

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

**CLUSTER INDUSTRIAL : AS TIPOLOGIAS, ESTRATÉGIAS
E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE CALÇADOS
DE FRANCA**

HÉLCIO MARTINS TRISTÃO

SÃO CARLOS

2013

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

**CLUSTER INDUSTRIAL : AS TIPOLOGIAS, ESTRATÉGIAS
E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE CALÇADOS
DE FRANCA**

Hélcio Martins Tristão

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

Orientador: Prof. Dr. Pedro Carlos Oprime

SÃO CARLOS

2013

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

T838ci Tristão, Hécio Martins.
Cluster industrial : as tipologias, estratégias e governança
na cadeia produtiva de calçados de Franca / Hécio Martins
Tristão. -- São Carlos : UFSCar, 2014.
226 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,
2013.

1. Engenharia de produção. 2. *Cluster* Industrial. 3.
Cadeia produtiva. 4. Governança. 5. Inovação. 6. Estratégia.
I. Título.

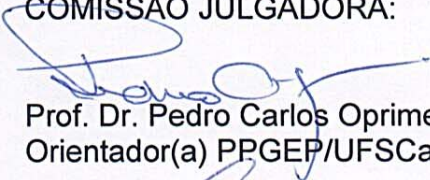
CDD: 658.5 (20^a)

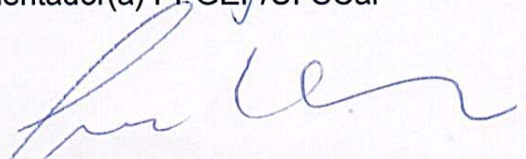



FOLHA DE APROVAÇÃO

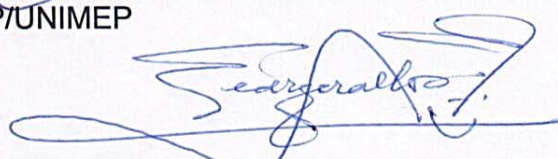
Aluno(a): Hécio Martins Tristão

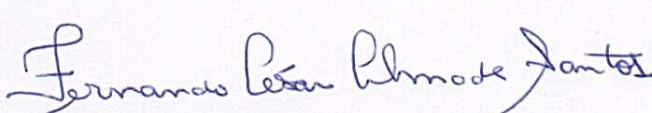
TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 16/12/2013 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

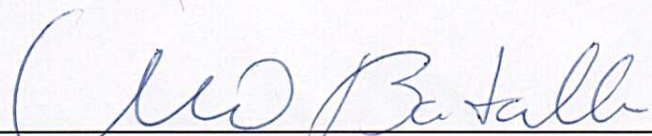

Prof. Dr. Pedro Carlos Oprime
Orientador(a) PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Júlio César Donadone
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Fernando Celso de Campos
EP/UNIMEP


Prof. Dr. Pedro Geraldo Saadi Tosi
PCHS/UNESP


Prof. Dr. Fernando César Almada Santos
EESC/USP


Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao bom Deus por ter tido saúde, força, paciência e sabedoria para superar as dificuldades e alcançar os objetivos e metas por mim traçadas.

Agradeço em especial à minha família, esposa Márcia e filha Maria Clara, pela compreensão de seguidos “não” aos momentos de entretenimento, mais ainda pelo constante apoio.

Sou eternamente grato aos meus pais Júlio Tristão e minha querida mãe Aparecida Pizani pelo exemplo de vida que me ofereceram.

Agradeço aos meus irmãos Júlio, Sirlene e Moisés e demais familiares que sempre me apoiaram.

Deixo meus agradecimentos a minha tia Delma pelas orações à minha pessoa, e ao meu padrinho Paulo Pizani pela constante disposição e ajuda em minhas atividades.

Sou grato ao Prof. Dr. Pedro Carlos Oprime pelo aceite de ser meu orientador e pelas profícuas orientações ao longo da realização deste estudo.

Agradeço a UFSCAR e ao Departamento de Engenharia de Produção em especial aos educadores: Prof. Dr. José Carlos de Toledo; Prof. Dr. Sérgio Luis da Silva; Prof. Dr. Júlio César Donadone; Dra. Ana Lúcia Vitale Tokimian; Dr. Mauro Rocha Cortês; Dr. Alceu Gomes Alves Filho; Dr. Roberto Antônio Martins e Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes.

Gostaria de agradecer algumas pessoas que contribuíram com esta trajetória: Prof. Dr. Pedro Geraldo Tosi, Prof. Dr. Daniel Jugend, Prof. Dr. Nilton César Lima e Valdemar Lespinasse Júnior.

RESUMO

CLUSTER INDUSTRIAL : AS TIPOLOGIAS, ESTRATÉGIAS E GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE CALÇADOS DE FRANCA

A análise de *Cluster* industrial tornou-se na última década o centro da discussão para explicar o sucesso de aglomerados de empresas em diversas regiões mundiais. Isso trouxe ao tema maior dimensão em termos econômicos, especialmente sobre a gestão estratégica de cadeia produtiva local. Esta tese tem objetivo de contribuir para o desenvolvimento teórico do tema por meio da proposição de um método de tipificação de *Cluster* industrial, considerando que o conjunto de variáveis locais, relacionadas às características dos *clusters*, são críticas para o fortalecimento das relações inter-firmas, e conseqüentemente para o desempenho dessas empresas. O suporte teórico desse trabalho são os tipos de *Clusters* existentes na literatura, e o objeto de pesquisa são as empresas do setor calçadista de Franca (CPCF), interior do Estado de São Paulo. A estratégia de análise dos dados utilizou-se em técnicas estatísticas descritivas e métodos estatísticos exploratórios multivariados. Do ponto de vista teórico, o estudo permitiu identificar a existência de múltiplas características provenientes de diferentes tipologias de *clusters* presentes em uma mesma cadeia produtiva, o que ampliou a perspectiva sobre o papel estratégico das cooperações locais em termos do seu melhor aproveitamento, além de oferecer a possibilidade dos empresários e representantes das instituições refletirem sobre os princípios de governança adotados na gestão das ações coletivas da cadeia produtiva. Além da possibilidade do estudo ser aplicado a outras regiões onde ocorra a aglomeração de empresas que formam *clusters*.

Palavras-chave: *Cluster* Industrial; paradigma; tipificação; localidade; relacionamentos; aglomerados de empresas; especialização; inovação; gestão; estratégia; governança; tipo híbrido de *cluster*; cadeia produtiva.

ABSTRACT

The analysis of an industrial cluster has become the main discussion to explain the firm agglomerations success worldwide in the last decade. This discussion has given a bigger dimension in economic terms, especially about the strategic management of the local productive chains. This paper aims to contribute to the theoretic development of the theme by the proposition of an industrial cluster typology method considering that the set of local variables related to the firms characteristics are essential for the strengthening of the interfirms' relationship and consequently their performance. The theoretical basis of this study are the types of clusters found in literature and the research object are the footwear firms (CPCF) from Franca – S. Paulo state. The data analysis used was the descriptive statistics techniques as well as multivaried exploratory methods. From the theoretical view this study enabled the identification of multiple characteristics derived from different cluster typologies within the same productive chain. Which extended the perspective about the strategic role played by the local cooperation and also offered the possibility of the managers and institution representatives reflect on the governance principles adopted in collective actions.

Key words: Industrial cluster; typology; relationships; enterprises of agglomeration, specialization; innovation; management; strategy; governance; hybrid type of cluster; productive chain.

LISTA DE TABELAS

Tabela	2.1	Composição da cadeia produtiva de calçados de Franca.....	39
Tabela	2.2	Parâmetros comparativos.....	40
Tabela	2.3	Mapeamento da cadeia produtiva coureiro calçadista de Franca.....	40
Tabela	3.1	Métodos de avaliar o desempenho de um cluster.....	63/64
Tabela	6.1	Perfil das empresas da <i>Survey</i>	102
Tabela	6.2	Representatividade da amostra.....	103
Tabela	6.3	Distribuição da amostra da <i>survey</i> por porte e tipo da empresa.....	103
Tabela	6.4	Tipo de gestão nas empresas do <i>cluster</i> de Franca.....	104
Tabela	7.1	Teste de significância das variáveis de tamanho e relacionamento	167
Tabela	7.2	Teste de significância na discriminação entre grupos de empresas	168
Tabela	7.3	Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os <i>constructos</i> tamanho e relacionamento.....	169
Tabela	7.4	Teste de significância das variáveis do <i>cluster</i> tipo Italianate.....	170
Tabela	7.5	Teste de significância na discriminação entre grupos de empresas..	170
Tabela	7.6	Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os <i>constructos</i> do <i>cluster</i> Italianate.....	171
Tabela	7.7	Teste de significância das variáveis do <i>cluster</i> Satélite.....	172
Tabela	7.8	Teste de significância entre os diferentes tipos de empresas.....	172
Tabela	7.9	Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os <i>constructos</i> do <i>cluster</i> Satélite.....	173
Tabela	7.10	Teste de significância das variáveis do <i>cluster</i> tipo Porteano.....	174
Tabela	7.11	Teste de significância na discriminação entre os diferentes tipos de empresa para o <i>cluster</i> Porteano.....	174
Tabela	7.12	Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os <i>constructos</i> do <i>cluster</i> Porteano.....	174
Tabela	7.13	Teste de significância das variáveis do <i>cluster</i> Marshiliano.....	176
Tabela	7.14	Teste de significância na discriminação entre os diferentes tipos de empresas para o <i>cluster</i> Marshiliano.....	176
Tabela	7.15	Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os <i>constructos</i> do <i>cluster</i> Marshiliano.....	176
Tabela	7.16	Teste de significância das variáveis do <i>cluster</i> Meão-Raio.....	178
Tabela	7.17	Teste de significância na discriminação entre os diferentes tipos de empresas para o <i>cluster</i> do tipo Meão-Raio.....	178
Tabela	7.18	Índices de acertos na capacidade de discriminação entre grupos de empresas para os <i>constructos</i> do <i>cluster</i> Meão-Raio.....	178
Tabela	7.19	Síntese dos acertos do modelo discriminante.....	180
Tabela	7.20	Síntese da Intensidade e Representatividade.....	180
Tabela	7.21	Teste de significância das variáveis das estratégias competitiva e “clusterizada”.....	181
Tabela	7.22	Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas das variáveis relacionadas à estratégia competitiva.....	182
Tabela	7.23	Correlação de Sperman entre as variáveis da estratégia competitiva “clusterizada” baseadas nas empresas e no tipo de <i>cluster</i>	183
Tabela	7.24	Índices de acerto na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas sobre as variáveis relacionadas à governança.....	184
Tabela	7.25	Teste de significância das variáveis sobre governança.....	185
Tabela	7.26	Modelo ou método para identificar existência de <i>cluster</i> e sua tipologia.....	189

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Diferença entre aglomerado de empresas e <i>cluster</i>	12
Figura 2.2	Representação de um arranjo produtivo local – APL.....	23
Figura 2.3	Representação de um sistema produtivo local – SPL.....	24
Figura 2.4	<i>Cluster</i> Marshiliano.....	29
Figura 2.5	<i>Cluster</i> Italianate.....	30
Figura 2.6	<i>Cluster</i> Centro Radial (Meão-Raio).....	31
Figura 2.7	<i>Cluster</i> Satélite.....	31
Figura 2.8	<i>Cluster</i> Baseado no Governo.....	32
Figura 2.9	<i>Cluster</i> de Porter.....	35
Figura 3.1	Etapas do processo de conhecimento e ciclo de gestão.....	57
Figura 3.2	Transferência de conhecimento entre empresas.....	58
Figura 4.1	Estrutura, princípios, relacionamentos, governança e sustentabilidade..	66
Figura 4.2	Estrutura para governança e cadeia de fornecimento.....	77
Figura 5.1	Classificação da pesquisa.....	86
Figura 5.2	Modelo conceitual de pesquisa.....	88
Figura 5.3	Modelo conceitual de hipóteses.....	91
Figura 5.4	Modelo conceitual reduzido da pesquisa.....	98
Figura 6.1	Opiniões dos destaques da cadeia produtiva de calçados de Franca.....	106
Figura 6.2	Tipos de estratégias adotadas pelas empresas do <i>cluster</i> de calçados....	107
Figura 6.3	Participação conjunta das empresas do <i>cluster</i> de calçados.....	108
Figura 6.4	Ações conjuntas desejadas pelas empresas do <i>cluster</i> de calçados.....	109
Figura 6.5	Perfil das empresas por porte e tempo de existência.....	110
Figura 6.6	Ações de bom atendimento no <i>cluster</i>	112
Figura 6.7	Tipos de sugestões para ações conjuntas no <i>cluster</i> de calçados.....	113
Figura 6.8	Tipos de críticas sobre instituições do <i>cluster</i> de calçados.....	114
Figura 6.9	Participação das empresas com às instituições representativas do setor.	115
Figura 6.10	Densidade e Intensidade da concorrência do <i>cluster</i> de calçados.....	117
Figura 6.11	Intensidade do relacionamento entre empresas do <i>cluster</i> local.....	120
Figura 6.12	Tipologias de <i>cluster</i> italianate presente no <i>cluster</i> de calçados local..	122
Figura 6.13	Tipologias de <i>cluster</i> satélite presente no <i>cluster</i> de calçados local.....	124
Figura 6.14	Tipologias de <i>cluster</i> Meão-Raio presente no <i>cluster</i> de calçados.....	126
Figura 6.15	Tipologias de <i>cluster</i> Marshiliano presente no <i>cluster</i> local.....	127
Figura 6.16	Tipologias de <i>cluster</i> de Porter presente no <i>cluster</i> de calçados local...	129
Figura 6.17	Tipos de estratégias adotadas no <i>cluster</i> de calçados de Franca.....	133
Figura 6.18	Aspectos presentes sobre a gestão sindical do <i>cluster</i> de calçados.....	136
Figura 7.1	Comparação das características do <i>cluster</i> Italianate e Satélite.....	142
Figura 7.2	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Italianate e Satélite.....	143
Figura 7.3	Comparação das características do <i>cluster</i> Italianate e Meão-Raio.....	144
Figura 7.4	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Italianate e Meão-Raio.	144
Figura 7.5	Comparação das características do <i>cluster</i> Italianate e Marshall.....	145
Figura 7.6	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Italianate e Marshall....	146
Figura 7.7	Comparação das características do <i>cluster</i> Italianate e Porter.....	147
Figura 7.8	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Italianate e Porter.....	148
Figura 7.9	Comparação das características do <i>cluster</i> Marshall e Porter.....	149
Figura 7.10	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Marshall e Porter.....	149
Figura 7.11	Comparação das características do <i>cluster</i> Satélite e Meão-Raio.....	150
Figura 7.12	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Satélite e Meão-Raio....	151

Figura	7.13	Comparação das características do <i>cluster</i> Satélite e Marshall.....	152
Figura	7.14	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Satélite e Marshall.....	152
Figura	7.15	Comparação das características do <i>cluster</i> Satélite e Porter.....	153
Figura	7.16	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Satélite e Porter.....	153
Figura	7.17	Comparação das características do <i>cluster</i> Meão-Raio e Marshall.....	154
Figura	7.18	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Meão-Raio e Marshall..	155
Figura	7.19	Comparação das características do <i>cluster</i> Meão-Raio e Porter.....	156
Figura	7.20	Evidência das características entre os <i>clusters</i> Meão-Raio e Porter.....	156
Figura	7.21	Comparação entre Intensidade e Representatividade das características de <i>cluster</i> nas empresas de calçados.....	160
Figura	7.22	Comparação entre Intensidade e Representatividade das características de <i>cluster</i> nas empresas de curtumes.....	161
Figura	7.23	Comparação entre Intensidade e Representatividade das características de <i>cluster</i> nas empresas de solados.....	162
Figura	7.24	Comparação entre Intensidade e Representatividade das características de <i>cluster</i> nas empresas de máquinas.....	163
Figura	7.25	Comparação entre Intensidade e Representatividade das características de <i>cluster</i> nas empresas de palmilhas.....	164
Figura	7.26	Síntese dos níveis de comparação entre Intensidade das características dos tipos de <i>clusters</i> na CPCF.....	165
Figura	7.27	Síntese dos níveis de comparação entre Representatividade das características dos tipos de <i>clusters</i> na CPCF.....	165
Figura	7.28	Análise gráfica da diferença de percepção entre os grupos de empresas sobre tamanho e nível de relacionamento na CPCF.....	168
Figura	7.29	Diferença de percepção entre grupos de empresas e cluster Italianate....	171
Figura	7.30	Espectros da diferença de percepção entre os grupos de empresas e o <i>cluster</i> Satélite.....	173
Figura	7.31	Espectros da diferença de percepção entre os grupos de empresas e o <i>cluster</i> Porteano.....	175
Figura	7.32	Espectros da diferença de percepção entre os grupos de empresas e o <i>cluster</i> Marshiliano.....	177
Figura	7.33	Espectros da diferença de percepção entre os grupos de empresas e o <i>cluster</i> Meão-Raio.....	178
Figura	7.34	Diferença de percepção a formulação de estratégia competitiva entre os grupos de empresas da CPCF.....	182
Figura	7.35	Destaques da variáveis que apresentaram significância na pesquisa.....	186

LISTA DE QUADROS

Quadro	2.1	Tipologias novos distritos industriais.....	33
Quadro	2.2	Características de tipos de <i>clusters</i>	36
Quadro	3.1	Dimensões de recursos sobre estratégia.....	47/48
Quadro	3.2	Fontes contributivas para elaboração de estratégia.....	52
Quadro	3.3	Dinâmicas de relacionamento.....	59
Quadro	4.1	Estrutura de governança	69
Quadro	4.2	Fatores condicionantes de estrutura de governança.....	71
Quadro	4.3	Componentes de governança	72
Quadro	4.4	Princípios da boa governança	74
Quadro	5.1	Origem dos constructos, variáveis e hipóteses da representatividade dimensional e intensidade de relacionamento....	92
Quadro	5.2	Origem dos constructos, variáveis e hipóteses sobre estratégia.....	93
Quadro	5.3	Origem dos constructos, variáveis e hipóteses sobre tipologia de <i>cluster</i>	95
Quadro	5.4	Origem dos constructos, variáveis e hipóteses sobre nova tipologia.....	96
Quadro	5.5	Origem dos constructos, variáveis e hipóteses sobre governança.....	97
Quadro	7.1	Síntese dos resultados qualitativos.....	157/158
Quadro	7.2	Síntese da predominância do tipo e das características do polo.....	158
Quadro	7.3	Resumo das conclusões sobre as hipóteses da pesquisa.....	187/188
Quadro	8.1	Procedimentos de aceitação ou rejeição das hipóteses.....	193
Quadro	8.2	Conclusões sobre as hipóteses.....	193/194

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABRAMAQ	Associação Brasileira do Fabricantes de Máquinas
ABREPO	Associação Brasileira da Engenharia de Produção
AHP	Analytical Hierarchy
AMCOA	Associação dos Manufaturados de Couros e Afins
APLs	Arranjo Produtivo Local
BIRD	Banco Mundial
CPCF	Cadeia Produtiva de Calçados de Franca
COG	Canadian Institute on Governance
DCR	Dynamic Relational Capabilities
FIESP	Federação da Indústria do Estado de São Paulo
FMI	Fundo Monetário Internacional
GAT	Acordo Geral de Tarifas de Comércio
GE	Geografia Econômica
GTP	Grupo de Trabalho Permanente
IDS	Institute Development Studies
IO	Industrial Organization
IPEA	Instituto de Pesquisas Aplicadas
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
KBV	Knowledge Based View
MPMES	Micro, Pequenas e Médias Empresas
MDIC	Ministério do Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
NEIT	Instituto de Economia da Universidade de Campinas
NDIS	Novos Distritos Industriais
ONGS	Organização Não Governamentais
RBV	Resource Based View
RCA	Revealed Comparative Advantage
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos Inovativos Locais
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SENAC	Serviço Nacional do Comércio
SEZS	Special Economics Zones
SIL	Sistema Industrial Local
SIMPOI	Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais
SINDICOURO	Sindicato dos Curtumes
SINDIFRANCA	Sindicato da Indústria de Calçados de Franca
SMEs	Small and Mediums Enterprises
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TCE	Transaction Cost Economics
TQM	Total Quality Management
UNDP	United Nations Development Program
UNESCO	United Nation Economic Social and Cultural Organization
UNICAMP	Universidade de Campinas

