível em: < www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/pisa03/rabellotti.pdf >. Acesso em: 06/10/2005.

RAIFFA, H. Teoria da decisão: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza. Sergio Ellery Girao Barroso (Trad.). Petrópolis: Vozes, 1977.

ROBERTS, M.; WOOD, M. The use of computerized information systems to gain strategic competitive advantage: the case of a start-up manufacturing company. **Logistics Information Management**, v.10, p.178-183, n.4, 1997.

ROACH, S. S. The Hollow Ring of Productivity Revival. **Harvard Business Review**, p.179-184, nov-dec., 1996.

ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; GOODHUE, D. L. Develop long-term competitiveness through IT assets. **Sloan Management Review**, v.38, n.1, p.31-42, fall, 1996.

RUAS, R. O conceito de cluster e as relações inter-firmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. Em: FENSTERSEIFER, J. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995, cap2.

RUSSEL, B. **História da filosofia ocidental: Livro primeiro**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967.

SAMPAIO, C. H. & PERN, M. G Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAE – Revista de administração de empresas**, v.44, n.3, 2004.

SANTOS, A. M. M. M.; CORREA, A R.; ALEXIM, F. M. B.; PEIXOTO, G. B. T. Deslocamento de empresas para o estado do Ceará e da Bahia: O caso da indústria calçadista. **BNDES Setorial**, 2001. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em: 17/07/2005.

SANTOS, A. M. M. M.; CORREA, A R.; ALEXIM, F. M. B.; PEIXOTO, G. B. T. Panorama do setor de couro no Brasil. **BNDES Setorial**, 2002. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em: 17/07/2005.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. Institute for Development Studies, Working Paper, n.50, 1997. Disponível em: <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp50.pdf>. Acesso em: 27/07/2005.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: Success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v.27, n.9, p.1627-1650, 1999.

SCHIMITZ, H. & KNORRINGA, P. Learning from global buyers. *Journal of Development Studies*, v.37, n.2, December. Institute for Development Studies, 2000. Disponível em: <<http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp100.pdf>>. Acesso em 08/08/2005.

SELTEN, R. A maldição do vencedor: Entrevista com Reinhard Selten. *HSM Management*, n.57, julho-agosto, 2006.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **A new American TQM: four practical revolutions in management**. Portland: Productivity, 1993.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Produção**, v.15, n.2, p.286-299, maio-agosto, 2005.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1970.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo a competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, p.136-144, may-june, 1969.

_____ The Focused factory. **Harvard Business Review**, p.113-121, may-june, 1974.

SINDIFRANCA. Sindicato da Indústria de Calçados de Franca Listagem de indústrias associadas. Informações Gerais Sobre o Setor Calçadista, dez, 2005.

SINDIFRANCA. Sindicato da Indústria de Calçados de Franca Listagem de indústrias associadas – Completa. 2006.

SOHAL, A.; PERRY, M.; PRATT, T. Developing partnerships and networks: learning from practices in australia. **Technovation**, v.18, n.4, p.245-251, 1998.

SUZIGAN, W. Sistemas produtivos locais no estado de São Paulo: O caso da indústria de calçados de Franca. Relatório preliminar. Dez, 2000. Disponível em: <www.geein.fclar.unesp.br/atividades/pesquisacluster/>. Acesso em 08/08/2005.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E. K. Aglomerações industriais no Estado de São Paulo. **Economia Aplicada**, v.5, n.4, 2001.

SYLOS-LABINI, P. **Oligopólio e progresso técnico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 1988.

STALK, G. Jr. Time – The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, july-august, 1988. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School, 1991.

STALK, G.; HOUT, T. M. **Competindo contra o tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

STARR, M. K. **Operations Management**. Prentice-hall, Englewood Cliffs: New Jersey, 1978.

SZAFIR-GOLDSTEIN C., TOLEDO G. L. Vantagens Competitivas em Clusters Industriais. VII SEMEAD, São Paulo, 11 a 10 de Agosto de 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>. Acesso em: 27/06/2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TESFORM, G.; LUTZ C.; GHOURI, P. Comparing export marketing channels: developed versus developing countries. **International marketing review**, v.21, n.4/5, p.409-422, 2004.

TOLOVI, J. Jr. Porque os programas de gestão para a qualidade total falham? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.134, n.6, p6-11, nov-dez., 1994.

XIMENES, S. **Dicionário da língua portuguesa**. 3a edição. São Paulo: Ediouro, 2001.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and methods**. Second Edition, SAGE Publications, 1994.

WESTON, R. H. Agile Systems Design and Build, Towards Next Generation Manufacturing. In: PROCEEDINGS OF RESPONSIVENESS IN MANUFACTURING, Savoy Place London, IEE, 4/1-4/3, February, 1998.

WARD, P. T; BICKORD, D. J.; LEONG, K. G. Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. **Journal of Management**, v. 22, n.4., p.597-626, 1996.