SUMÁRIO

1 -	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização.....	1
1.2	Justificativa.....	5
1.3	Problema da pesquisa.....	6
1.4	Objetivo da pesquisa.....	7
1.5	Originalidade da tese.....	7
1.6	Estrutura da Tese.....	9/10
1.7	Considerações finais do capítulo.....	10
2	TEORIA DO CLUSTER.....	11
2.1	Evolução do termo cluster.....	11
2.2	Núcleos de estudos no Brasil.....	15
2.3	Formas de abordagens no Brasil.....	16
2.3.1	Abordagem com base em Arranjo Produtivo Local – APL.....	16
2.3.2	Abordagem com base em Sistema Industrial Local – SIL.....	17
2.3.3	Abordagem com base em Cluster.....	19
2.4	Características das Terminologias adotadas para aglomerações.....	21
2.4.1	O Arranjo Produtivo Local – APL.....	22
2.4.2	Característica de <i>Cluster</i>	24
2.5	Tipologias de <i>Clusters</i> abordados neste estudo.....	27
2.5.1	Tipologia de <i>Cluster</i> Marshalliano.....	27
2.5.2	Tipologia de Markusen.....	30
2.5.2.1	Tipologia de Novos Distritos Industriais de Markusen.....	33
2.5.3	Tipologia de Porter.....	33
2.6	Síntese das características das tipologias abordadas.....	35
2.7	Origem da cadeia de couros e calçados de Franca.....	37
2.7.1	Algumas características da cadeia produtiva de calçados de Franca.....	38
2.7.2	Considerações finais do capítulo.....	41
3	ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DE CLUSTER INDUSTRIAL	43
3.1	Concepções: estratégia e estratégia competitiva aprendizados e desafios	43
3.2	Antecedentes históricos e culturais: reflexos na elaboração de estratégia.	46
3.3	Estratégias competitivas com base em alianças empresariais.....	50
3.4	Vantagens competitivas: competências e cooperação.....	54
3.5	A dinâmica do relacionamento entre empresas.....	55
3.6	Estratégia competitiva e <i>clusters</i> industriais.....	62
3.7	Considerações finais do capítulo.....	64
4	GOVERNANÇA E COMPETITIVIDADE DE CLUSTER.....	66
4.1	Estruturação da governança.....	67
4.2	Pressupostos para uma boa governança.....	72
4.3	Relacionamentos e governança.....	78
4.4	Sustentabilidade local via governança.....	81
4.5	Considerações finais do capítulo.....	84
5	MÉTODOS DA PESQUISA.....	86
5.1	Classificação da pesquisa.....	86
5.2	Modelo conceitual da pesquisa.....	88
5.2.1	Modelo conceitual das hipóteses.....	89
5.2.2	Origem dos constructos, variáveis, hipótese da representatividade dimensional e intensidade de relacionamento.....	91
5.2.3	Origem dos constructos, variáveis, hipóteses sobre estratégias.....	93

5.2.4	Origem dos constructos, variáveis, hipótese dos diferentes tipos de <i>clusters</i>	94
5.2.5	Origem dos constructos, variáveis, hipótese de novo tipo de <i>cluster</i> e relação com estratégias competitivas e "clusterizadas".....	96
5.2.6	Origem dos constructos, variáveis, hipótese sobre governança.....	96
5.3	Modelo conceitual reduzido da pesquisa.....	97
5.4	Instrumento de coleta de dados.....	99
5.5	Análise de dados.....	100
5.6	Considerações finais do capítulo.....	101
6	ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	102
6.1	Perfil das empresas	102
6.2	Análise descritiva.....	105
6.2.1	Etapa I – Análise descritiva das questões dissertativas.....	105
6.3	Etapa II – Análise descritiva das questões de múltipla-escolha.....	116
6.3.1	Densidade e nível de concorrência do <i>Cluster</i> de calçados de Franca.....	116
6.3.2	Relacionamento e cooperação do <i>Cluster</i> de calçados de Franca.....	117
6.3.3	Características do <i>Cluster</i> de calçados e relação com tipologias.....	120
6.3.3.1	<i>Cluster</i> Italianate.....	121
6.3.3.2	<i>Cluster</i> Satélite.....	123
6.3.3.3	<i>Cluster</i> Centro Radial(Meão-Raio).....	125
6.3.3.4	<i>Cluster</i> Marshiliano.....	126
6.3.3.5	<i>Cluster</i> de Porter.....	128
6.4	Estratégias competitivas no <i>cluster</i> de calçados de Franca.....	130
6.5	Governança na concepção dos gestores das empresas do <i>cluster</i> de Franca.....	134
6.6	Considerações finais do capítulo.....	139
7	ANÁLISES DAS TIPOLOGIAS DE CLUSTER E TESTE DE HIPÓTESES.....	140
7.1	Características dos tipos de clusters na CPCF.....	141
7.1.1	Comparação entre as tipologias Italianate e Satélite.....	141
7.1.2	Comparação entre as tipologias Italianate e Meão-Raio.....	143
7.1.3	Comparação entre as tipologias Italianate e Marshall.....	144
7.1.4	Comparação entre as tipologias Italianate e Porter.....	146
7.1.5	Comparação entre as tipologias Marshall e Porter.....	148
7.1.6	Comparação entre as tipologias Satélite e Meão-Raio.....	150
7.1.7	Comparação entre as tipologias Satélite e Marshall.....	151
7.1.8	Comparação entre as tipologias Satélite e Porter.....	153
7.1.9	Comparação entre as tipologias Meão-Raio e Marshall.....	154
7.1.10	Comparação entre as tipologias Marshiliana e Porteana.....	155
7.1.11	Conclusões sobre predominância das tipologias.....	156
7.2	Análise das percepções sobre tipos de <i>clusters</i> por grupo de empresas.....	159
7.2.1	Caracterização dos tipos de <i>clusters</i> por grupo de empresas.....	159
7.3	Testes de significância.....	166
7.3.1	Análise da Hipótese H_1	166
7.3.2	Análise da Hipótese H_2	170
7.3.3	Análise das Hipóteses H_3 e H_4	180
7.3.4	Análise da Hipótese H_6	183
7.3.5	Análise da Hipótese H_5	185
7.4	Síntese da confirmação ou refutação das hipóteses de pesquisa.....	185
7.5	Modelo ou método par identificar existência de <i>cluster</i> e sua tipologia.....	188

7.6	Considerações finais do capítulo.....	190
8	CONCLUSÕES	191
8.1	Possibilidades para trabalhos futuros.....	195
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	197/
		207
	Apêndice A QUESTIONÁRIO QUESTÕES	208/
	DISSERTATIVAS.....	210
	Apêndice B QUESTIONÁRIO QUESTÕES MULTIPLA	211/
	ESCOLHA.....	214
	Anexo A CARTA PARA EMPRESA.....	215
	Anexo B SÍNTESE GERAL DOS CONSTRUCTOS.....	216
	Anexo C CONSTRUCTOS, VARIÁVEIS e HIPÓTESE -1	
	DIMENSÃO E RELACIONAMENTO EM <i>CLUSTER</i>.....	217
	Anexo D Tipologias de <i>cluster</i> Italianate relação entre constructos,	
	variáveis e hipóteses.....	218
	Anexo E Tipologias de <i>cluster</i> Satélite relação entre constructos,	
	variáveis e hipóteses.....	219
	Anexo F Tipologias de <i>cluster</i> Italianate e Meão-Raio relação entre	
	constructos, variáveis e hipóteses.....	220
	Anexo G Tipologias de <i>cluster</i> Porter relação entre constructos,	
	variáveis e hipóteses.....	221
	Anexo H Competitividade relação entre constructos, variáveis e	
	hipóteses.....	222
	Anexo I Tipologias de <i>clusters</i> relação entre constructos, variáveis e	
	hipóteses.....	222
	Anexo J Governança relação entre constructos, variáveis e hipóteses	223
	Anexo K Carta de intenções direcionada ao SINDIFRANCA.....	224
	Anexo L Carta com explicações sobre abrangência da pesquisa.....	225/
		226

1 Introdução

A análise da indústria local e seu desenvolvimento tornaram-se objeto de estudo de pesquisadores com o propósito de entender os sucessos e insucessos de aglomerações, arranjos ou sistemas produtivos. Há muitos fatores latentes e variáveis que se inter-relacionam e afetam o desempenho desses sistemas, principalmente devido às especificidades locais e o modo como as interações inter-firmas se operam. É nesse cenário que este estudo se projeta, com a intenção de explorar a complexidade de variáveis subjetivas e complexas, porém fundamentais para a estrutura de relacionamento e cooperação intra-grupos ou inter-grupos presentes e que operam dentro de um setor econômico adensado localmente.

1.1 Contextualização

As transformações ocorridas no contexto econômico, social e político, no final do século XIX e ao longo do XX, provocaram inúmeras mudanças na forma de produção das empresas, passando da produção artesanal de massa até a produção de uso de alta tecnologia. As razões dessas mudanças decorreram da revolução industrial e tecnológica, o que provocou a ocorrência de novas análises por parte das pessoas, instituições, academia e governo sobre a forma de relacionamentos entre as empresas.

Há inúmeros estudos na tentativa de explicar o sucesso dessas aglomerações e arranjos¹ industriais com base nos relacionamentos – explica-se isso pelo fato de que a dinâmica das relações entre as empresas, seu nível de especialização e localização passam a justificar o bom desempenho econômico alcançado por essas quando concentradas em uma localidade, ou região.

¹No bojo das explicações do sucesso dessas concentrações de empresas, surgem diferentes denominações para rotulá-las, tais como: distrito industrial, aglomerado de empresas, polo produtivo, *cluster*, arranjo produtivo local e sistema industrial local, as quais buscam explicar tanto os relacionamentos, quanto os resultados alcançados por elas (veja PORTER, 1998).

À medida que se incorporam na literatura da economia, administração e demais disciplinas afins, diferentes denominações à respeito de aglomerados de empresas, essas trazem novos conhecimentos, mas também instigam a necessidade de novas pesquisas, sejam em termos de fatores e variáveis que contribuem para seu desenvolvimento, ou da aplicação de seus pressupostos. Nesse estudo será utilizado o termo *cluster* para designar aglomerados, arranjos e sistemas produtivos locais, mesmo sendo esses conceitualmente distintos.

Sobre *cluster*, há na literatura estudos sobre sua tipologia, que é a forma com que os mesmos se constituem - características, maneiras de relacionamento, níveis de hierarquia, confiança entre pares, troca de informações, dentre outros fatores. Esses estudos tem a pretensão de auxiliar na elaboração de políticas públicas, e mais recentemente no uso de princípios de governança para explorar o máximo as potencialidades locais.

À respeito disso, cabe a seguinte comentário: tipologia é mais que caracterização, já que envolve não só os aspectos que moldam o perfil de uma indústria, representado por suas características, porte das empresas, tipo de produtos complementares e finais do *cluster*, presença de empresas de serviços, instituições de apoio, pesquisa e formação profissional em seu entorno, são alguns dos aspectos essenciais que são fundamentais para começar a entender o modo de relacionamento entre as empresas. Nesse sentido, Cassiolato *et al.* (2003), Suzigan *et al.* (2004), Costa (2010), Vincze e Zettinig (2012), afirmam que a tipologia é mais abrangente, visto que inclui a forma, ou meios de atuação e relacionamento das empresas voltados ao processo de integração de suas atividades e ações de cooperação.

Markusen (1996) conceitua os seguintes tipos *clusters*: italianate, centro-radial, ou meão e raio, satélite e governamental. Já Albu (1997) divide em: *cluster* do tipo artesanal, *high-tech* e ancorado em grande empresa. O conceito de *cluster* de Albu se limita ao tipo de indústria que as empresas pertencem, mas também tem se os tipos Marshiliano – Marshall (1985) e Porteano – Porter (1998).

Lastres *et al.* (1999) enfatizam a importância de se ter uma tipologia mais precisa em torno de um *cluster*, pois afirmam que existe inconveniência em querer transpor muitas análises sobre arranjo produtivo local para o todo (denominar os aglomerados de empresas, polos produtivos, ou cadeia produtiva de forma genérica). Isso demonstra que, na literatura de *cluster*, não são aconselháveis à adoção de forma pura e direta das tipologias de *cluster*, uma vez que pode não corresponder à realidade do *cluster* de uma localidade. Tal fato reforça a necessidade de se estabelecer uma tipologia mais precisa à realidade local de um *cluster*.

Assim, a denominação de um tipo ou outro de *cluster*, não representa fielmente a realidade, pois dependendo de sua dinâmica, existe dificuldade para classificá-lo de forma direta, sem a elaboração de um diagnóstico mais preciso. Acrescenta-se a isso as contingências que a tipologia errônea de *cluster* de uma indústria tem sobre a elaboração de estratégia voltada para suas atividades e governança.

Cassiolo *et al.* (2003) apontam a necessidade de estabelecer uma tipologia adequada para o quadro brasileiro, consideram que os relacionamentos em torno da tecnologia e dos diferentes modos de aprendizado, são delimitados culturalmente por países e regiões, e estabelecem contextos específicos de capacitação tecnológica e de aprendizado, o que reforça a criação de tipologias de *cluster* voltadas para o contexto dos países.

Observação semelhante é feita por Suzigan *et al.* (2004) e Costa (2010). Suzigan *et al.* (2004) destacam que há falta no Brasil de estudos sobre tipologias de *cluster* com o intuito de subsidiar o desenvolvimento regional e local. Eles afirmam que isso deve ser feito, pois é um passo essencial para orientar medidas de políticas públicas e privadas. Costa (2010) indica que uma agenda propositiva para intervenção em um *cluster* deve conter a identificação da aglomeração produtiva, diagnóstico sobre as aglomerações, taxonomia dos aglomerados via diagnósticos e implementação de políticas de apoio ao seu desenvolvimento.

Ainda segundo Costa (2010), com as revoluções industriais veio à tona as questões dos ciclos econômicos, os quais representam períodos de flutuação da economia decorrente, principalmente, do desenvolvimento, pesquisa e inovação e que impulsionam ao crescimento econômico e tecnológico de um país. Acrescenta que a renovação dos ciclos ocorre a partir desses novos conhecimentos agregados ao sistema e são representados por um conjunto de inovações técnicas inter-relacionadas, em que se inclui: insumo de baixo custo e uso geral, novos produtos, processos e infraestrutura, o que reflete na dinâmica da indústria e nas ações de um *cluster*. Nessa dinâmica, o ciclo não pode ser visto só como um fenômeno econômico, mas também social, cultural, político e ideológico, que afetam a forma de agir de gestores e funcionários, e que geralmente estão atrelados as suas origens, o que reflete diretamente no perfil de um *cluster*, e, portanto não podem ser desconsiderados.

Marshall (1985) estudou o fenômeno de especialização produtiva localizado na Inglaterra no final do século XIX e que deu origem à denominação de distrito industrial, e que trouxe a difusão de um pressuposto inerente ao *cluster*, que representa as economias de externalidades incorporadas pelas empresas ao estarem instaladas onde a indústria está concentrada. Os benefícios das economias de externalidades são condições físicas locais,

somadas as ações de governo, a fatores sociais e aproveitamento de heranças técnicas, produtivas e culturais dos antepassados.

Porter (1993) analisa essa questão pelo prisma da competitividade. Ele defende que a capacidade competitiva das empresas é inerente às forças existentes na localidade em que uma indústria esta estabelecida, e que são representadas pela economia, estrutura, valores, cultura, história e instituições locais. São essas forças e a dinâmica dos relacionamentos entre as empresas estabelecidas em um local ou região que vão favorecer o desenvolvimento da capacidade competitiva desta indústria e proporcionar um melhor nível de desempenho das empresas inseridas no *cluster*.

Bell (1999), Baptista (2000), Mohannak (2007) Mason *et al.* (2008) são enfáticos ao afirmarem que o ambiente em que a indústria se localiza exerce poder de influência na constituição do *cluster*, na forma de agir dos gestores das empresas e por consequência no nível e qualidade da troca de informações. Essas influências também foram percebidas por Hoffman *et al.* (2004), Mason *et al.* (2008), Riis *et al.* (2007) que afirmam que o ambiente econômico em que as empresas operam forçam-nas a introdução de mudanças nas linhas de produção e na forma de atuação com as empresas concorrentes, inclusive levam-nas a estarem abertas para articulações de ações conjuntas e de cooperação. Esses resultados chamaram a atenção para os espaços produtivos, o que torna o tema *cluster* um elemento presente nas discussões sobre economia industrial, desenvolvimento econômico, gestão de negócios e gestão da qualidade, seja sobre o desenvolvimento de produto e processo bem como da gestão das cadeias produtivas.

O desdobramento dessas observações são encontradas em Krugman *et al.* (1995), Maskell (2001) e Ketels (2003) *apud* Vincze e Zettinig (2012), que argumentaram que a competitividade internacional dos países e economias menores podem se beneficiar do desenvolvimento e do bom funcionamento dos *clusters* industriais, o que faz com que os mesmos passem a ser vistos como saída na elaboração de política industrial dos países em geral.

Tapia (2005) destaca como exemplo os pactos territoriais na Itália, que alterou o desenvolvimento local com base no resgate de situações históricas bem sucedidas, pela adoção de novas orientações de políticas públicas, arranjos institucionais e interação estratégica entre o público e privado. Bardi e Garibaldo (2001) estudaram os tradicionais distritos industriais de Emilia-Romagna. Os autores constataram que esses distritos sofreram forte pressão dos compradores, consequências da integração de mercados, e da redefinição do sistema de fronteiras entre governo e governança. Assim, o desenvolvimento da

competitividade da indústria de Emilia-Romagna, antes baseada no fenômeno espontâneo da produtividade dos *clusters*, agora é mais direcionado, embora os princípios de cooperação, transferência de conhecimento e tecnologia, continuem presentes. É nesse escopo que a abordagem sobre estratégia e governança contribui para tornar útil a identificação de um tipo de *cluster* de uma cadeia produtiva, ou aglomerado de empresas. Tapia (2005) argumenta que a agenda de pesquisa se deslocou para a análise da diferenciação dos modelos de desenvolvimento local e a construção de classificação de tipologias pelo agrupamento de elementos comuns entre as diferentes experiências.

Os aspectos relacionados aos *clusters* destacados nesta rápida revisão teórica mostra a importância do aperfeiçoamento de estratégias voltadas para exploração dos potenciais de cadeias produtivas locais, bem como a superação de seus problemas. O desenvolvimento de um instrumento que capte os aspectos subliminares de um sistema que configure um *cluster*, parece ser relevante para o desenvolvimento de pesquisas sobre o assunto.

1.2 Justificativas do Trabalho

Os benefícios das externalidades de um aglomerado de empresas estão relacionados a um conjunto de variáveis relacionadas às tipologias de *cluster*. Essa proposição, central deste trabalho, configura-se em um espectro multidimensional. Compreender isso exige métodos analíticos especiais, tais como os modelos exploratórios multivariados discriminantes, pouco explorados nas pesquisas científicas correntes.

Uma segunda justificativa pode ser identificada na literatura sobre *cluster*, visto que ela apresenta várias bases teóricas sobre *clusterização* consolidadas por meios de casos empíricos observados, em geral, no exterior. Entre os casos destacam-se os estudos sobre calçados em Guadalajara no México (RABELLOTTI, 1992), o caso do setor têxtil da região de Emilia-Romagna, calçados, peles e couros nas províncias de Bologna, Forli-Cesena, San Mauro Pascoli e Modena, todos na Itália (PORTER, 1998; BARDI E GARIBALDO 2001; RINALDI, 2002; SACCHETTI, 2009; CASSIOLATO *et al.*, 2003; SUZIGAN *et al.*, 2004; OLIVER E PORTA, 2006; KARAEV *et al.*, 2007; SHIELE, 2008). Portanto, extrair de um caso brasileiro as relações multidimensionais que amplie o conhecimento de um *cluster*,

baseado em métodos exploratórios multivariados, pode dar uma nova compreensão teórica das relações inter-firmas para *clusters* nacionais.

É conveniente dar ênfase às micro, pequenas e médias empresas – MPMEs, as quais, de acordo com Costa (2010), estiveram à margem do foco central das discussões das autoridades governamentais brasileiras nos últimos períodos, mas que toma corpo no final do século XX. Assim, para o funcionamento dos *clusters*, do aproveitamento de seus potenciais e superação de suas limitações, torna-se necessário a elaboração de um estudo que aprofunde a utilização de seus pressupostos por parte das empresas de uma indústria. Esse aprofundamento vai além da abordagem das características e dos fatores intrínsecos ao seu conceito, é preciso identificar no *cluster* industrial, qual ou quais tipologias que ele representa.

1.3 Problema da Pesquisa

Na literatura, vários autores (VISSER, 1999; KARAIEV *et al.*, 2007; e OPRIME *et al.*, 2009), enfatizam a relação entre desempenho e interatividade de cooperação entre pequenas e médias empresas. Castells (1999), Tristão (2000), Suzigan (2001), Oliver e Porta (2006) e Shiele (2008), destacam as características que envolvem os aspectos sociais, culturais, as ligações entre as empresas de um setor, o aprimoramento de estratégias e a necessidade do entendimento de um *cluster* não se limitar só à proximidade geográfica.

Nesse contexto, entende-se que os *clusters* tendem a ser assimétricos em razão dos aspectos históricos, econômicos, sociais, culturais e políticos, e assim, necessitam que suas características endógenas e exógenas sejam identificadas e consideradas com base no arcabouço da teoria do *cluster*, para que subsidiem as ações de gestão e desenvolvimento em torno da economia local, sejam empresariais ou públicas.

É justamente neste ponto que se desenvolve o entendimento deste estudo e se estabelece a problemática da Tese, que é verificar se as diferentes classificações de *clusters* têm em si complementaridades. Deste modo, neste trabalho, a proposição de pesquisa é que **as tipologias *clusters*, com suas características, se completam, em termos de arcabouço teórico, e podem, quando analisadas em conjunto, estruturar o processo analítico mais**

eficiente. É o caso do funcionamento do *cluster* de calçados de Franca, Estado de São Paulo, Brasil.

A questão da Tese surge a partir da identificação na literatura da assimetria entre os diferentes *clusters* existentes, mas também é inerente aos tipos de *clusters* difundidos na literatura, principalmente os Distritos Industriais Marshilianos (MARSHALL, 1985), Italianate, Meão e Raio, Satélite, que foram desenvolvidos por Markusen (1996) e Portiano (PORTER, 1998).

1.4 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é identificar as características/variáveis que explicam e discriminam a formação de grupos de empresas dentro de um cluster. Cada grupo tem características especificadas que determinam a homogeneidade interna e heterogeneidades entre grupos. Deste modo, para tentar explicar a proposição de pesquisa serão conceituadas as diferentes tipologias de *clusters*, as estratégias competitivas e as variáveis associadas à governança. Com base na pesquisa teórica, serão formuladas as hipóteses de pesquisa e identificadas as variáveis associadas aos constructos das hipóteses de pesquisas. Será definida uma variável de grupo baseado no papel que cada empresa desempenha na cadeia produtiva. Posteriormente será construído o instrumento de pesquisa e aplicada às técnicas exploratórias multivariáveis para identificar o nível de significância de cada grupo.

Um dos objetivos secundários é, a partir do procedimento de pesquisa, desde definição dos constructos, das variáveis, da elaboração do instrumento de pesquisa e da análise dos resultados, consolidar um método de análise de tipologia de *clusters* industriais.

Outro objetivo secundário é para o *cluster* de calçados de Franca, o resultado esperado é gerar conhecimento sobre as características, meios de atuação e forma de relacionamento entre as empresas, de modo a indicar o tipo de *cluster* que represente efetivamente a cadeia produtiva de calçados de Franca-SP-Brasil.

1.5 Originalidade da Tese

Entende-se que o conteúdo teórico abordado neste estudo, oferece, em um primeiro momento, acesso a tipologias de *clusters* já desenvolvidos por outros estudiosos. Em cada uma dessas tipologias, estão inseridas as características que as representam, mas também contém os meios em que se consolidam os relacionamentos e as ligações entre as diferentes empresas que compõem um *cluster*. Percebe-se na bibliográfica corrente, que as tipologias identificadas são específicas ou genéricas demais, podendo não ser aplicável adequadamente a todo tipo de *clusters* existentes. Ao contrário, as definições dos tipos existentes de *cluster* não contemplaria o significado da palavra “tipo”, a qual, segundo Guimarães (1992), significa algo ou pessoa que reúne em si caracteres que distinguem uma classe.

No entanto, à medida que se avança na revisão bibliográfica sobre a teoria de *cluster*, novas contribuições sobre sua amplitude e benefícios em torno das empresas se tornam evidentes, mas também se identifica a ocorrência de forte assimetria entre *clusters*. Essas assimetrias permitem o questionamento da existência de diferentes tipologias de *clusters*, pois nem todas as tipologias explicam todos os tipos de *cluster*.

É justamente na resposta desta questão e em seu desdobramento que reside à originalidade da tese, pois, embora se identifique na teoria algumas tipologias de *clusters*, a representação ou aplicação dos seus pressupostos são estanques, ou seja, existe carência de estudos que identifique de forma efetiva e por meio de diagnósticos a qual tipo ou tipos de *clusters* determinada indústria de uma localidade ou região pode representar.

Dessa forma, a partir do “estado da arte” realizado, este estudo permitiu o embasamento suficiente para o entendimento e compreensão dos princípios, conceitos, pressupostos, limitações e desafios contidos na teoria de *cluster*, e se estendeu para aspectos essenciais sobre estratégia, competição e governança.

Assim, a originalidade deste estudo não se limita a identificar um tipo de *cluster* que possa ampliar o escopo das tipologias existentes, mas também insere em seu contexto a relevância que possui a estratégia e a governança para efetivar seus pressupostos, e com isso concretizar a utilização da tipologia de *cluster*.

Outro aspecto da originalidade do trabalho está no método de análise e no caso estudado. No método de análise está a aplicação de técnicas exploratórias

multivariadas, e no caso o estudo de um *cluster* brasileiro para o desenvolvimento da proposta de análise.

1.6 Estrutura da Tese

Esta tese esta estruturada em 8 capítulos.

Capítulo 1 – Introdução apresenta: contextualização inicial de *cluster*; justificativa da pesquisa; problema da pesquisa e objetivos da pesquisa; originalidade da tese e estrutura do trabalho.

Capítulo 2 – Contingências da Teoria de *Cluster* são realizadas: revisão da literatura, história da origem do termo *cluster*, conceitos e consolidação; principais núcleos, ou correntes de estudo; diferentes abordagens, caso de redes de empresas; alianças; tipificações na literatura e considerações finais.

Capítulo 3 – Estratégia e Competitividade abordam: concepções de estratégia e estratégia competitiva, aprendizado e desafios; antecedentes históricos e culturais, reflexos na elaboração de estratégias; estratégias competitivas com base em alianças empresariais; vantagens competitivas, competência e cooperação; a dinâmica do relacionamento entre empresas; estratégia competitiva e *Clusters* industriais e considerações finais.

Capítulo 4 – Governança apresenta: a estruturação da governança; pressupostos para uma boa governança; relacionamentos e governança; sustentabilidade local via governança e considerações finais.

Capítulo 5 – Método da Pesquisa mostra: objeto de pesquisa com sua história e perfil; a classificação da pesquisa; as fases do estudo; pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa; modelo de referência; procedimentos estatísticos adotados na análise da pesquisa de campo; medidas de posição e variabilidade; diferentes testes estatísticos; análise univariada e multivariada, além de diferentes formas de apresentação dos dados.

Capítulo 6 – Análise descritiva dos resultados da pesquisa do cluster de Calçados de Franca apresenta: resultados e análise dos dados da pesquisa; correlação com as hipóteses; tendências; possibilidades; os tipos de *Cluster* e cadeia produtiva de calçados de Franca – CPCF e considerações finais.

Capítulo 7 – Análise das Tipologias de *Cluster* e Testes das Hipóteses **apresentam:** características dos diferentes grupos de empresas do *Cluster*; variáveis endógenas que caracterizam o *Cluster*; tipologia proposta e considerações finais.

Capítulo 8 – Conclusões **apresentam:** tipologia do *Cluster* de Franca; diretrizes estratégicas; governança institucional; contribuições para cadeia produtiva de calçados e teoria da tipologia de *Cluster*; limitações e possibilidades de estudos futuros.

1.7 Considerações Finais do Capítulo

Exposto as considerações iniciais sobre a tese, em que se destacaram algumas das principais referências bibliográficas sobre a dimensão do significado de *cluster*, identificou-se a lacuna a ser preenchida pela tese, fizeram-se as devidas justificativas e apresentaram-se o problema/proposição de pesquisa, objetivos, originalidade e estrutura da tese. As próximas etapas mostrarão as fundamentações teóricas do estudo, que envolvem *cluster*, estratégia e governança.

2 Teoria do *Cluster*

Os fatos históricos sobre sistemas de produção e modo de regulação da economia destacados neste estudo, corroboraram para a ascensão do termo *cluster* e concomitantemente o elevaram para o centro das discussões na tentativa de explicar o desempenho econômico de várias regiões mundiais no final do século XX, enquanto se vivia uma crise de esgotamento do modelo produtivo mundial. A partir disso, ocorre a construção de um arcabouço teórico em torno de suas características, benefícios e diferentes formas de abordagens que se torna substancial apresentá-lo.

Este capítulo tem em suas seções: História e evolução do termo *cluster*; Núcleos de Estudos no Brasil; Formas de abordagem no Brasil: abordagem com base em Arranjo Produtivo Local – APL, com base em Sistema Industrial Local – SIL e com base em *cluster*; Características das terminologias adotadas para aglomerações de empresas; e Tipologias de *clusters*.

2.1 Evolução do Termo *Cluster*

Ao discorrer sobre o termo *cluster*, é fundamental esclarecer que sua inserção na literatura ocorre no final do século XX na escola de *Havard* – E.U.A., no qual Michel Porter (1993), ao explicar o sucesso de vários setores em diversas localidades e regiões mundiais, chama essas localidades de *clusters*. Inicialmente, isso desperta atenção de estudiosos da economia, administração, política e posteriormente de áreas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos, da qualidade, do desenvolvimento de produtos e da gestão de processos produtivos, especificamente a engenharia de produção, o que leva ao crescimento do número de estudos.

Assim, à medida que os estudos se ampliavam, surgiam diferentes denominações para o conceito de *cluster*. No Brasil, tem-se a derivação de um sinônimo denominado Arranjo Produtivo Local – APL, o qual em terminologia é mais ligado a *cluster*, já outra terminologia utilizada é Sistema Local de Produção – SIL, o qual tem relação com o

termo usado na França, denominado *Systemes Industriels Localisé*. E essas denominações são abordadas com mais especificidade nesta seção.

Outro aspecto essencial para esse estudo é a necessidade de abordar preliminarmente três características fundamentais na configuração de um *cluster*, as quais estão presentes na literatura: as empresas devem pertencer a um mesmo tipo de cadeia produtiva e de importância; precisam estar na sua maioria, estabelecidas em um mesmo local ou região; e manter tipos de relacionamentos interdependentes.

Entendido a essência contida nessas características, é fundamental distinguir a diferença entre aglomerados de empresas e *cluster*. Sobre isso, Porter (1998) enfatiza que a diferença está na composição. No aglomerado, existem vários tipos de indústrias e instituições, o que por si só não configura um *cluster*, embora possa existir dentro de um aglomerado de empresas, ele não se estenderá para todas as empresas. O aglomerado de empresas está mais para o que se denominou distrito industrial.

A figura 1 mostra claramente essa distinção. Porter (1998) afirma que diferentes indústrias podem compor um aglomerado e não necessariamente toda indústria representa um *cluster*. No exemplo da Grand Rapids, no Estado de Michigan, fica claro, pois existem diferentes indústrias e algumas não possuem relação com as demais.

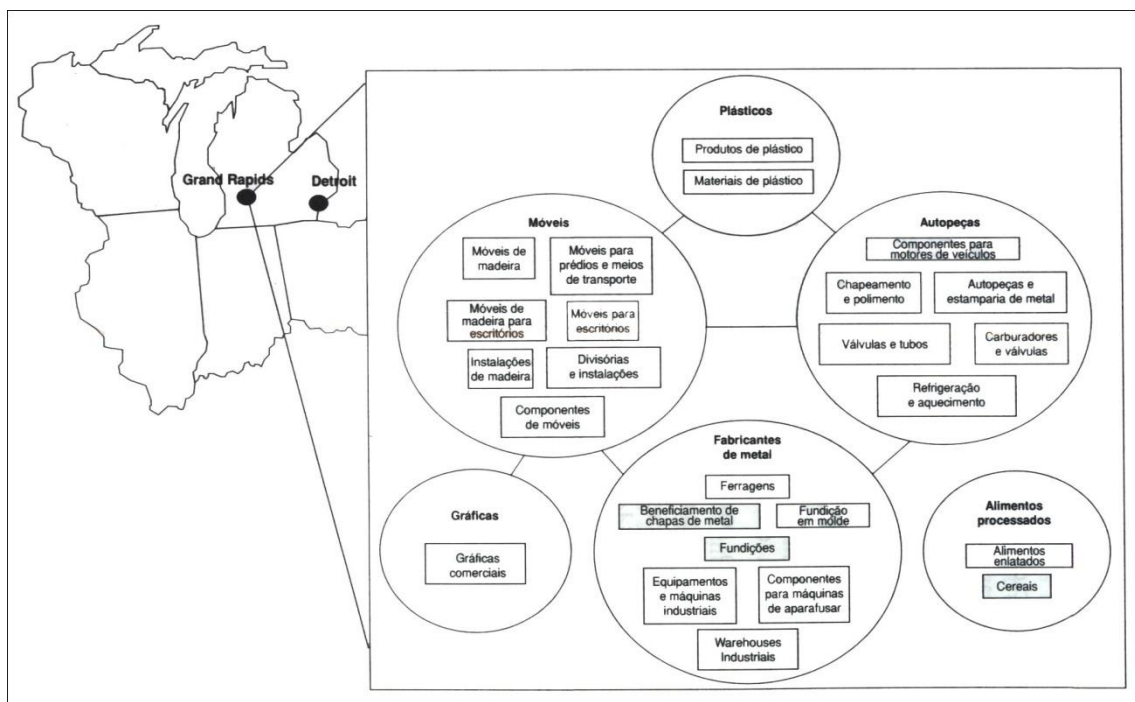


Figura 2.1: Diferença entre aglomerado de empresas e *cluster*
(Fonte: PORTER, 1998)

Segundo Costa (2010), Krugman, por meio de suas observações e análises sobre aglomerações, cria a Teoria da Nova Geografia Econômica, em que destaca a

concentração pontual como a principal característica. Enfatiza ainda o estudo seminal feito por Marshall (1985) sobre o fenômeno de especialização produtiva espacial, realizado na Inglaterra no final do século XIX, o qual deu origem à denominação de distrito industrial, visto tratar-se de uma concentração de empresas com mão de obra, conhecimento e maquinaria especializadas em determinadas atividades, estabelecidas em um espaço geográfico comum, o que também ficou conhecido como distritos industriais britânicos.

Desse modo, esta tese mostra a distinção entre três termos: Distrito Industrial, Aglomerados de Empresas e *cluster*, porém existem aspectos que perpassam os diferentes termos, os quais envolvem as influências históricas, sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, isso traz importância para o melhor entendimento dos antecedentes que envolvem a evolução do termo *cluster*.

Costa (2010) analisou diversas contribuições de estudiosos sobre a abordagem de espaço produtivo (ISARD, 1960; KRUGMAN, 2002; LIST, 1983; MARSHALL, 1985; PERROUX, 1967; PORTER, 1998; SCHUMPETER, 1911) e aponta que a origem dos estudos remonta o século XVIII, quando ocorreram as primeiras observações sobre a necessidade de um espaço adequado para o desenvolvimento econômico. Enfatiza também que foi o economista alemão Friedrich List o primeiro a destacar a eficiência de um sistema produtivo nacional, que era devido à existência de um território adequado para o seu desenvolvimento e também em função da constituição de uniões alfandegárias.

A contribuição de Walter Isard sobre a centralidade dos nucleamentos urbanos também é referenciada como fato antecessor do que se discute sobre *cluster*. A explicação se dá sobre os motivos que levam a uma localização industrial. Isard explica que a ocorrência de empresas concentradas em um local é devido a economias de escala que permitem custos unitários menores e da interação de atividades de consumo e serviços.

Outro fato útil que trouxe indiretamente mais atenção para o espaço geográfico econômico foi à concepção da Teoria do Desenvolvimento feita por Schumpeter. Ele defendia que a economia capitalista vive de ciclos longos nos quais o processo de acumulação está diretamente ligado às tecnologias emergentes. A partir da economia capitalista, funda-se, por meio de François Perroux, a teoria da Economia do Desenvolvimento com uma visão mais direcionada para os aspectos endógenos da localização das empresas.

A contribuição da Economia do Desenvolvimento, para François Perroux (1967) é que o crescimento econômico não se manifesta de forma igual no tempo e espaço. Para ele, empresas líderes e indústrias matrizes exercem influência ao reunir, num espaço geográfico, atividades complementares, o que provoca um efeito cumulativo de ganhos e

custos, facilidade de transporte, comunicação, aumento da oferta e procura, além do contexto local permitir o surgimento de novas atividades e resultar na intensificação das atividades econômicas em função da proximidade e dos relacionamentos entre as pessoas.

Para Haddad *et al.* (1989), Perroux, na metade do século XX, torna-se um dos principais divulgadores das teorias do desenvolvimento regional polarizado, o que dá origem a pólo de desenvolvimento, ou como aparece na literatura sobre aglomerado de empresas, pólo industrial ou produtivo.

Costa (2010) destaca suas análises sobre as aglomerações produtivas. Nelas, ele mostra os aspectos relacionados aos custos de transporte locais; externalidades aglomerativas marshallianas, os efeitos de encadeamento e as forças centrípetas e centrífugas da economia do desenvolvimento. Esses últimos, segundo Costa (2010), aperfeiçoados a partir das observações de Albert Hirschman (1981), o qual defende que o desenvolvimento ocorre em pontos definidos no espaço geográfico a partir dos quais emanam efeitos de polarização para o restante do espaço geográfico.

Na Teoria da Nova Geografia Econômica – GE, segundo Costa (2010), Krugman enfatiza que a concentração pontual da atividade industrial no espaço econômico é cercada por atividades agrícolas. Também aponta a existência de fatores fundamentais como: demanda, retornos crescentes de escala, custos de transporte e economias externas locais incidentais. A conjunção desses fatores (concentração da atividade industrial com entorno de atividades agrícolas) faz a atividade produtiva gerar um campo gravitacional que tende a concentrar cada vez mais os agentes da economia, além de gerar um encadeamento a montante e jusante na cadeia produtiva.

Porém, a Teoria da Escola de *Havard*, estabelecida por Porter (1993), se opõe aos postulados de Krugman, ao defender que o sucesso competitivo é inerente às forças da localidade relacionadas à economia, à estrutura, a valores, à cultura, à instituição e à história, as quais integradas em torno de uma indústria específica criam as condições necessárias e determina seu nível de desempenho, o que pode ser traduzido na teoria do diamante de Porter.

Porter (1993) acrescenta que a Teoria dos Aglomerados é mais ampla e dinâmica em torno da competição entre empresas, localidades e nações. Defende que a competitividade é favoravelmente influenciada pelas inter-relações e pelo fortalecimento mútuo, que são gerados pela proximidade geográfica. A importância disso está justamente na possibilidade da coordenação de ações entre as empresas, instituições e governo, o que permite alavancar projetos coletivos relevantes em torno do *cluster*.