WHEELWRIGHT, S. C.; HAYES R. H. Competing through manufacturing. Harvard Business Review, jan-feb. 1985. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School Press, 1991.

WOODRUFF, C. Contract Enforcement and Trade Liberalization in Mexico's footwear industry. **World Development**, v.26, n.6, p.979-991,1998.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WHALEN, M. J.; RAHIM M. A. Common Barriers to Implementation And Development of a TQM Program. **Total Quality Management**, march-april, p.19-21, 1994.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thomson. 2002.

WU, B.; ELLIS, R. Manufacturing strategy analysis and manufacturing information system design: Process and applications. **International journal of production economics**, Elsevier, v.65, p.55-72, 2000.

ZANAKIS, S. H.; FERNANDEZ, I. B. Competitiveness of nations: a knowledge discovery examination. **European Journal of Operational Research**, v.166, n.1, p.185-211, oct., 2004.

REFERÊNCIAS CITADAS POR MEIO DE *APUD*

ANSOFF, I. H. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

TVERSKY, A.; KHANEMAN, D. Judgement under uncertainty. **Science**, n.185, p.1124-1131, 1974.

WOODWARD, J. Industrial organization: theory and practice. London: Tavitock publications, 1965.

APÊNDICE 1

Questionário Aplicado nas MCMs

Medidas de Avaliação

- | | |
|-----------------|---------------------|
| 1 – Muito Baixa | – Baixíssimo padrão |
| 2 – Baixa | – Baixo padrão |
| 3 – Média | – Médio padrão |
| 4 – Alta | – Alto padrão |
| 5 – Muito Alta | – Altíssimo padrão |

Características Gerais

- 1) – Qual o principal estilo de produto fabricado pela empresa?
 - a) – Tradicional
 - b) – Esportivo
- 2) – Qual das seguintes alternativas melhor representa o percentual de exportação da empresa?
 - a) – Esporta até 20% do que é produzido
 - b) – Esporta entre 21 e 50% do que é produzido
 - c) – Esporta mais de 50% do que é produzido
- 3) – Qual o principal padrão do calçado fabricado?
 - a) – Alto padrão
 - b) – Especial
 - c) – Médio padrão
- 4) – Qual a classe social é a maior compradora do calçado
 - a) – A (Mais de 20 salários mínimos de renda familiar)
 - b) – B (De 10 a 20 salários mínimos de renda familiar)
 - c) – C (De 5 a 9 salários mínimos de renda familiar)
 - d) – D (De 2 a 4 salários mínimos de renda familiar)
 - e) – E (Menos de 2 salário mínimos de renda familiar)

Questões sobre os fatores macroeconômicos:

Taxa de câmbio:

5) – Qual o nível de pressão exercido pelas alterações da taxa de câmbio para a venda de produtos no mercado externo.

() – Muito alta (Redução nos lucros ou no volume de vendas superior a 40%)

() – Alta (Redução nos lucros ou no volume de vendas entre 20 e 40%)

() – Média (Redução nos lucros ou no volume de vendas entre 10 e 19%)

() – Baixa (Redução nos lucros ou no volume de vendas inferior a 10%)

() – Muito Baixa (Não foi percebida qualquer influência deste fator no volume de vendas ou no lucro)

6) – Qual o nível de pressão exercido pelas alterações da taxa de câmbio para a venda de produtos no mercado interno.

() – Muito alta (Redução nos lucros ou no volume de vendas superior a 40%)

() – Alta (Redução nos lucros ou no volume de vendas entre 20 e 40%)

() – Média (Redução nos lucros ou no volume de vendas entre 10 e 19%)

() – Baixa (Redução nos lucros ou no volume de vendas inferior a 10%)

() – Muito Baixa (Não foi percebida qualquer influência deste fator no volume de vendas ou no lucro)

Recursos financeiros:

7) – A empresa utiliza recursos financeiros de terceiros? Se sim, no que estes recursos são utilizados? Senão, porque adotar esta alternativa? Qual o custo deste capital?

Mão-de-obra:

8) – Quais as alternativas para redução dos custos de mão-de-obra adotadas pela empresa?

Questões sobre os fatores microeconômicos:

9) – Em qual estado o couro é comprado?

() – Acabado

() – Cru

() – *Wet blue*

a) – Porque se utiliza esta alternativa em detrimento das outras?

b) – A empresa realiza o controle da qualidade sobre o beneficiamento do couro? Em quais fases?

c) – Qual o padrão de qualidade do couro comprado?

1 – Baixíssimo padrão

2 – Baixo padrão

3 – Médio padrão

4 – Alto padrão

5 – Altíssimo padrão

10) – Em relação à compra do solado:

a) – São comprados solados padronizados pelo fornecedor

b) – Os solados são exclusivos definidos conjuntamente com o seu fornecedor

c) – Apenas alguns solados são exclusivos, sendo a maior parte padronizada pelo fornecedor

d) – Qual o principal motivo para compra do solado deste fornecedor?

e) – Qual o padrão de qualidade do solado?