A partir deste contexto em que os conceitos sobre espaço produtivo local se disseminam, outras Instituições acadêmicas passam a se destacar nos estudos sobre *cluster*. No exterior, além da escola de Harvard, destaca-se o *Institute of Development Studies* – IDS, da universidade de Sussex na Inglaterra, com estudos em diversos países, inclusive no Brasil, com Schmitz (1998), um estudioso bastante referenciado, que desenvolve estudo sobre respostas para a pressão da competitividade global no *cluster* de calçados do vale dos sinos no Estado do Rio Grande do Sul.

Há no Brasil alguns núcleos de estudo sobre *cluster* em ascensão que são apresentados nesse estudo.

2.2 Núcleos de Estudos no Brasil

Destaca-se, inicialmente, o trabalho desenvolvido por Suzigan (1999) no Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia – NEIT, do Instituto de Economia da Universidade de Campinas – UNICAMP, onde realiza em 1999 uns dos primeiros seminários centrados na discussão da importância e utilidade dos conceitos de *cluster*.

Outro núcleo de estudos relacionado a *cluster*, mas que leva em consideração o termo ‘arranjos produtivos’ e ‘sistemas locais de produção’ foi constituído em 1997 pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, denominado de Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos Inovativos Locais – REDESIST.

O Instituto de Pesquisas Aplicadas – IPEA, Tironi (2001), ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é outro importante órgão que desenvolve inúmeras pesquisas em torno do desenvolvimento das localizações produtivas e que contribuiu para disseminar o termo Sistema Industrial Local – SIL na literatura nacional sobre *cluster*.

Nesse contexto, o interesse sobre o tema se difunde pelas academias, o qual vai integrar áreas ou subáreas de congressos voltados para administração, economia, inclusive engenharia de produção, em termos de melhoria do processo de inovação e melhor aproveitamento dos recursos.

Essas terminologias e suas singularidades são abordadas na seção a seguir para demonstrar até que ponto eles são diferentes ou não, em termos de pressupostos.

2.3 Formas de Abordagem no Brasil

Com as contribuições iniciais a partir da escola de *Havard* e de estudiosos sobre aglomerações de empresas, já destacadas neste estudo, percebe-se a ocorrência de um despertar internacional para a inserção dos pressupostos do *cluster* nas discussões sobre estratégias de negócios, gestão de cadeias produtivas, de suprimentos, inclusive sobre necessidade de gestão do próprio *cluster* em que o conceito de governança passa a sobressair, além das políticas públicas e privadas.

Portanto, no Brasil, isso não se dá só pelo termo *cluster*. Outros dois termos são aqui considerados em razão de sua disseminação e frequente utilização, como é o caso do termo Arranjo Produtivo Local – APL, termo em ascensão, e do termo Sistema Industrial Local – SIL, menos utilizado.

2.3.1 Abordagem com base em Arranjo Produtivo Local – APL

É no entorno das discussões sobre os diferentes termos apresentados na literatura e suas implementações que surge no Brasil, o sinônimo de *cluster* APL, cuja origem se dá na Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDESIST, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro conforme citado no site do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio – MDIC.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), arranjo produtivo local é composto por um aglomerado de agentes econômicos, políticos e sociais, estabelecidos em um território, os quais atuam em torno de um conjunto de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, eles envolvem a participação e a interação de empresas produtoras, fornecedoras e de serviços, além de clientes, organizações públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de mão de obra, instituições de pesquisas, finanças e desenvolvimento.

Lastres (2007) aponta que o primeiro ministério a adotar o termo APL foi o Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT no final da década de 90 e,

a partir disso, o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio – MDIC cria o Grupo de Trabalho Permanente de APL – GTP APL, que desenvolve anualmente um congresso em Brasília para abordar o tema.

O estudo desenvolvido nesta Tese identificou que o assunto é prioritário na formalização dos seus Planos Plurianuais desde 2000, no Plano Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação 2007-2010 e na Política de Desenvolvimento Produtivo 2008-2013, além de estar no planejamento do governo federal até 2023.

Segundo Costa (2010), a escolha do termo APL, por parte do governo, foi com o objetivo de facilitar a ampliação no delineamento das políticas públicas adequadas para as pequenas e médias empresas, onde o mesmo seria uma “espécie de guarda chuva” para abrigar a ampla abordagem que se tinha sobre o assunto e facilitar o entendimento e sua implementação no contexto brasileiro.

Já para Lastres (2007), a escolha é devido a um viés economicista em relação ao termo *cluster*, pois este se baseia em uma metodologia que considera os sistemas produtivos mais desenvolvidos, com um grau mínimo de estruturação, aglomeração e amadurecimento. No caso do APL, o mesmo permite melhor captar as especificidades da estrutura produtiva brasileira, onde em muitos casos não possuem as características mais consolidadas existentes nos *clusters* industriais.

Portanto, a escolha do termo arranjo produtivo local - APL permite uma melhor abrangência por parte de ações públicas voltadas para setores menos importantes, estruturados, carentes e em desenvolvimento.

Conclui-se que a disseminação do termo APL está mais presente quando se desenvolve diagnósticos dos setores industriais brasileiros, por meio de instituições ligadas ao governo, ou financiadas por ele. Já em relação ao termo *cluster*, o mesmo está mais presente em estudos acadêmicos e voltados para oferecer algum tipo de subsídio para aperfeiçoamento de setores industriais com certo grau de consolidação.

2.3.2 Abordagem com base em Sistema Industrial Local – SIL

Outro termo identificado na literatura nacional cuja abordagem recai sobre aglomeração industrial e se tornou sinônimo de *cluster* industrial é o denominado Sistema

Industrial Local - SIL, o qual foi desenvolvido na França com o objetivo de atender às mudanças provocadas pelo declínio do sistema de produção em massa para um sistema flexível de produção, onde as pequenas e médias empresas passam a ocupar lugar de destaque nas estruturas produtivas da Europa.

De acordo com Courlet (1993), o SIL representa um novo modelo de organização industrial e de desenvolvimento original, bem diferente da empresa verticalizada que predominou no sistema de produção em massa, onde se destaca relações de colaboração a médio e longo prazo entre empresas iguais e/ou autônomas, as quais realizam produções conjuntas de acordo com os procedimentos pactuados entre si, que foi denominado na França de “*Systèmes Industriels Localisé*”.

Courlet (1993) acrescenta que o SIL pode ser considerado um modelo “*standard*”, ou seja, padronizado e configurado por empresas concentradas em um determinado espaço e em torno de um ou mais setores industriais, espaço em que ocorrem interações entre as empresas, sejam por meio sócio-cultural existente na localidade ou de inserção de relações de escopo mercantil e informal, gerando externalidades produtivas para as empresas inseridas neste sistema.

Outro destaque feito por Courlet (1993) a ser considerado é a análise a respeito de como se dá a formação do SIL. Para ele, consiste em um fenômeno com evolução sem ruptura, pois seu desenvolvimento ocorre no local e próximo de áreas com predominância agrícola, com densidade de população jovem, com rede urbana densa e com forte tradição artesanal. Esse cenário, em conjunto com iniciativas locais e fortes interações entre economia e sociedade, leva-o a um modelo de industrialização dispersa.

Segundo Tironi (2001), a abordagem de SIL pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA se estabelece com o propósito de englobar o conjunto de situações identificadas na bibliografia quando se estuda as denominações: de *cluster* industrial; distrito industrial; aglomeração ou agrupamento de empresas industriais concentradas setorialmente; arranjos produtivos locais; ou arranjos inovativos. Assim, entende-se que o uso da palavra sistema contempla as similitudes existentes entre os diferentes termos.

Percebe-se que a denominação SIL tem uma similitude com o termo *cluster*, porém a pesquisa bibliográfica realizada indica que a utilização do termo *cluster* prevalece e com isso, destacá-lo aqui se torna imprescindível.

2.3.3 Abordagem com base em *Cluster*

O termo *cluster*, opção de denominação central desta Tese, é em nível internacional a mais referenciada na literatura, inclusive as questões de ordem social, cultural, e antecedentes históricos são geralmente apresentados como elementos que moldaram e foram substanciais para a formação dos *clusters*, geralmente citados na literatura, casos do *Emiligia Romagna* na Itália, *Baden –Wurttemberg* na Alemanha e região de *Cholet* na França (COURLET,1993), e também contribuem para explicar o milagre da economia chinesa (ZENG, 2010).

Na Alemanha, especificamente no estado de *Baden –Wurttemberg*, Courlet (1993), destaca que o SIL teve como base artesãos e pequenas manufaturas em torno dos setores têxtil, relojoeiro e da construção de máquinas, e que após a Segunda Guerra Mundial, com intervenção estatal se modernizou por meio de várias redes, compostas por grandes e pequenas empresas, em que se destacam o estabelecimento de parcerias, divisão do trabalho, especialização produtiva e introdução de novas tecnologias, aspectos que refletem em economias de aglomeração de baixo custo unitário de produção, aumento de produção, acesso e ampliação aos mercados.

Shiele (2008), identificou em suas análises sobre quatro “*cases*” alemães que adotaram o *cluster* como meio de atuação, os seguintes benefícios: as empresas envolvidas nas ações conjuntas explora vantagens do bom relacionamento com seus fornecedores; cria oportunidades de aprendizagem; obtém ganhos de produtividade, lucratividade; e alcança melhores níveis de inovação em relação as empresas que estão fora do *cluster*.

Recentemente Zeng (2010), em seu livro “*Bulding Engines for Growth and Competitiveness in China*” destaca os *clusters* industriais chineses junto com a “*Special Economics Zones – SEZS*”, como responsáveis pelo milagre chinês, em que a as zonas especiais econômicas envolvem setores voltados para a tecnologia, e os *clusters* industriais estão mais ligados a indústria tradicional, que surgiram de forma espontânea e utilizam de mão-de-obra intensiva, cita o exemplo do *cluster* de calçados da província de Zhejiang, cuja origem data de 422 a.c., e está relacionada com os antecedentes históricos, culturais, de aprendizagem que compõem os princípios de *cluster*.

Du (2007) , destaca que a *network* , é outra forma que as empresas de calçados chinesas adotaram para ganhar competitividade no mercado mundial, cita o exemplo gestão

da cadeia de suprimento e de sua integração, dá como exemplo a união de duas grandes empresas chinesas de fabricação de calçados esportivos (Yue Yuen Industrial Limited e Yuen Thai Industrial Co., Ltd) que respondem por 17% do mercado mundial desses produtos, e fabricam para as grandes marcas (Nike, Adidas, Reebok, Asics, Timberland e Rockport, *et al.*), embora o trabalho em rede é visto como uma forma direcionada de articular as cooperações entre as empresas, é tida por alguns estudiosos como uma evolução dos princípios de aglomeração de empresas para fazer frente aos desafios da globalização.

Outros estudos publicados sobre o assunto e que abordam a relação entre os aspectos socioculturais da região e o desenvolvimento de *clusters* são observados em Nadvi (1996); Negri (1999); Becatini (1999); Sengenberger (1999); Oliver Porta (2005). Estudos que evidenciam fortemente os elementos essenciais sobre a caracterização de *cluster* destacados no início desta tese, representados pela localização e relacionamentos, o que induz que a constituição de um *cluster* só é possível a partir da consolidação do domínio de conhecimentos, ou habilidades dos cidadãos de uma comunidade sobre uma, ou mais atividade, onde o tipo de relacionamento propicia o crescimento dessas atividades. Portanto, os referenciais históricos, sociais e culturais, dessa determinada comunidade ou sociedade, são representativos e essenciais na formação de um *cluster*.

A partir desse contexto foram extraídos os constructos e estabelecida à primeira hipótese da tese:

H_1 = As variáveis de relacionamento e tamanho discriminam as empresas de um *cluster* industrial.

Assim, pode se afirmar que o ambiente de uma localidade exerce poder de influência na forma da constituição e na maneira de agir dos agentes de um *cluster*, o que de alguma forma reflete em seu nível de desempenho, tanto em termos de resultados quantitativos, via participação no mercado do seu setor, quanto qualitativos, em termos de sua capacidade criativa e de desenvolvimento. Conforme argumentam Bell (1999), Baptista (2000), Mohannak (2007) e Mason *et al.*(2008) sobre a criação de inovações tecnológicas e sua difusão dentro dos *clusters*, onde o processo de informação é fundamental no desenvolvimento regional, e de um *cluster*.

Para Hoffman *et al.*(2004), Riis *et al.* (2007) e Mason e Castleman (2008) o ambiente econômico no qual as empresas operam tem forçado a introdução de mudanças em suas linhas de produtos, com o objetivo de atender ao mercado e enfrentar a concorrência, além de aproveitar os benefícios de cooperações verticais na cadeia produtiva e nas relações com o mercado no que tange a simetria das estratégias competitivas.

Tem-se então a inserção do elemento estratégia, ou seja, o *cluster* pode ser abordado como um meio de articulação de estratégia com objetivo de atender as necessidades das empresas que o compõem e de superar as próprias influências da concorrência de uma indústria. Esse aspecto inclusive está implícito em Porter (1986), quando ele aborda as forças competitivas que interferem na dinâmica de um setor e que foram úteis para sua análise e denominação de *clusters* industriais.

Em relação às considerações de *cluster* em nível nacional, é importante destacar o entendimento do Ministério da Indústria e Comércio – MIC, que considera a terminologia desenvolvida pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDESIST, ou seja, considera o termo Arranjo Produtivo Local.

Enquanto isso, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA faz a opção pelo termo Sistema Industrial Local - SIL, em ambas as situações, as observações identificadas na literatura levam a entender que os termos têm o mesmo significado de *cluster*, mas em nosso entendimento isso não é exatamente verdadeiro, exceto em relação ao termo SIL, pois seus princípios se aproximam mais aos do conceito *cluster*.

Porém, em relação ao termo APL, os próprios relatos sobre o que levou o Ministério da Indústria e Comércio – MIC a adotá-lo evidencia que foi em função dos desníveis existentes nas aglomerações nacionais, seja o de estrutura, dimensão, nível de especialização e concentração de empresas em uma localidade e região, além da própria possibilidade do governo desenvolver ações em embriões de aglomerados para de fato se tornar uma APL.

Essas considerações correspondem às expectativas que o Ministério tem em considerar a denominação como um guarda-chuva para englobar o máximo suas políticas no objetivo de atender as assimetrias existentes nos arranjos produtivos brasileiros, além de permitir assistência aos possíveis arranjos com potenciais.

2.4 Características das Terminologias Adotadas Para Aglomerações de Empresas

Este tópico tem como objetivo apresentar a abrangência dos termos destacados na fundamentação teórica desta Tese. Embora não se adote os termos APL e SIL nesta

pesquisa, entende-se necessário abordá-los, pois são sinônimos na literatura brasileira sobre *cluster*, não se trata de discussão semântica, mas conforme já descrito neste estudo, entender qual é o termo que mais se adéqua ao objeto de estudo da Tese.

No entanto, em razão da maior proximidade do termo SIL com o termo *cluster*, faz-se a opção por apresentar nesta seção as características do APL e *cluster*, além do que o termo sobre Sistema Industrial Local é menos adotado nos estudos sobre aglomeração de empresas no Brasil.

2.4.1 - O Arranjo Produtivo Local – APL

A abordagem com base em Arranjo Produtivo Local considera algumas características semelhantes aos demais termos encontrados na literatura, Lastres e Cassiolato (2003) procuram dar destaque as mesmas, de forma mais ampla, com objetivo de atender ao escopo proposto no uso do termo APL.

Segundo esses autores, o que caracteriza um APL são:

- a) Dimensão territorial, a qual representa o espaço geográfico em que as empresas estão inseridas e onde se compartilham visões, valores econômicos, cultura e aspectos sociais. Representa a dinâmica, diversidade e vantagens locais;
- b) Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais, significam que além dos produtores, fornecedores e clientes envolvidos com um setor, existem outros elementos na localidade e que são representados pelas universidades, organizações de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não governamentais;
- c) Conhecimentos tácitos ou implícitos nas pessoas, empresas e organizações, gerados a partir do compartilhamento e socialização, e ligados à especialização local; à proximidade entre as empresas; aos aspectos culturais e empresariais, os quais dificultam o acesso de atores externos e representam vantagens competitivas;
- d) Inovação e aprendizado interativo representa uma fonte para a difusão de conhecimento e ampliação da capacitação dos integrantes de um APL em termo de produção e inovação, o que leva ao lançamento de novos produtos, processos, métodos, formas de organização, além de garantir a competitividade do setor e das empresas;

- e) Governança representa a forma como a coordenação é feita no APL, centralizada ou descentralizada e;
- f) Grau de enraizamento representa o nível de envolvimento entre os agentes do APL e suas articulações, representados pelo percentual de agregação de valor, controle das organizações e mercado de destino da produção.

Uma importante observação sobre as características apontadas por Lastres e Cassiolato (2003) é o destaque da utilização do conceito de governança na gestão do arranjo produtivo local, visto ser uma forma de coordenar as atividades conjuntas das empresas.

Essa observação vem ao encontro do entendimento deste pesquisador, principalmente ao considerar a necessidade de coesão e alinhamento de diferentes objetivos e prioridades existentes entre as empresas de uma indústria a fim de que o compartilhamento e implementação das atividades coletivas se concretizem de forma efetiva. Assim, é essencial adotar na gestão de um *cluster* os princípios que dão sustentação ao conceito contemporâneo da governança.

O conjunto de características aqui destacado pode ser configurado de acordo com Zapata *et al.* (2007, *apud* Dias, 2011), nas seguintes representações:

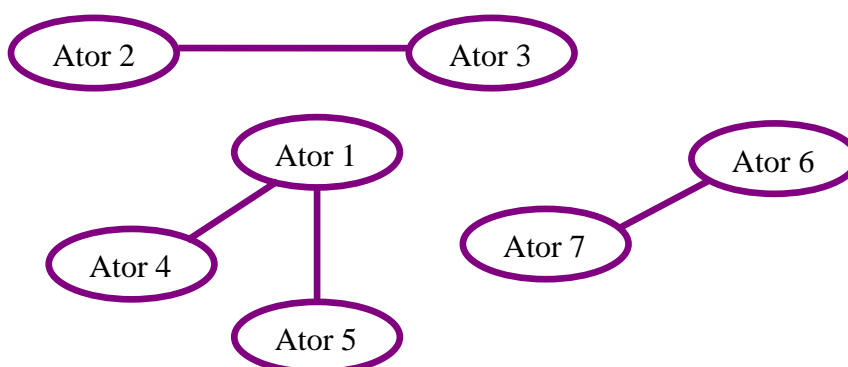


Figura 2. 2: Representação de um Arranjo Produtivo Local – APL
Fonte: ZAPATA *et al.*, (2007, *apud* DIAS, 2011)

A representação em forma de diagrama mostra em cada círculo um ator do arranjo, o qual pode ser um produtor, fornecedor ou instituição. A linha que os liga representa a relação de interdependência entre eles e, na medida em que as relações se ampliam concomitantemente com ocorrência de adensamento, a aglomeração de empresas se torna um APL, o qual segundo esses autores pode ser representado por:

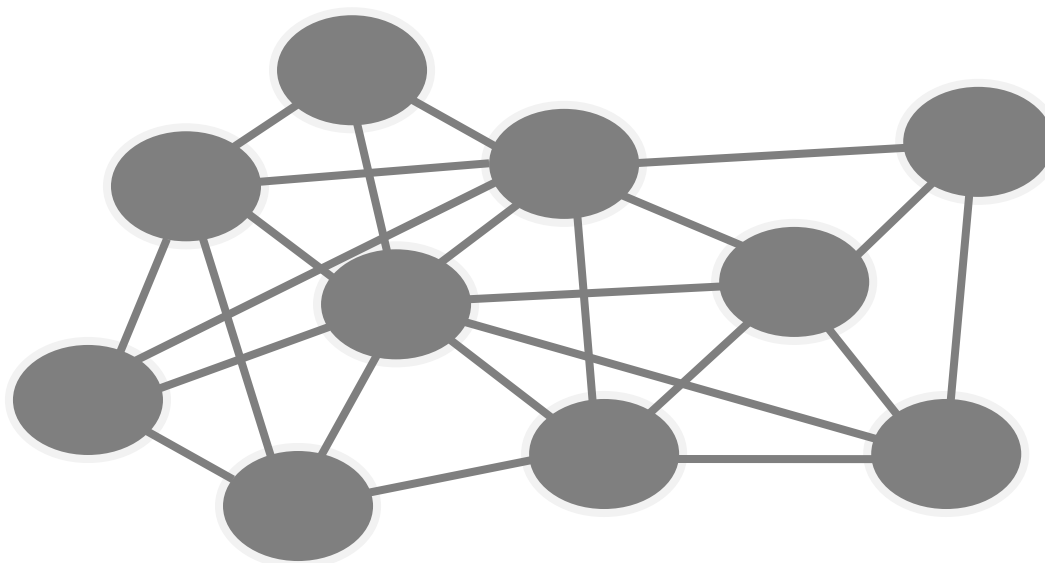


Figura 2.3: Representação de um Sistema Produtivo Local – SPL
 Fonte: ZAPATA *et al.*, (2007, *apud* DIAS, 2011)

Nesta representação, Zapata *et. al.* (2007, *apud* Dias, 2011) argumentam que, a partir da intensificação dos vínculos de interdependência e encadeamento de relações de cooperação e aprendizagem, a aglomeração passa de fato a se constituir num sistema mais complexo e obtêm uma maior capacidade de competitividade no mercado.