1 – Baixíssimo padrão

2 – Baixo padrão

3 – Médio padrão

4 – Alto padrão

5 – Altíssimo padrão

11) – Qual o porte do fornecedor de solado?

a) – Grande

b) – Médio

c) – Pequeno

d) – Micro

12) – Todos os insumos são comprados em Franca? (couro, solado, componentes, etc....)

13) – Qual o porte dos seus principais concorrentes? Quais são os principais concorrentes?

Aspectos Estratégico-Empresariais:

- 14) – A empresa realiza planejamento estratégico-formalizado? Como é feito o controle?
- 15) – Qual o período de revisão deste plano?
- 16) – Qual o nível de qualificação dos diretores da empresa?
- a) – Todos possuem nível superior;
 - b) – Todos possuem nível médio;
 - c) – Todos possuem apenas o nível fundamental;
 - d) – Alguns possuem nível superior e outros possuem nível médio ou fundamental;
- 17) – Como são tomadas as principais decisões da empresa
- a) – Pelo proprietário
 - b) – Pelos diretores conjuntamente com os acionistas
- 18) – Quais as funções existentes na empresa?

Aspectos Estratégico-Funcionais na função *Marketing* e Vendas:

- 19) – Quais os artifícios utilizados para divulgação dos produtos? (participação de feiras; anúncios na tv; logomarca; campanhas; anúncios em revista, campanhas publicitárias)
- 20) – Como funciona o sistema de vendas e controle de representantes comerciais?
- 21) – Para quais regiões a empresa exporta no mercado internacional?
- 22) – Quais os principais tipos de clientes no mercado internacional? (redes de lojas, distribuidores,)
- 23) – Quais os principais tipos de clientes no mercado nacional? (redes de lojas, distribuidores, pequenos lojistas)

Aspectos Estratégico-Funcionais na função P&D:

- 24) – Quais são os profissionais envolvidos no projeto do produto?
- a) – Analista de processos
 - b) – Estilista
 - c) – Modelista
- 25) – Quais os recursos utilizados para o projeto do produto?
- a) – CAD
 - b) – Mini-fábrica
- 26) – Como o conceito é desenvolvido? Quais as fontes de inspiração utilizadas?
- a)- Baseado na moda nacional, lançamento de outras empresas
 - b)- Baseado na moda internacional

Aspectos Estratégico-Funcionais na função produção:

- 27) – A empresa emprega alguma técnica específica para o aumento da produtividade? (ex. estudo dos tempos; análise da produtividade da esteira;)
- 28) – A empresa emprega alguma técnica específica para o aumento da qualidade no sistema produtivo? (ex. CCQs; ferramentas da qualidade; análise de processos;)
- 29) – Como é feita a manutenção do sistema produtivo?
- a) – Preventiva
 - b) – Corretiva
- 30) – Qual o tipo de arranjo físico
- a) – produção em massa
 - b) – celular
 - c) – Misto
- 31) – Quais os tipos de equipamentos utilizados?
- a) – apenas de controle mecânico;
 - b) – apenas computadorizados, que necessitam do operador
 - c) – as duas alternativas anteriores
- 32) – Quais os recursos de TI disponíveis:
- () – ERP
 - () – MRP-I
 - () – MRP-II
 - () – Apenas sistema de controle de estoque
 - () – Coletor de dados no chão de fábrica
 - () – Apenas controle manual
- 33) – Quais atividades a empresa terceiriza?
- 34) – Quais atividades a empresa integra verticalmente?
- 35) – Como funciona o sistema de remuneração?

Objetivos e Atributos de Desempenho

Com base no quadro abaixo:

36) – Selecione as características mais importantes do seu calçado, que fazem com que ele seja comprado pelo cliente, considerando o mercado interno.

37) – Selecione as características mais importantes do seu calçado, que fazem com que ele seja comprado pelo cliente, considerando o mercado externo.

38) – Para cada atributo indique a sua configuração atual na empresa.

39) – Cite, quando houver, características que diferenciam o seu produto dos produtos concorrentes.

Atributo de desempenho do produto a ser considerado pelo cliente	
Preço	
Características do produto (<i>design</i> , funcionalidade,)	
Opções de cores, tamanho, e variações nas linhas de produto	
Quantidade de linhas de produtos diferentes	
Quantidade mínima de itens por pedido	
Nível de adequação às expectativas (Qualidade)	
Ausência de defeito no produto	
Nível de atualização do produto	
Nível de inovação tecnológica do produto	
Tempo de espera pelo produto	
Prazo para o pagamento do produto	
Nível de cumprimento dos prazos combinados para a entrega do produto	
Nível de assistência ao cliente	
Imagem forte no mercado	
Imagem do papel social da empresa	
Nível de adequação do produto às necessidades específicas do cliente	
Produto em que os prazos, os preços e a ausência de falhas são estáveis	

Quadro A1 – Atributos de Desempenho.