As inserções dessas representações neste estudo se dão não só no sentido de melhor compreender a estrutura de um APL, mas serão úteis para a discussão da perspectiva que se tem de estabelecer o tipo de *cluster* do objeto de estudo desta Tese.

Apresentado as características do APL, a atenção nesta seção volta-se para as características presentes no conceito de *cluster*.

2.4.2 Características de *Cluster*

Antes de iniciar a apresentação das características contidas no desenvolvimento e utilização do termo *cluster*, vale destacar que muitas das características do APL estão presentes em sua composição, mas, para não ocorrer redundância, não será novamente apresentado. Acredita-se ser possível afirmar que as características anteriormente destacadas aos arranjos produtivos recaem sobre o *cluster*.

Porém, outras referências são destacadas, conforme apresentadas por: Nadvi (1999), Rabellotti (1999), Karaev *et al.* (2007), Solvell *et al.*(2008), os quais dão ênfase aos

clusters industriais como um caminho para o aumento de competitividade das empresas, tanto pela exploração dos benefícios gerados pelas estruturas locais, quanto pela sinergias via reciprocidade de relacionamento em cooperação.

Nesse escopo, Oliver e Porta (2006) destacam que sem o aprimoramento de estratégias, as empresas tendem a ter limitações no uso dos recursos territoriais propiciados pela participação nos *clusters*. Isso demonstra a necessidade da elaboração de estratégia de mercado que aproveite os benefícios potenciais do *cluster*. Shiele (2008) também aponta nessa direção, afirmando que as ações territoriais nos *clusters* têm privilegiado o Marketing no desenvolvimento regional, mas enfatiza a carência de estratégias de integração nos *clusters*.

Outras dificuldades existem na implantação de *cluster*, e a confiança é uma delas, que ao longo das análises dos relacionamentos entre empresas, tornou-se um dos principais entraves. Outro empecilho é a visão limitada dos gestores no aproveitamento de oportunidades advindas de um *cluster*, principalmente os relacionados à redução de custos de transações nas operações e no desenvolvimento de produtos. Essas observações vão ao encontro do que Tristão (2000) enfatiza sobre *cluster*, onde o mesmo não se configura só pela proximidade das empresas em uma localidade e pela relação de compra e venda de insumos, mas também pela necessidade do compartilhamento de interesses comuns e que devem estar presentes no desenvolvimento de ações conjuntas.

Diante disso, pode-se acrescentar que as estruturas de *cluster*, embora se assemelhem em termos de aglomeração, ou no quesito proximidade geográfica, distanciam-se em termos de caracterização do tipo de relacionamento endógeno existentes, principalmente em função dos aspectos históricos, políticos e socioculturais. Isso reforça a importância dos estudos relacionados ao termo, sejam por parte das instituições públicas, privadas e academia, a qual está representada por esta pesquisa.

Porter (1999) ao apresentar seus estudos sobre estratégia comparativa argumenta que os *clusters* bem-sucedidos são os que apresentam, em suas concentrações geográficas, empresas inter-relacionadas, com estrutura de fornecedores especializados nas matérias-primas necessárias para seus processos produtivos, além de prestadores de serviços e instituições voltadas para o ensino técnico, profissional, pois não só competem, mas também cooperam entre si.

Nadvi e Schmitz (1994) dão importância para a questão de proximidade entre as empresas e afirmam que o que leva à obtenção de vantagem competitiva são os processos locais com base em sistemas de produção. Esses processos permitem reduzir a rigidez de

fabricação, além de aumentar a capacidade de responder a alterações de demanda do mercado por meio de relações verticais e horizontais, pois o nível de especialização permite a distribuição de custos e riscos.

Os mesmos autores ainda enfatizam que a busca de uma resposta coletiva para os problemas de um aglomerado de empresas é facilitado se estiver presente os princípios de *cluster* relacionados ao caráter sociocultural, pois isso também facilita a confiança e os relacionamentos.

O *cluster* também pode trazer questionamento, já que uma característica marcante é a especialização em um determinado produto. Nadvi e Schmitz (1994) novamente corroboram com a reflexão sobre seu conceito, pois segundo eles, se uma economia diversificada é menos vulnerável a choques externos, existe dificuldade para obtenção de eficiência, ao contrário de uma economia especializada. Porém pode se entender que o nível de desempenho de um *cluster* depende do estágio em que se encontra, visto que ele é fortemente influenciado pelos aspectos sociais e culturais da região ou local, mas é certo que as características relacionadas à localização, relacionamento, nível de especialização e importância do *cluster* oferecem as condições iniciais para as ações coletivas entre as empresas.

Assim, seja qual for a denominação escolhida para um aglomerado especializado, SIL, APL ou *cluster*, surgem na literatura, algumas tipologias na tentativa de melhor representá-los. Para esta Tese, o recorte foi feito em torno do termo *cluster* e considerou as contribuições de MARSCHALL (1985); MARKUSEN (1996); e PORTER (1998). Tal escolha foi feita devido à abrangência dessas tipologias, outras tipologias não foram adotadas neste estudo por serem mais específicas, como é o caso da tipologia sugerida por ALBU (1997), dividida em: tipologia de *cluster* industrial, voltada para o artesanal; tipologia voltada para indústria *high-tech*, ou seja, indústria de alta tecnologia, e um terceiro tipo, voltado para *cluster* com base em grandes empresas.

Com base no exemplo, poderia ser questionado o porquê não adotar a tipologia industrial voltada para o artesanal, abordada por Albu (1997), mas entende-se que, embora essa tipologia contemple a indústria de calçados, não seria interessante adotá-la, pois as outras tipologias consideradas por Marshall (1985), Markusen (1996) e Porter (1998), além de contemplar uma diversidade de indústrias, elas evitam fazer distinção entre os tipos de indústrias e focam sobre as diversas características e fatores que de fato influenciam a formação e consolidação de um *cluster*.

É possível ainda enfatizar que alguns *clusters* nacionais têm tipologias com base no tipo de indústria que formam. No entendimento desta pesquisa, essa configuração de tipologias é incompleta, pois limita-se a identificar as características de um *cluster*. Embora as características façam parte de uma tipologia, elas por si só são insuficientes para estabelecer qual é o tipo de *cluster*. Exemplo: se uma das características de um *cluster* for alta dependência de uma ou mais empresa de grande porte, a tipologia a ser denominada para a indústria que forma o *cluster* estará amarrada, tanto as características inerentes a essa dependência, quanto aos meios e forma de relacionamentos existentes. Portanto a tipologia de um *cluster* vai além de sua caracterização, ou de que tipo de indústria representa. Por isso é preciso estudar o que sustenta, e como ocorrem os relacionamentos entre as empresas.

Desse modo, a tipologia não pode estar limitada às características presentes em um *cluster*. É preciso identificar e estudar como ocorrem os relacionamentos das empresas em termos do processo de integração das atividades e ações de cooperação

Portanto, os critérios de escolha das tipologias adotadas para este estudo foram: a capacidade de cada tipologia abranger o maior número possível das diferentes características existentes em uma indústria de um *cluster*; e das tipologias contemplar diferentes formações de relacionamento, o que gerou a segunda hipótese da tese:

H_2 = As variáveis associadas a cada característica de cada tipo de *cluster* discriminam os grupos de empresas do *cluster* calçadista de Franca.

Assim, o próximo item foca a apresentação dos tipos de *clusters* escolhidos para a realização deste estudo.

2.5 Tipologias de *Clusters* Abordadas Neste Estudo

Apresentar as tipologias identificadas na literatura e consideradas neste estudo é essencial em razão do problema identificado por esta Tese e das próprias hipóteses estabelecidas para serem validadas ou refutadas. Assim, três contribuições de tipificações são vistas: *cluster* Marshalliano; Tipos de *clusters* de Murkusen e *cluster* de Porter.

2.5.1 Tipologia de *Cluster* Marshalliano

A primeira abordagem a ser considerada aqui respeita a ordem cronológica dos fatos que corroboraram para o surgimento das análises sobre *cluster*, que ocorreram a partir do estudo do fenômeno da especialização produtiva espacial realizado na Inglaterra por Marshall (1985). Ele os denominou de Distritos Industriais Britânicos e enfatizou que suas características levavam a obtenção de eficiência produtiva.

Costa (2010) enfatiza que Marshall se opôs a superioridade da forma padronizada e da integração verticalizada do sistema fabril perante o que sucedia em torno da empresa de uma mesma atividade, ou seja, identificou a existência de outros tipos de economia em torno de uma empresa. Com isso, forjou a famosa denominação de “economias externas”, que gerou o termo “economia de externalidades de um distrito industrial”, bastante referenciado na teoria econômica.

As características identificadas por Marshall (1985) ganham dimensão e importância, podendo ser aqui descritas como as que representam o tipo Marshalliano de *Cluster*:

- Dependência de condições: físicas, fatores sociais, ação de governo e heranças técnicas, produtivas e culturais;
- Concentração de empresas similares;
- Divisão do trabalho;
- Especialização: de mão de obra, conhecimento e maquinaria;
- Integração devido à dependência de matéria-prima;
- Eficiência produtiva devido a volume de produção das diferentes atividades;
- Economia das empresas com base em externalidades do setor;
- Criação de mercado de trabalho amplo e contínuo;
- Aproveitamento das vantagens locais exige noção de coletividade o que resulta em empresas mais eficientes.

Para melhor compreensão, desenvolveu-se com base nas próprias descrições de MARSHALL (1985) e PORTER (1998), a figura ilustrativa do que seria o esboço do Distrito Industrial Marshalliano.

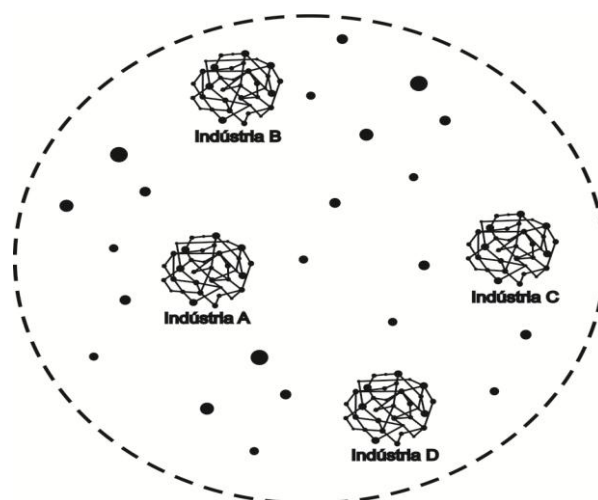


Figura 2.4 – Cluster Marshalliano – elaborada pelo autor
 Fonte: MARSHALL, 1985 e PORTER, 1998.

A composição do distrito industrial Marshalliano é ampla, nele encontra-se diferentes tipos de indústrias, empresas de diferentes especificidades, instituições as quais podem ou não estar agrupadas em torno de atividades similares e com auto-dependência. Isso reforça a citação de PORTER (1998), já descrita neste estudo, sobre a diferença entre aglomeração de empresas e *cluster*. Portanto, esta explicação é essencial para melhor compreender as contribuições feitas por Marshall no final do século XIX e, com isso, obter melhor alcance dos benefícios sobre a configuração de um *cluster* para as empresas.

Portanto, percebe-se, nas referências bibliográficas utilizadas neste estudo, que o termo distrito industrial é o primeiro sinônimo do termo *cluster* Industrial. É a partir da difusão desse novo tipo de abordagem sobre aglomeração de empresas, que as diferenças entre estes termos vão se tornar mais precisas, ou seja, um distrito industrial, geralmente, é a constituição de um espaço com estrutura mínima para que diversos tipos de indústrias possam se desenvolver, pois necessariamente um *cluster* pode não se estabelecer ou ser identificado neste espaço.

Assim, a possibilidade de não existir *cluster* em um distrito industrial se deve ao significado do termo *cluster*, pois ele, ao representar um conjunto de empresas pertencentes à mesma cadeia produtiva, com especialização em um processo produtivo, ou de serviços de significativa importância, onde ocorrem fortes relações de interdependência, cooperação, ações conjuntas e mesmo sendo concorrentes, busca atuar de forma compartilhada para melhorar o nível de capacidade competitiva e comparativa.

Essa nova concepção de distritos industriais passa a ser alvo de diversos estudos e recebe o nome, nos países avançados, de Novos Distritos Industriais – NDIs. Nos Estados Unidos da América, a abordagem da pesquisadora ANN MARKUSEN (1995)

destaca-se devido à criação de modelos de representação de diferentes tipos de “*stick places*”, que significam áreas competitivas na atração e na manutenção de investimentos.

Os modelos criados por MARKUSEN (1995) serão abordados a partir da próxima seção, pois, embora tenham sido desenvolvidos na sua maior parte em análises de países mais desenvolvidos do que o Brasil, acredita-se que os mesmos possam contemplar países com outros perfis, principalmente, se levar em consideração a flexibilização da indústria mundial em função da economia globalizada.

2.5.2 Tipologias de Markusen

As tipologias elaboradas por Ann Markusen (1995), da Universidade de Rutgers – E.U.A. têm origem em análises de regiões metropolitanas bem sucedidas dos Estados Unidos, a partir de 1970. Segundo Markusen, essas regiões demonstraram forte resistência à manutenção de investimentos em face de crescente mobilidade do capital, por isso estendeu-se as análises de forma comparativa com Japão, Coréia do Sul e Brasil. Com a verificação das áreas que obtiveram maior taxa de expansão nos E.U.A. em comparação com a média nacional desses países, identificou-se quatro tipos de espaços industriais:

➤ Novo Distrito Industrial Marshalliano – tem como referência o distrito *italianate*, onde prevalecem muito às características descritas por Marshall, trata-se de uma concentração de empresas locais ligadas, ou não, a atividades específicas. Sua formação, atuação e relacionamentos são responsáveis pelo dinamismo econômico de um local ou região

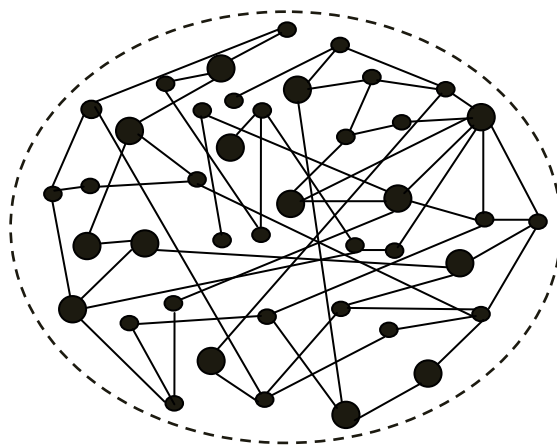


Figura 2.5: *Cluster Italianate*- elaborada pelo autor
Fonte: MARKUSEN, 1995.

➤ Novo Distrito Industrial Meão e Raio – sua estrutura regional se estabelece em torno de uma ou mais empresa de grande porte. Pertence a uma ou poucas indústrias e existe forte dependência em torno de uma empresa líder local.

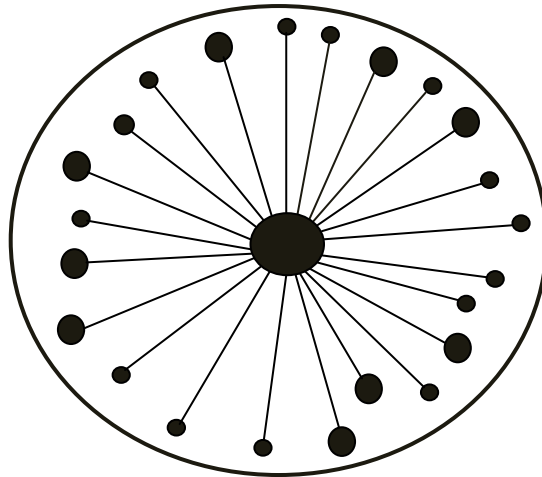


Figura 2.6: *Cluster* Centro-radial Elaborada pelo autor
Fonte: MARKUSEN, 1995.

➤ Novo Distrito Industrial Satélite – sua estrutura local tem como base forte dependência de empresas externas, as quais podem estar ligadas a “*high-tech*”, ou seja, “alta tecnologia”, ou ainda serem atraídas pelos baixos salários, impostos, incentivos governamentais locais. Neste escopo, as empresas locais são altamente dependentes de empresas externas e buscam explorar os recursos, competências e relacionamentos de uma indústria local.

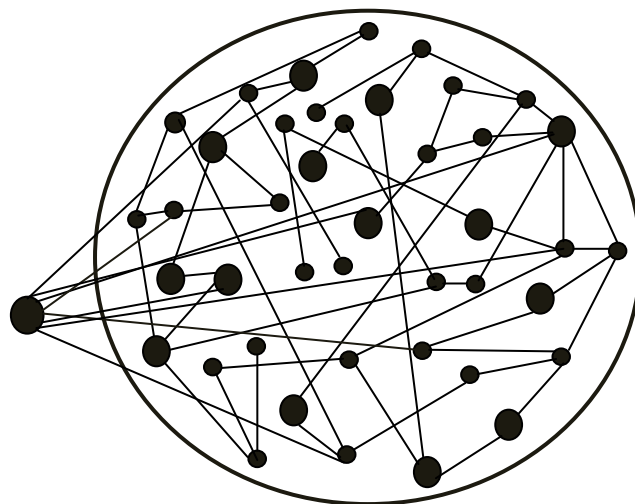


Figura 2.7: *Cluster* satélite - elaborada pelo autor
Fonte: MARKUSEN, 1995.

➤ Novo Distrito Industrial Baseado no Governo – estrutura local com base em empresas do governo, ou ainda pelo estabelecimento de uma empresa estatal para ser âncora do desenvolvimento econômico local ou regional.

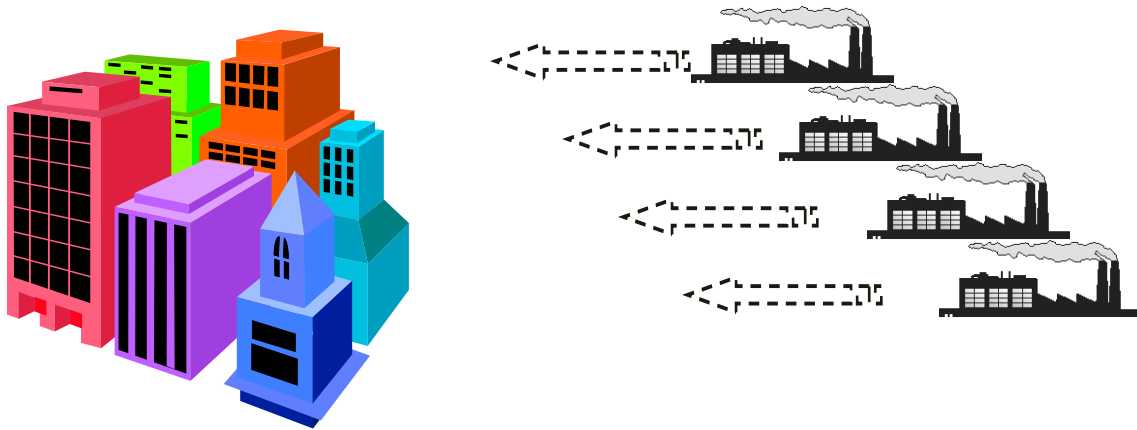


Figura 2.8: *Cluster* baseado no governo
Fonte: MARKUSEN, 1995.

Markusen (1985) esclarece que seu estudo procurou determinar as características específicas de cada NDIs em função da distribuição das firmas por tamanho; padrão de relações interindustriais; grau de desintegração vertical; transações entre firmas de um mesmo distrito; capacidade de inovação; instituições de coordenação voltadas para o distrito; e tipo de organização da produção. Acrescenta que a nova definição de Distrito Industrial, diferente da Marshall, pode ser descrita como uma área espacial delimitada, com uma nova orientação de atividades econômicas de exportação e especialização, com base em recursos naturais, tipos de indústrias ou serviços.

Em nossa pesquisa, entende-se que a abordagem de Markusen (1995) se estende para a concepção de *cluster*, devido flexibilidade em identificar características similares, explicá-las e entender o funcionamento de diferentes tipos de *clusters*.

Neste escopo, são utilizados, para a pesquisa de campo, os diferentes núcleos de características relacionadas a cada tipo de NDIs, exceto o ancorado no governo, visto o nosso conhecimento empírico permitir afirmar, antecipadamente, que o mesmo é, com certeza, o único a não estar presente no objeto de pesquisa.

O quadro 2.1 apresenta os núcleos de características das tipologias de Markusen (1995), os quais corroboram na construção do instrumento de pesquisa.

2.5.2.1 Tipologias Novos Distritos Industriais de Markusen

Markusen (1995), ao estudar os novos distritos industriais norte-americanos elaborou com suas análises algumas tipificações e que embora tenham sido construídas a partir de um contexto industrial e econômico mais dinâmico e sólido acreditamos serem possíveis o aproveitamento de seus parâmetros para o estudo desta pesquisa. Nesse sentido o quadro 2.1 apresenta as características inerentes a cada uma das tipificações estabelecidas pela estudiosa e consideradas para esta pesquisa, porém trocamos a sigla NDis pelo termo *cluster*.

<p>Cluster Italianate-Markusen Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formado por PMEs; • Especialização flexível; • Produtos de alta qualidade; • Potencial de inovação; • Forte rivalidade local; • Relacionamento baseado na confiança; • Ação coletiva para moldar vantagens locais; • Parceria público-privado; • Presença de associações de produtores; • Apoio de governo local e regional; • Networking competitiva + integrada = divisão trabalho e terceirização. 	<p>Cluster Satélite-Markusen Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formado por PMEs; • Dependência de firmas externas que buscam m.o. barata; • Vantagem competitiva baseada no custo; • Competência baseada nos conhecimentos e habilidades tácitas locais; • Know-how limitado ao escopo local para criar vantagem competitiva; • Vendas dos produtos dependem de agentes externos; • Instrumentos de crescimento baseado no treinamento a todos os níveis. 	<p>Cluster Meão e raio Markusen Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrado em grande empresa; • Clara hierarquia sobre as PMEs; • Vantagem de custo; • Flexibilidade; • Forte influência da grande empresa; • Desempenho do cluster depende de poucas grandes empresas; • Propensão das grandes empresas em terceirizar atividades;
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2.1 – Tipologias Novos Distritos Industriais- Elaborado pelo autor

Fonte: MARKUSEN, 1995.

A próxima seção aborda a última tipologia recortada da literatura para esta tese, a qual deu origem ao termo *cluster*.

2.5.3 Tipologia de Porter

Conforme já mencionado neste estudo, Michel Porter, da Universidade de *Harvard* (1998), é um dos mais conceituados nomes na literatura sobre *cluster*, e no entender deste estudo, isso não ocorre só em razão da origem do termo ser creditada a ele, mas,

principalmente, pela visão de difundir a importância que os aglomerados de pequenas e médias empresas possuem para a capacidade de competição de um país ou região.

Também o termo *cluster* transcende a academia e permite aos mais diversos setores da sociedade compreender de forma pragmática a necessidade de direcionar melhor atenção e esforços para sustentação e valorização das indústrias que possuem na sua configuração a maioria de empresas de micro, pequeno e médio porte, pois as mesmas têm importância inestimável para as economias locais, regionais em termos de produção, emprego e no desenvolvimento de um país.

Desse modo, na busca por explicações do que ocorria com certos tipos de aglomerações industriais, as quais obtêm sucesso na economia mundial, Porter (1998) apresenta um conjunto de características relacionadas à capacidade competitiva e advindas da proximidade das empresas em um espaço produtivo. Essas empresas serão úteis em seu estudo sobre estratégias comparativas e corroboram para o fortalecimento da terminologia de *cluster* criada por ele e difundida na literatura econômica, administrativa, entre outras.

Essas características funcionam como forças que impulsionam o *cluster* e o tornam mais dinâmico. São representadas por:

- Disponibilidade de insumos básicos (mão de obra, infraestrutura e conhecimentos específicos);
- Acesso a serviços e informações existentes com diversos produtores;
- Concentração de empresas correlatas (produtores, fornecedores e clientes);
- Origem das empresas com base em fatores históricos, culturais, econômicos, valores e institucionais locais;
- Troca de informações;
- Conhecimento diferenciado;
- Habilidades desenvolvidas;
- Ritmo de inovação;
- Rivalidade local estimula competição;
- Dependência do ambiente sócio-institucional;
- Combinação de condições nacionais com locais gera vantagem competitiva;
- Capacidade competitiva depende do fortalecimento mútuo gerado pela proximidade geográfica;
- Coordenação entre agentes traz investimentos; e

- Projetos coletivos de empresas obtêm maior apoio do governo.

A figura ilustrativa da tipologia de *cluster* de Porter é, neste estudo, representada pela mesma figura desenvolvida nesta tese para representar a tipologia de Markusen (1995) sobre o *cluster* italianate, inclusive é a pesquisadora que se utiliza do exemplo dado por Porter a respeito do *cluster* da Itália, por isso a atribuição de *cluster italianate*.

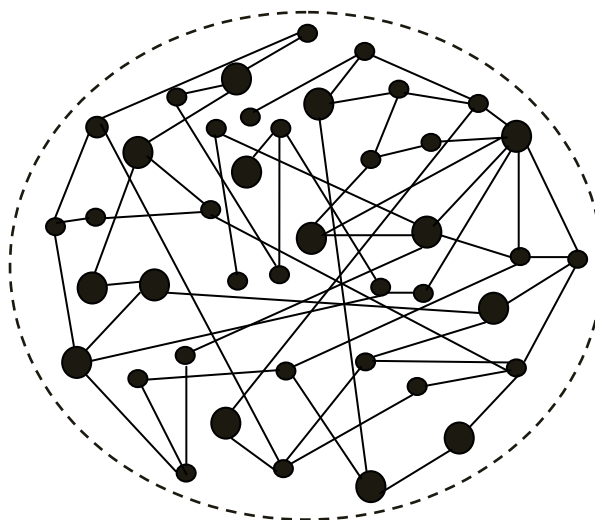


Figura 2.9: *Cluster* de Porter - elaborada pelo autor
Fonte: MARKUSEN, 1995.

Ao observar o grande número de características presentes nas tipificações que dão sustentação à fundamentação teórica e aqui apresentada, percebe-se que ocorrem apontamentos similares entre elas. Em razão disso, buscou-se apresentar uma síntese para facilitar a elaboração dos constructos desta tese e, assim, ter uma base para a elaboração do instrumento de pesquisa de campo. Essa síntese é o assunto da próxima seção.

2.6 Síntese das Características das Tipologias abordadas

A proposta desta tese é ter como resultado final a identificação de uma tipologia de *cluster* que represente o objeto de pesquisa. Em razão disso, ao identificar na literatura as tipologias de *cluster* de Markusen, Marshall e Porter, as quais, com base em nosso conhecimento empírico, têm relação com cadeia produtiva de calçados de Franca, optou-se pela elaboração de uma síntese das características para servir de parâmetros na escolha dos constructos da pesquisa e na criação das variáveis. A síntese está no quadro 2.2.

SINTESE DAS CARACTERÍSTICAS DAS DIFERENTES TIPOLOGIAS DE CLUSTER		
➤ Formado por PMEs	➤ Existência de maquinaria	➤ Ritmo de inovação
➤ Origem comum	➤ Projeto coletivo gera apoio governamental	➤ Cooperação
➤ Especialização setorial	➤ Habilidade desenvolvida	➤ Concorrência local
➤ Especialização flexível	➤ Presença de Instituições de apoio	➤ Oferta de insumos
➤ Conhecimento diferenciado	➤ Desempenho dependente de poucas empresas grandes	➤ Divisão do trabalho
➤ Integração em função da matéria - prima	➤ Concentração de empresas correlatas	➤ Ação coletiva fortalece setor
➤ Especialização da m.o.	➤ Dependência externas(firmas compradoras e produtoras)	➤ Apoio público para setor
➤ Eficiência produtiva dependente grades volumes de produção	➤ Empresas maiores têm propensão à terceirização	➤ Potencial de inovação
➤ Combinação de condições nacionais e locais para competitividade	➤ Necessidade de noção coletiva para obter eficiência	➤ Oferta de m.o. abundante
➤ Acesso a serviços e informações	➤ Competência baseada em conhecimentos tácitos	➤ Presença de Instituições de apoio

Quadro 2.2 – Características de tipos de *clusters* - Elaborado pelo autor

Fonte: a partir de MARKUSEN, 1995 e COSTA, 2010.

É importante esclarecer que, na elaboração do instrumento de pesquisa, foi feita uma classificação entre as características comuns e incomuns das diferentes tipificações de *clusters* com o objetivo de verificar quais são as características mais presentes de um ou outro tipo de *cluster* no objeto de pesquisa. Para maiores detalhes, ver capítulo cinco sobre metodologia, ou anexos D, E, F e G. Essa separação de características por tipo de *cluster* facilitou o estabelecimento do cruzamento entre os módulos de questões abertas e fechadas com o propósito de verificar a existência de outras características no *cluster* em estudo e em que nível isso ocorre. O resultado disso encontra-se nas inferências analíticas do capítulo seis e sete deste estudo.

Apresentado a conceituação de *cluster* e o recorte das tipologias que são utilizadas neste estudo para identificar qual representa a cadeia produtiva de calçados de Franca-SP-Brasil, é relevante mostrar a origem, dimensão e importância do objeto de estudo desta pesquisa, isso será feito na próxima seção.

2.7 Origem da Cadeia de Calçados de Franca

Esta seção mostra a origem do aglomerado de empresas de couros e calçados de Franca e um perfil do que ele representa em termos de sua constituição, para isso, esta seção apresenta um breve histórico de sua origem e uma pesquisa quantitativa realizada no início do século XXI sobre sua composição.

A origem da cadeia produtiva de calçados de Franca não ocorreu por acaso, a história mostra que ela surgiu em função da composição de sua população, da localização e das atividades iniciais cuja primazia econômica estava na fabricação de calçados e nos curtumes que beneficiavam o couro.

Tosi (1998) descreve como foi o surgimento da indústria coureiro-calçadista de Franca e o motivo de sua instalação nesta cidade e não em outro lugar. Enfatiza que as atividades atreladas à atividade coureiro já existiam há tempos no lugar, mas a organização de produção de selaria, sapataria, atividades de seleiro e sapateiro em forma de empresas tornam-se reais a partir dos últimos anos do século XIX.

Acrescenta que o registro da existência de sapateiros desde 1872/1877, de origem italiana, foi um fato que também contribuiu para a origem da cadeia produtiva, visto o domínio desses artesãos na arte de fabricação de sapatos.

Outra contribuição destacada por Tosi (1998) sobre a origem da especialização em fabricação de calçados e processamento de couros foi o da cidade de Franca estar localizado na rota de sal, o que fez surgir um entreposto na distribuição de sal importado de Santos e distribuído para as províncias de Goiás e Mato-Grosso e parte de Minas Gerais.

A inserção de Franca na via que ligava essas províncias permitiu o surgimento, na localidade, de atividades de apoio voltado para o meio de transporte da época, os “carros de bois” ou “lombos de animais”, principalmente as de selaria e botinas para os tropeiros. Outra contribuição relacionada ao transporte era a carga, de Santos vinha o Sal, no retorno traziam carne seca e couros.

Segundo Tosi (1998), é o fluxo de couros e do próprio gado para consumo nos grandes centros que fez surgir em 1888, por iniciativa do Padre Alonso Ferreira de Carvalho, às margens do córrego do Cubatão, o primeiro curtume da cidade, a fim de aproveitar os couros trazidos pelos tropeiros. Acrescenta que, paralelamente a esse acontecimento, houve outro fato marcante que desencadeou condições para reforçar a implantação da indústria local.

Tal fato a inauguração da ferrovia em 1817, a qual incrementou a cafeicultura, pois aproximou Franca de outros centros cafeicultores e provocou o crescimento das plantações e, com isso, dinamizou as atividades locais, seja por meio de salários, pelo aumento da procura de bens de consumo ou pela própria infraestrutura local.

Um fato relacionado ao café foi à inserção da mão de obra feminina para seleção dos grãos, que era feita em grandes barracões. As mulheres eram denominadas de “catadeiras”. A importância dessa inserção está no embrião da mão de obra que posteriormente seria utilizada na costura das peças dos calçados.

Nesse cenário, em março de 1921, surge a primeira fábrica de calçados, mas que posteriormente entra em regime de concordata e fale, porém os leilões do maquinário fazem surgir mais fábricas de calçados paralelamente. Na década de 20 e 30, a indústria curtumeira da localidade já era a terceira do Estado de São Paulo. O conjunto de fatos descritos impulsionou a verticalização das atividades voltadas para a fabricação de calçados e com isso surgem fábricas dos mais diversos insumos e produtos requeridos por essa indústria.

Com este retrospecto, a localidade de Franca com sua indústria de calçados adquire as condições necessárias para seu crescimento, desenvolvimento e consolidação no final do século XX como o mais importante centro de fabricação de calçados masculinos do país.

2.7.1 Algumas características da Cadeia produtiva de Calçados de Franca

Esse retrospecto atrai para o *cluster* de calçados de Franca o interesse de inúmeros estudos acadêmicos, além da necessidade de um melhor controle por parte das suas instituições representativas. A busca de dados para análises e elaboração de estratégias de atuação, quer seja das organizações ligadas à indústria, ou das próprias empresas, demonstram ser incipientes, o que dificulta uma melhor análise sobre a cadeia produtiva.

A carência de melhores dados é algo perceptível a todos que possuem interesse por essa indústria e isso, aliado à mudança na forma de atuação do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca – SINDIFRANCA fez surgir, no ano de 2011, um Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca e Região. Esse mapeamento é realizado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial com apoio da Secretaria de

Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo e do SINDIFRANCA.

Desse mapeamento, entende-se ser importante apresentar os dados relativos à quantidade de empresas fabricantes de calçados, fornecedoras e prestadoras de serviços, à quantidade de mão de obra empregada, à origem dos insumos e matérias-primas utilizadas na cadeia produtiva e à importância do *cluster* de Franca e Região com o Brasil. Esses dados são apresentados nas tabelas 2.1, 2.2 e 2.3:

Tabela 2. 1 – Composição da cadeia produtiva de calçados - Elaborada pelo autor

Composição da Cadeia Produtiva de Franca										
Tipo Empresa	Porte		Porte		Porte		Porte		Mão de obra	
	Micro	%	Peq.	%	Méd.	%	Gde.	%	Total	%
Calçados	212	45,4	195	41,8	54	11,6	6	1,3	22.143	68,6
Fornecedores	193	68,2	74	26,1	16	5,7	-	-	7.578	23,5
Prestadores de Serviços	234	88,3	27	10,2	4	1,5	-	-	2.550	7,9
Total	639	62,96	296	29,16	74	7,29	6	.59	32.271	-

Fonte: INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL, 2011 e SINDIFRANCA, 2011.

Os números sobre o porte de empresas mostram que o *cluster* de Franca é constituído na maior parte por empresas de micro e pequeno porte, o que representa 87,2% de fabricantes de calçados. O mesmo se repete para fornecedores com 94,3% e prestadores de serviços 98,5%. Isso confere ao objetivo desta tese mais valor, pois a construção de uma tipologia que represente de forma efetiva o que é o *cluster* de Franca pode subsidiar e orientar melhor as ações empresariais e institucionais, visto que as empresas desse porte são geralmente mais carentes em recursos e capacitações do que as de médio e grande porte, inclusive no quesito “poder de barganha” com empresas fornecedoras e de poder de influência junto às autoridades.

A tabela 2.2 mostra a importância sobre a questão da localização e da aproximação da indústria de calçados estarem em uma localidade, pois se verifica que a cidade de Franca-SP possui excelente representação em termos comparativos com o restante do país, o que permite confirmar a representatividade desse *cluster* em termos de nível nacional.

Tabela 2.2 – Parâmetros comparativos

Parâmetros Comparativos Entre Franca e Brasil							
Item Valor	Nº Firmas	*M.O Ocupada	Produção		Exportação		Investi-mentos Em R\$
			*Pares	Em R\$	*Pares	*US\$	
Franca	1.015	32.271	25.954	1.140.514	126.576	80.375	15.154
Brasil	8.094	324.959	815.952	18.909.224	3.106	1.360.016	423.211
Em% Franca	8,8	7,6	3,2	6,0	5,9	2,5	3,6

*M.O (em 1.000 pares),*Produção (em Milhões),*Exportação em pares (1.000),*Exportação em US\$ (Milhões). Ano base: 2009

Fonte: INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL, 2011 e SINDIFRANCA, 2011

Já a tabela 2.3 mostra que a indústria de calçados de Franca consome 58% de insumos e matérias-primas fabricados em Franca e Região, isso significa a existência de uma rede de fornecedores substancial, o que reforça as características relacionadas ao *cluster*, tanto a questão de interdependência, quanto a questão de relacionamento entre empresas.

Tabela 2.3 – Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca-SP.

Origem dos insumos e matérias-primas consumidos em Franca e Região (Em %)				
Insumos e Matérias-primas	Em Franca e Região	Restante do Estado	Outros Estados	Fora do País
Couro	56,0	11,1	33,0	-
Sola de borracha	70,4	18,1	11,0	0,4
Palmilhas	65,5	14,7	19,8	-
Partes para calçados	66,7	10,1	23,2	-
Aviamentos	39,2	41,4	17,8	1,6
Máquinas diversas	37,2	28,6	33,6	0,6
Sola de couro	71,9	16,9	11,3	-
Colas	37,6	35,0	21,5	5,9
Laminados sintéticos	32,5	26,8	30,8	10,0
Partes e peças p/maq.	69,6	14,0	16,5	-
Metais	67,9	20,4	11,8	-
Embalagens individuais	62,2	27,8	10,0	-
Produtos químicos	64,4	11,1	24,4	-
Total	58,0	20,0	20,8	1,2

Fonte: INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL, 2011 e SINDIFRANCA, 2011.

A própria quantidade de empresas voltadas para a indústria destaca-se, visto que totaliza mais de mil unidades, das quais metade se refere a fabricantes de calçados, as demais a fornecedores e prestadores de serviços. Isso dinamiza mais ainda os pontos de relacionamentos na cadeia produtiva e permite afirmar que se constitui de um *cluster* consistente e importante para a região, Estado e país.

Esse recorte sobre a origem, composição e importância da indústria de calçados de Franca-SP mostra que a mesma, ao longo de sua existência, ampliou, estabilizou-se e também, em parte, evoluiu, já que manteve sua participação no mercado, inclusive diversificando a fabricação de calçados. Contemporaneamente, produz todos os tipos de calçados.

Isso poderia ser irrelevante, mas ao considerar que a dinâmica da indústria de calçados internacional se caracteriza por intensa mobilidade em termos de localização, inclusive leva-a a ser reconhecida como um tipo de indústria nômade, principalmente devido aos grandes produtores e compradores internacionais de calçados estarem constantemente em busca de locais que ofereçam o mínimo de infra-estrutura para fabricação, mão-de-obra intensa e barata, para proporcionar-lhes redução de custos e preços mínimos de compra. Assim embora esses aspectos tragam ameaças para a indústria de calçados de Franca, também permitem enaltecer suas forças em termos de existência na fabricação de calçados.

É evidente que a amplitude de um *cluster* e sua exposição na concorrência internacional traz consigo especificidades que necessitam ser mais bem identificadas, compreendidas e trabalhadas para que seu potencial possa de fato ser maximizado em prol das empresas integrantes da indústria.

Outro aspecto importante sobre a origem do *cluster* de Franca é o cultural, pois, conforme Tosi (1998), a colônia italiana teve forte presença no início das atividades da indústria de calçados local, fato inclusive positivo e que refletiu na consolidação do *cluster*, visto que os italianos inseriram, no início da indústria local, seus conhecimentos e sua forma de conduta nos negócios do setor.

Essa síntese da história da cadeia produtiva de Franca e algumas informações recentes mostram, de forma efetiva, o perfil dessa indústria e alguns dos motivos que levam a mesma a ser entendida como um *cluster*.

2.7.2 Considerações finais do capítulo

O esboço das contribuições seminais da teoria do *cluster* e sua evolução demonstram a distinção entre o que é um aglomerado de empresas e um *cluster*, também mostra a existência de nomenclaturas para os diferentes tipos de *clusters*, tais como:

Marshiliano, Portiano e de Markusen, em que cada tipo contempla um conjunto de características e que refletem o que cada tipo de *cluster* representa.

Essas tipologias foram úteis na elaboração dos constructos concomitantemente na criação das variáveis alvos de estudo da tese, além do que contribui para responder a hipótese H_5 . **As características da cadeia produtiva de calçados de Franca configuram um tipo singular de *cluster*.** Portanto, os modelos teóricos existentes não explicam plenamente a complexidade da totalidade dos *clusters* existentes.

Outro aspecto a se destacar são os dados obtidos do *cluster* de Franca junto às estatísticas do setor, que indicam sua representatividade e importância, tanto em nível local, quanto em nível regional e nacional. Isso reforça o sentido de identificar qual tipo de *cluster* ele representa, o que eleva a importância da pesquisa de campo sobre o objeto de estudo, concomitantemente permite oferecer contribuições para aperfeiçoar o seu desenvolvimento e melhor aproveitamento dos recursos existentes no setor.

Portanto a partir do entendimento das diferentes tipologias e denominações de *clusters*, além dos dados pertinentes ao *cluster* em estudo, conclui-se que as tipologias são um meio efetivo de melhor aproveitar os potenciais das empresas “*clusterizadas*”, bem como do seu próprio desenvolvimento, já que corrobora para estabelecer quais características e tipos de relacionamento dão sustentação para a formação e existência do *cluster*, bem como mostra qual é seu perfil de atuação.

No entanto para viabilizar a melhor utilização de uma tipificação de *cluster* entendemos ser fundamental o uso dos conceitos de estratégia, o que leva o foco da próxima seção abordar a concepção de estratégia e estratégia competitiva em *cluster* industrial, como um meio de aglutinar forças entre as empresas para superar desafios, necessidades, limitações e dificuldades, além de ampliar competências necessárias para a competição contemporânea.

3 Estratégia competitiva no contexto de *cluster* industrial

Este capítulo tem como objetivo analisar a governança dos pressupostos contidos na tipologia de um *cluster*, pois a partir do embasamento apresentado no capítulo inicial, evidencia-se a existência de diferentes tipologias de *cluster* na literatura, onde cada tipo é constituído características específicas.

Essas diferentes características requer meios para que as empresas possam aproveitá-las tanto na consolidação dos seus potenciais, quanto na superação de possíveis limitações intrínsecas a elas. Para isso, os estudos apresentados aqui indicam a estratégia, mas especificamente a estratégia competitiva, como meio para viabilizar ações coletivas, em que alguns aspectos dependem fortemente do nível de envolvimento e compartilhamento de interesses e recursos entre as empresas.

Outros aspectos que reforçam a importância da estratégia na governança de um *cluster* são os princípios e valores. Esses aspectos determinam o modo dos relacionamentos entre empresas e instituições, e eles têm suas bases nos antecedentes históricos e nos sistemas de valores da cultura local. Esses aspectos são os níveis de confiança, do sucesso no desempenho das atividades, das frustrações entre as partes, e da aceitação da atuação coletiva. Em outros termos, significa o reconhecimento, a participação e a valorização da cooperação entre as empresas.

Portanto, tendo em conta as múltiplas características das tipologias de *cluster*, além das heranças técnicas e culturais, bem como dos diferentes objetivos das empresas e as formas de relacionamento, torna-se essencial estabelecer meios para integrar os diferentes interesses e jogo político presentes nos *cluster*. Os processos de planejamento estratégico coletivo pode ser uma alternativa para minimizar conflitos e obter sinergias entre os grupos de empresas.

3.1 Concepções: estratégia e estratégia competitiva, aprendizados e desafios.

Tristão (2000) mostra que o significado de estratégia por meio de bons dicionários tem sua origem na área militar, sendo definida como uma ciência de organizar e

planejar ações de guerra, estratégia, tática, astúcia, etc. Porém, o autor acrescenta que a definição se amplia à medida que gestores percebem que seu uso permite a origem de novas ideias, já que o levantamento de informações e sua análise são pressupostos para sua formulação, o que contribui para as pessoas desenvolverem suas percepções e estimular seu senso criativo. Conclui ainda, que é a busca de informações e análises por meio de diagnóstico do ambiente em que as empresas atuam que leva a formulação e faz da estratégia elemento essencial da moderna gestão.

Hundersen *apud* Porter (1998) destaca que estratégia é a livre iniciativa do dirigente na busca de adequar as vantagens competitivas de sua empresa por meio de um plano de ação, onde a interação da empresa com a parte interna e externa do ambiente dá sustentação ao plano. Já Porter (1998) enfatiza que estratégia é a livre escolha dentre um conjunto de habilidades com o objetivo de integrá-las e torná-las compatíveis com as atividades da empresa. Ele argumenta que o bom desempenho das atividades da empresa passa pela valorização das diferenças internas da empresa, bem como da necessidade da integração da empresa com o seu meio. Por sua vez, Drucker (1999) defende que estratégia representa a empresa ser oportunista em um ambiente imprevisível, o que faz com que a empresa elabore uma estratégia a fim de conviver com as incertezas por meio de questionamentos e de quais mudanças devam ser feitas.

Uma revisão teórica atual sobre estratégias empresariais foi realizada por Goussevskaia, Thomas e Femer (2008). Esses autores firmam que a administração estratégica mudou seu foco a partir da década de 80, passando de uma análise ampla e geral para uma mais específica, considerando na análise a estrutura interna da empresa. Introduziu-se nesse momento os princípios da teoria de custos de transação e da teoria da agência. Sobre os custos de transação, ocorreram as alianças estratégicas e as *joint ventures*; na teoria da agência, a separação dos interesses entre propriedade e controle, com destaque para os princípios da governança.

Já Hughes e Noke (2009) constatarem que os relacionamentos externos das empresas têm evoluído em termos de parcerias em rede e que isso tem contribuído para obtenção de benefícios mútuos, com criação de valor na cadeia produtiva de uma indústria. Hoffman (2005) acrescenta que as alianças têm sido utilizadas pelas empresas para obter acesso rápido e flexível a recursos externos.

Segundo Paiva e Bignotti (2002), há duas linhas de pensamento estratégico: a linha determinista e a linha pró-ativa. A estratégia determinística está vinculada a forma de abordagem mais tradicional da administração, onde prevalecem ações estratégicas que

buscam atenuar as influências externas, portanto, são ações reativas e que busca de certa forma apenas a sobrevivência da empresa. Contrapondo a essa visão de estratégia, há a estratégia pró-ativa. O argumento dessa linha é que as empresas são influenciadas e influenciam o ambiente externo. Acreditamos que essa linha de pensamento estratégico esteja mais adequada ao contexto de um *cluster* industrial, mesmo tendo ciência de que as estratégias devem contemplar essas duas linhas de pensamento.

Essas contribuições permite afirmar que a concepção de estratégia envolve a consideração de vários fatores, dentre esses fatores está à análise do ambiente em que a empresa atua e da valorização e utilização de meios para sua efetivação, tais como: interação, habilidade, cultura, iniciativa, oportunismo e integração.

Nesse contexto, uma observação pertinente é a de Magretta *apud* Fahey e Allio (2012), a qual, em seu último livro “*Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy*”, aponta a essência de uma empresa ter uma boa estratégia, em que o conhecimento daquilo que é valor na cadeia produtiva é vital. Para muitos gestores, ocorre um entendimento insuficiente sobre o conceito de estratégia e valor, já que eles acreditam que basta a empresa ser suficiente em algum item da estratégia para que alcance valor, o que não é verdade, pois é necessário a estratégia permitir à empresa o alcance de superioridade em relação aos concorrentes, o que pode ser via baixo custo de operação, imposição do preço a ser pago pelo produto, ou ambas.

Acrescenta-se a ênfase de Porter (1998) sobre a efetividade no uso da estratégia levar a empresa à obtenção de benefícios em termos de preços dos produtos, ou custos perante os concorrentes, o que significa uma fonte superior de sustentabilidade. Assim, para Porter (1998), a importância de se produzir com baixo custo depende da cadeia de valor em que a empresa pertence e da sua capacidade de neutralizar as ações do concorrente em copiar ou imitar sua empresa.

Outro aspecto relevante é a forma de muitas pessoas enxergarem e pensarem a competição num contexto que só envolve rivalidade. O ponto principal não é bater seu rival ou ganhar uma venda, e sim alcançar lucros. Nesse sentido, a competição é mais complexa e envolve múltiplos atores, os quais não necessariamente são rivais.

A necessidade de estabelecer escolhas ou prioridades, ao elaborar a estratégia e desenvolver as atividades de uma empresa, amplia as possibilidades de efetivar a criação de valor nos seus produtos e serviços. Concomitantemente, permite à empresa alcançar diferenciação no que faz, porém isso impreterivelmente passa pelo aproveitamento dos recursos da cadeia de valor de uma indústria. Abrosini e Bowman (2007) enfatizam que as

empresas existem para criar valor, assim é necessário à empresa distinguir entre estratégia corporativa e níveis de estratégias competitivas para melhor explorar a perspectiva de captação de valor.

A criação de valor para a empresa tanto ocorre com base na visão baseada em recursos, quanto em economia baseada na organização industrial, onde a primeira ajuda a entender quais recursos da empresa contribui para agregar valor aos produtos e a segunda ajuda o entendimento de quais relacionamentos contribuem para a criação de valor, especificamente as relações com fornecedores e clientes. Assim, destaca-se a importância de uma integração estratégica entre as atividades internas da empresa com as estratégias voltadas para atender às necessidades do mercado. Sobre isso, Abrosini e Bowman (2007) afirmam que a estratégia deve estar centrada nos recursos, nas atividades e relacionamentos que de fato permitam a criação de valor para a firma, a qual deveria ser o critério determinante para debater a utilidade da estratégia da empresa e dos níveis de estratégia (vendas, operações, P&D, processo, manutenção, relacionamento). Acrescenta-se que um processo efetivo de coordenação sobre a separação das atividades que criam valor, é essencial para a empresa, o qual deve orientar o modo com que as atividades serão desenvolvidas.

3.2 Antecedentes históricos e culturais: reflexos na elaboração de estratégia

As conceituações sobre estratégia destaca a importância dos recursos, atividades e relacionamentos, porém a evolução e dinâmica de sua utilização passam a ser explicada pela teoria, por intermédio dos antecedentes culturais e históricos da localidade em que está inserida a empresa, visto que esses aspectos podem estar intimamente ligados ao nível de desenvolvimento local, que se reflete no desempenho das empresas de uma indústria específica.

Lerro e Schiuma (2008) destacam a importância do capital humano, social, estrutural e das suas relações. Essa pesquisa ocorreu nos anos 90 e estabeleceu a relação entre pesquisa sobre conhecimento e inovação. Destacam que nos novos cenários econômico-sociais, diferentes correntes de pesquisa em que o papel do conhecimento, como um recurso crítico, alcança empresas e localidades, sejam em torno da dinâmica da inovação, ou em torno da competitividade. Acrescentam que estudos sobre administração organizacional e economia

têm relevância dos traços denominados de “economia baseada no conhecimento”, o qual representa uma fonte de recurso estratégico chave para o crescimento e criação de riqueza nos negócios.

É justamente essa forma de abordar os conhecimentos de uma localidade que reside à importância da abordagem da estratégia, visto que destacam que a vantagem competitiva regional para ser alcançada precisa ir além da consideração da produtividade obtida por meio da estrutura existente, que denominam de “*hard*”. É essencial que a mesma passe pelas dimensões econômicas-sociais, que denominam de “*softer*”, onde se encontra os fatores cognitivos, social, cultural e institucional (LERRO e SCHIUMA, 2008; FURMAN *et al.*, 2002; HOWELLS, 2005; TURA e HARMAAKORPI, 2005). Isso reforça a importância de considerar os aspectos culturais e históricos de uma localidade, visto que possuem influência na forma e maneira em que as empresas foram desenvolvidas, sejam eles denominados de dimensões humanas, sociais, de relações e estrutural. Acredita-se que esses aspectos, fatores, ou dimensões influenciam sobremaneira a elaboração e uso das estratégias voltadas tanto para as empresas de um tipo de *cluster*, quanto nas atividades de governança do mesmo. A síntese de como são consideradas essas dimensões, aspectos e fatores é mostrada no quadro 3.1.

		Significado	Relação Inovação	Relação estratégia
Dimensões Recursos	Humano	“ <i>Know-how</i> ” fatores que refletem o saber tácito, ou explícito dos diferentes atores locais, podem estar nos indivíduos, ou no coletivo “ <i>stakeholders</i> ”.	Contribui substancialmente para a criação de valor por intermédio das empresas, pois transforma conhecimento e recursos intangíveis em riqueza.	O domínio de conhecimento e habilidades por parte dos “ <i>stakeholders</i> ” locais potencializa o alcance da estratégia.
	Social	Compreende o patrimônio de conhecimento local, representado por: valores, cultura, rotinas, comportamento, identidade, ambiente e rede de contatos.	A interdependência dos atores locais é essencial na criação de valor de uma região, em razão do compartilhamento de recursos, identidade e conhecimentos entre as empresas gerar inovação.	O reconhecimento e valorização dos aspectos sociais locais sobre as empresas contribuem para uma melhor equação da estratégia empresarial.

Dimensões Recursos	Relação	Representa o nível em que os conhecimentos ocorrem a partir dos relacionamentos internos e externos das empresas de uma localidade e que resulta em sinergias.	A consolidação de atmosfera favorável de relacionamento entre as empresas permitem atitudes e comportamentos dos gestores em prol da troca de informações e cooperação para a inovação.	O nível de confiança nos relacionamentos entre empresas favorece a criação de estratégias coletivas por parte das empresas de uma indústria local.
	Estrutura	Composição do patrimônio de natureza tangível de um local, ou região, representado pelas empresas que constituem uma cadeia produtiva, instituições e centros de pesquisa.	O nível de conscientização dos representantes de uma cadeia produtiva, ou indústria local sobre a importância que representam sustentam um maior apoio para as ações de inovação.	A estrutura local caracterizada por “ <i>networked</i> ” oferece subsídios na elaboração da estratégia empresarial, devido às economias de externalidades de aglomeração.

Quadro 3.1 : Dimensões de Recursos Sobre a Estratégia - Elaborado pelo autor

Fonte: LERRO e SCHIUMA, 2008, “*Knowledge-based capital in building regional innovation capacity*” pp.122-129.

Outras contribuições que vão em direção dos aspectos culturais locais são as abordagens da Comunian (2008) com sua ênfase sobre cultura italiana e negócio, além dos apontamentos de Drossos e Fouskas (2009) sobre o papel das percepções da indústria nas repostas competitivas. Comunian (2008) enfatiza que a estrutura teórica apresentada por Porter (2002), onde a vantagem competitiva esta baseada na habilidade das empresas criarem produtos e serviços, oferecem um alto valor agregado para o mercado, com isso as empresas não precisam competir via redução dos custos do produto, mas sim sobre produtos e serviços únicos para o mercado. Para isso, a sofisticação do processo das estratégias de uma empresa e seus processos produtivos se torna centrais, acrescentam que a competitividade de uma empresa é sempre influenciada e se identifica com a qualidade e características do lugar onde a empresa esta baseada.

Na segunda abordagem, Drossos e Fouskas (2009) consideram essenciais, para o aproveitamento e entendimento das características do ambiente em que a empresa está inserida, a capacidade de percepção dos gestores e demais pessoas envolvidas com as atividades de uma indústria. Para eles, a percepção é elemento fundamental na elaboração de estratégias, pois estão associadas ao ambiente competitivo. Dessa maneira, a intensidade da competitividade leva os gestores a reagirem às ações do concorrente e de considerarem as

características da indústria. Assim, avaliam o seu ambiente competitivo e escolhem a resposta mais apropriada para determinada ocasião.

Drossos e Fouskas (2009) ainda acrescentam que os participantes de uma indústria também podem ter iniciativa de agir e antecipar respostas competitivas, estimuladas pela percepção compartilhada das forças competitivas da indústria (empresas concorrentes, entrantes potenciais, poder de negociação de fornecedores e poder de negociação dos clientes). Isso permite que eles tenham ações com maior ou menor intensidade sobre as circunstâncias competitivas, engajem, ou não, em guerras competitivas de acordo com sua posição competitiva e de suas expectativas sobre o mercado.

Portanto, é sobre a estrutura da indústria que os gestores das empresas percebem e identificam o que são ameaças ou oportunidades e, com isso, elaboram as estratégias das empresas em termos de intensidade e amplitude, assim, quando as empresas estão sob forte pressão da concorrência e ameaçada por produtos substitutos, os gestores optam por estratégias que contemplem inovação. Se as empresas estão subordinadas à pressão dos clientes e fornecedores, as estratégias das empresas são menos intensas, pois a atenção principal é não perder seus clientes, o que leva a um comportamento mais submisso dos gestores em termos estratégicos.

Katsikeas *et. al* (2000) apud Martínez-Ros, Lado e Valenzuela (2004) também destacam que o desempenho da estratégia depende do relacionamento da empresa com as outras empresas inseridas no ambiente industrial e das características da indústria a qual pertence, esses fatores podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de vantagens competitivas, especificamente de exportação.

Nesse sentido, o estudo de Martínez-Ros, Lado e Valenzuela (2004) demonstram que em termos de estratégia de exportação, o desempenho da estratégia tem uma forte relação com as similaridades entre os países, sejam os relacionados à língua, à religião, à política, a diferenças sociais e a antecedentes históricos. Assim, quanto maior forem essas diferenças, pior será o desempenho da estratégia adotada.

Para esses autores, o conhecimento e experiência dos gestores da empresa terá pouco valor se a estratégia elaborada não considerar os fatores que distanciam um país do outro. Para eles, é necessário atitudes para combater essas diferenças. Um destaque é sobre a cooperação nos canais de exportação o que pode levar a uma efetiva implementação da estratégia, especificamente a de marketing.

Slater *et al.* (2009) também destacam a importância da cooperação estar inserida nas estratégias das empresas, principalmente entre o comprador e fornecedor.

Enfatizam a importância que teve no Japão a formação de grupos de empresas para a prática da colaboração, os quais foram inspirados nas características do “*Zaibatsu*”, em que famílias dominavam e administravam determinada indústria em nome do governo. O “*Zaibatsu*” foi, após a segunda guerra mundial, denominado de “*keiretsu*”, que significa fazer parte de um sistema de rede de trabalho social em que as características do grupo criam um ambiente sócio-cultural de relacionamento entre comprador e fornecedor e que, historicamente, levaram a indústria japonesa ao alcance da competitividade internacional.

Retomando a questão de competitividade e seu alcance por meio da estratégia, é válido aproveitar a observação de O’Shannassy (2008) sobre a necessidade de melhor entender o que é uma vantagem competitiva. Essa estratégia, no mercado, dá à empresa certa vantagem sobre seus concorrentes em termos da oferta de produtos e serviços e reflete, na maior demanda, por parte dos clientes de suas ofertas e serviços. Portanto, direcionar maior atenção para a elaboração de estratégias que permitam a obtenção de vantagens competitivas por parte da empresa se torna essencial.

3.3 Estratégia competitiva com base em alianças empresariais

Parnell (2006) reconceituando a estratégia competitiva. Segundo o autor, devido a forte influência dos fatores econômicos e da indústria, uma empresa sozinha tem pouco ou nenhum poder de influência sobre a indústria que pertence. Parnell (2006) acrescenta em seu estudo a ênfase de Porter (1985) de que a combinação da estratégia de baixo custo e diferenciação é incompatível e emperra a estratégia. Destaca-se que existem estudiosos que acreditam ser possível a combinação dessas estratégias e defendem que a combinação faz surgir sinergias que superam escolhas direcionadas a uma ou a outra estratégia. Os argumentos não se baseiam só nas relações econômicas, mas também inclui o modo com que as empresas individualmente ou em grupos identificam os relacionamentos entre esses dois tipos de estratégia. Parnell (2006) argumenta que a associação entre estratégia de baixo custo e diferenciação nem sempre exclui a outra, as empresas ao longo do tempo não inclui somente formas que atendem a diferenciação, tais como inovação e qualidade, mas também outras formas associadas com a liderança de baixo custo.

O motivo da diminuição do interesse pelas estratégias genéricas está na evidência de que o desempenho da firma está associado aos fatores estratégicos que são consistentes às empresas e, portanto, únicos em cada empresa. Com isso, propõe-se uma nova tipologia genérica de estratégia, onde destaca o controle de mercado (refere-se à aplicação de recursos organizacionais para configurar o espaço de mercado em termos mais favoráveis para a empresa) e o valor (percebido pelo mercado por meio do preço, ou valor do produto, ou serviço para a sociedade).

Essas contribuições, associadas ao entendimento que uma empresa isolada tem pouca ou nenhuma influência sobre uma indústria, indicam que o uso das estratégias genéricas, com a visão baseada em recursos, não é excludente. Isso permite afirmar que ambas contribuem para valorizar a importância da integração entre empresas via alianças e parcerias, pois a obtenção de baixo custo, diferenciação de produto e serviço, controle de mercado, ou ainda agregação de valor aos produtos e serviços de forma significativa também estão atrelados às competências de uma indústria e ao seu nível de sinergia.

A importância da estratégia na articulação de alianças entre as empresas de uma indústria é amplamente abordada por Jarrat e Burke (2004), na revisão da literatura sobre estratégia. Eles enfatizam que a mesma tem sido extensivamente estudada e redefinida contemporaneamente como o meio principal do processo de planejamento de um negócio. Também acrescentam sua utilidade para incorporar pretensões e manifestações de um amplo número de participantes em torno de uma direção. Citam Kerin *et al.* (1990, p.129), “os quais definem estratégia como “um padrão fundamental de apresentar e planejar objetivos, aproveitar recursos e interações de uma empresa com o mercado, competidores e outras forças”, também fazem menção a abordagem sobre estratégias de alianças de Markides e Williamson (1994). Eles destacam que alianças estratégicas oferecem caminhos, nos quais as empresas podem acessar recursos e capacidades necessárias, de maneira que as empresas e pesquisadores devem repensar a estratégia em termos de competência chave para alcançar as alianças.

Outra importante observação de Jarrat e Burke (2004) e inerente a este estudo é a forma de enxergar a definição e uso da estratégia por parte das SMEs, na qual se inclui micros empresas. Essas empresas geralmente tem a definição das estratégias mais centradas nos estilos de liderança dos proprietários, do que nos processos de gestão, assim, o sucesso das estratégias estão atreladas as pessoas, pois as empresas geralmente são familiares.

Esse contexto faz com que as estratégias de micros, pequenas e médias empresas estejam mais centradas nas estratégias de entrada no mercado e de sobrevivência, do

que em estratégias voltadas para o desenvolvimento de produto e participação no mercado, pois geralmente a lógica dos gestores familiares prevalece sobre as razões de negócio na formulação da estratégia.

No entanto, Jarrat e Burke (2004) destacam que as SMEs estão buscando, nas alianças alternativas, e nesse contexto apresentam três dimensões que estão provocando essa mudança. A primeira está relacionada ao prazo necessário para a empresa, por meio de seu desempenho, responder às necessidades dos clientes. A segunda, com a capacidade de criar valor em seus produtos. E a terceira, em defender uma posição de mercado. Nas três dimensões, as alianças são vistas como um meio efetivo de alcançá-las. O quadro 3.2 sintetiza os elementos essenciais da estratégia de aliança.

Fontes de contribuição para elaboração de estratégia de aliança			
Fonte	Contribuições e divergências de interesse	Valor	
Envolvidos com o negócio da empresa e indústria	Empresas	Visão de negócio, competência, interação e integração.	Alto
	Empresários	Interesse, envolvimento, informação e responsabilidade.	Alto
	Fornecedores	P&D, diluição de riscos e solução de problemas.	Alto
	Clientes	Necessidades, sugestões e informação de mercado.	Alto
	Representantes	Atualização tecnológica, informações e acessibilidade.	Alto
	Sindicatos	Governança	Alto
	Associações	Informações e ações de integração.	Alto
	Network	Desenvolvimento de atividades conjuntas.	Alto
	Contadores	Controle e aconselhamento sobre decisões.	Médio
	Financeiros	Gestão orçamentária	Médio
	Bancos	Suporte financeiro e cobrança	Baixo
	Consultores	Serviços específicos de acordo com necessidade	Baixo
	Advogados	Elaboração de contratos e orientações	Baixo
	Negociantes	Outros produtos e serviços	Baixo

Quadro 3.2: Fontes contributivas para elaboração de estratégia - Elaborado pelo autor

Fonte: JARRAT e BURKE, 2004 pp.133-136.

Parece essencial à integração dos recursos internos da empresa com os disponíveis em torno da indústria que a empresa faz parte. Barney (1991, p.101) *apud* Weerawardena (2003) afirma que os recursos incluem todo o patrimônio, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados pela empresa e que permite a concepção e implementação de estratégias para melhorar sua eficiência e efetividade.

Já em relação aos recursos externos (mercado), Weerawardena (2003) destaca a importância do seu aproveitamento em termos de aprendizagem por parte da empresa. Para isso ocorrer, aponta quatro atividades: a primeira é aquisição de conhecimento por meio do desenvolvimento, ou criação de habilidades, *insights* e relacionamentos; a segunda é compartilhar conhecimento por meio da disseminação para os outros do conhecimento adquirido; a terceira atividade é a utilização do conhecimento feito pela integração do conhecimento assimilado, mas amplamente avaliado e estendido para novas situações e, por fim, a quarta atividade, a qual se dá por meio da revisão e renovação do conhecimento existente e do processo de comunicação da empresa.

É evidente que a observação sobre aprendizado de Weerawardena (2003) está focada principalmente na capacidade da empresa obter e utilizar o conhecimento, mas é necessário enfatizar que a fonte desse conhecimento tem origem no mercado, ou seja, em seu entorno. Isso novamente reforça a importância do ambiente em que uma indústria se encontra para seu próprio desenvolvimento.

A abordagem da importância do ambiente também é apresentada nos estudos de Calabrese (2005), Greenes e Murray (2006), os quais destacam os pilares para a construção da empresa do futuro e que são representados pela liderança em novos ecossistemas de negócio e estratégias; organização que contempla novo projeto organizacional; aprendizagem que ocorrem em novos ambientes de aprendizagem, moradia, trabalho e tecnologia centrada em infraestrutura.

Os autores afirmam que, no cenário competitivo, as mudanças constantes trazem novas necessidades à empresa e isso requer, de sua liderança, alinhamentos sobre informações, necessidades, decisões e estratégias, porém isso traz dificuldades, visto que uma combinação profunda de informações com processo de decisão racionalizado e que utiliza informações certas em caminhos corretos é um grande desafio, além do que o comportamento humano se baseia na cultura e experiência passada o que reflete em sucesso, ou fracasso das decisões.

Diante disso, Calabrese (2005), Greenes e Murray (2006) apontam a necessidade das decisões sobre os negócios serem esclarecedoras e da efetivação do alinhamento estratégico por toda a empresa. Destacam ainda as diretrizes principais, as áreas e atributos necessários para a constituição da empresa do futuro e, especificamente, o estabelecimento de alianças que devem conter um foco sobre a colaboração, onde os atributos correspondentes são: princípios e práticas em que os parceiros se engajam e que são amplamente desdobrados aos *stakeholders*; a participação ativa de grupos de aprendizagem,

o que é relevante para o desenvolvimento de *expertise* da empresa; as técnicas de colaboração virtuais e de sucesso, as quais são praticadas e refinadas; além da comunicação aberta e prática do livre fluxo de conhecimento entre as empresas.

Do exposto, fica explícito que o aproveitamento efetivo dos recursos intrínsecos e extrínsecos por parte de uma empresa em um *cluster* requer uma reflexão e um repensar por parte dos gestores do que se deve considerar na elaboração das estratégias. Sustenta essa proposição os argumentos de Aronson *et al.*(2006). Eles defendem que o melhor caminho para alcançar competência no mercado global é por meio do planejamento e de um “*upgrading*” no núcleo de competências da empresa. Alinhado ao discurso “padrão” da teoria, Aronson *et al.*(2006) afirmam que a exigência para o sucesso de uma empresa no ambiente competitivo é reconhecer como a vantagem competitiva se sustenta, para isso, a empresa precisa possuir capacidade para desenvolver e explorar essas vantagens competitivas.

3.4 Vantagens competitivas, competências e cooperação

A conceituação de vantagem competitiva no escopo do tema deste trabalho requer a análise de dois fatores primordiais que deram origem ao que chamam na literatura de estratégia competitiva, aqui especificamente denominada de estratégia competitiva em *cluster*. O primeiro fator está no seio da empresa e representa as competências desenvolvidas e adquiridas ao longo de sua existência; o segundo fator está diretamente relacionado ao meio utilizado para agregar diferentes competências em prol de objetivos comuns, representada pela palavra cooperação. Jamhour *et al.* (2012) destacam que o núcleo de competências precisa ser trabalhado constantemente, porque é a base de toda vantagem competitiva, e que ela representa a habilidade eficiente de operacionalização das atividades por parte dos gestores das empresas em um ambiente de negócio concorrido e que impõem constantes desafios e dificuldades para as empresas alcançarem seus objetivos.

Dessa forma, a utilização e transformação dos recursos por meio das capacidades existentes nas empresas e na indústria é que originam as vantagens competitivas aos olhos dos compradores e consumidores de um mercado. São elas que vão direcionar as preferências em torno de um produto e serviço. Podem ser tangíveis e intangíveis conforme destaca Jingliang *et al.* (2011).

Tanto os recursos tangíveis quanto intangíveis contribuem para o alcance da vantagem competitiva, porém, de acordo com Lindberg e Nordin (2008) *apud* Jingliang, *et al.* (2011), os fornecedores de produtos e serviços também precisam criar novas demandas de compras. A cooperação surge como um elemento catalisador, não somente das vantagens já consolidadas pelas empresas, mas também como um meio de desenvolver novas vantagens em razão da força que representa a integração das diferentes capacidades que cada empresa possui em uma dada indústria.

A cooperação entre empresas, mesmo que vise forte interesse em torno de determinados assuntos comuns, são invariavelmente de origem heterogênea, pois cada empresa possui seus próprios objetivos em termos de existência. Isso evidencia que a articulação de cooperação para ser efetiva entre as empresas requer de fato consenso entre as partes, ou seja, os gestores responsáveis pelos relacionamentos de cooperação com outras empresas necessitam, ora ceder alguma coisa em benefício da outra empresa, ora ser mais firme em termos de defender o mínimo os interesses da empresa que representa, caso contrário, os esforços de cooperação serão inúteis, o que compromete as ações de cooperação presente e futuras, principalmente em termos do alcance de vantagens competitivas coletivas.

Assim, outra forma de ver a estratégia é feita por Osarenkhoe (2010) ao utilizar a contribuição de Thomas (1992), pois mostra uma interessante classificação em termos de intenção estratégica, a qual corresponde a duas dimensões, uma relacionada à assertividade e outra à cooperação. Para ele, as intenções estratégicas são constituídas de competição, colaboração, compromissos, prevenção e acomodação, o que reflete na forma com que a empresa busca sua assertividade e a cooperação com outras empresas.

Percebe-se na literatura a crescente importância da integração da cadeia produtiva como meio para a obtenção de vantagens competitivas. Assim, a identificação e desenvolvimento de vantagens na indústria se relacionam com os estudos sobre administração da cadeia de fornecimento e mais recentemente com integração da cadeia de suprimentos. Essa integração da cadeia produtiva, por meio de ações de cooperação para manter, explorar e desenvolver vantagens em torno de uma indústria, cadeia produtiva, ou *cluster*, faz aflorar a atenção para a qualidade dos relacionamentos entre as empresas, pois se entende que o nível de qualidade das ações de cooperação entre as empresas é inerente ao nível de qualidade dos relacionamentos entre elas.

3.5 A dinâmica de relacionamento entre empresas

Schwenk e Weissenberger (2009) utilizam-se de quatro conceitos de relacionamentos entre empresas: i) patrimônio de relações específicas; ii) rotinas de compartilhamento de informações; iii) capacidades e recursos complementares, e iv) governança efetiva. Com base nesses conceitos, é possível afirmar que eles trazem, em seus pressupostos, contribuições para as empresas de um *cluster* ao estabelecer sinergias em prol do processo de comunicação e informação, em que a troca de informações e conhecimentos vai além de interesses individuais e alcançam o desenvolvimento de alternativas coletivas para superar problemas competitivos. Deste modo, o nível de desempenho das ações coletivas é inerente ao domínio de conhecimento das empresas que estão inseridas em um *cluster*, mas para se tornar efetivo, dependem da forma que são estabelecidos os relacionamentos interorganizacionais. Assim, o relacionamento entre um fornecedor e cliente não pode se limitar ao cumprimento dos pré-requisitos de ordem comercial estabelecidos nos contratos, outras necessidades que surgem em função da competição, ou influência socioeconômica precisam ser consideradas e desenvolvidas com objetivo de criar sinergia para compartilhar e aproveitar os múltiplos conhecimentos de um *cluster*.

Infelizmente, o nível de relacionamento entre as empresas de uma cadeia produtiva ainda são e estão muito presos às relações de compra, venda e prestação de serviços estabelecidos entre as empresas, mas também já é de conhecimento na literatura que, à medida que se aprofundam essas relações, se aperfeiçoam a forma das empresas enxergarem e perceberem as demais empresas, o que influencia no desenvolvimento de relacionamentos mais amplos e consistentes em termos de objetivos voltados aos interesses de uma cadeia produtiva, ou *cluster*. Para superar as dificuldades de relacionamentos mais consistentes, os quais têm origem principalmente nas contingências culturais, históricas e da competição de um setor, é necessário um aprofundamento no entendimento e compreensão do processo de relacionamento compartilhado.

Para isso, a abordagem de Schwenk e Weissenberger (2009) sobre o estudo de Dyer e Kale (2007) serve a este estudo, pois abordam o desenvolvimento de um ciclo para a gestão do conhecimento interno de cada empresa, mas que também passa pela interação com outras empresas.

No ciclo desenvolvido, esses autores reconhecem a otimização de transferência de conhecimento interorganizacional por meio do estabelecimento de um processo de gestão do conhecimento, o qual consiste em quatro etapas, ou estágios fechados, mas que cada um

constrói o próximo. O ciclo permite desde a articulação, codificação, internalização e compartilhamento dos conhecimentos, estabelece o padrão das relações em cada estágio e mostra o alcance possível em cada etapa. Acredita-se que a internalização desses princípios podem contribuir para superar as dificuldades de relacionamentos mais consistentes entre as empresas.

Para melhor compreensão e aproveitamento dessas contribuições, a figura 3.1 apresenta a sequências das etapas, ou estágios considerados pelos autores.

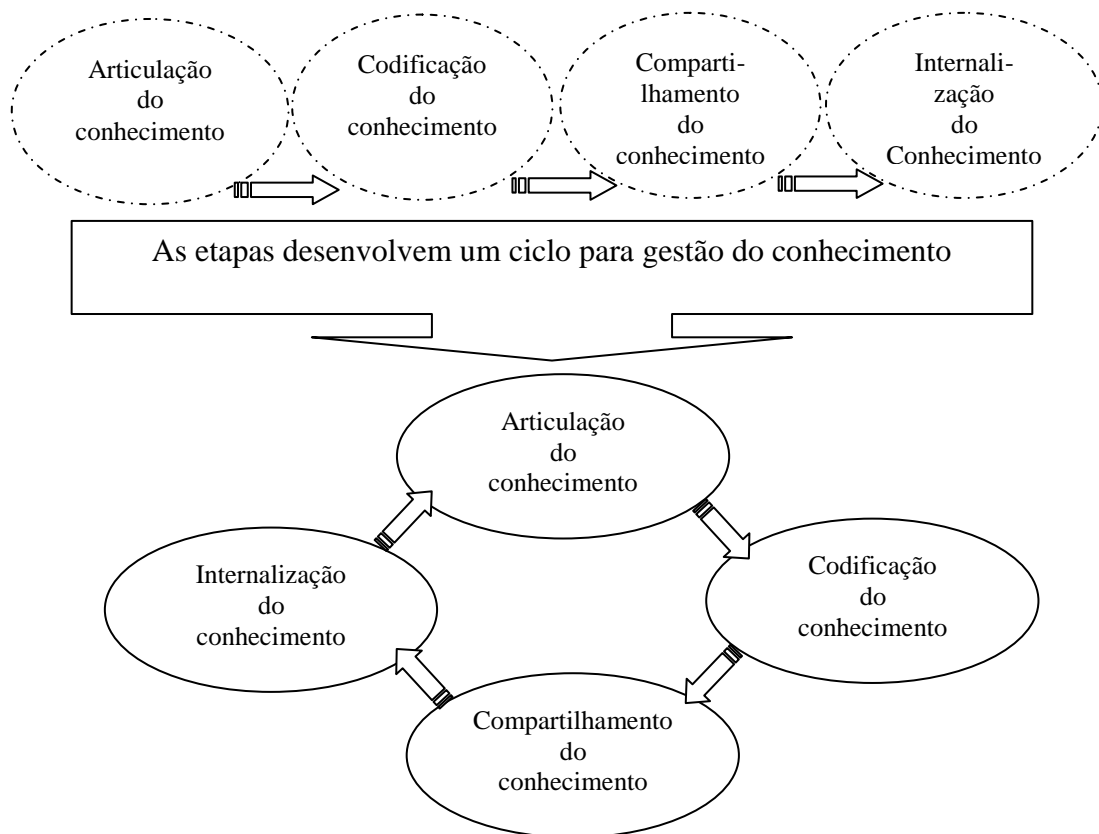


Figura: 3.1 – Etapas do processo de conhecimento e ciclo de gestão - adaptada pelo autor
 Fonte: SCHWENK e WEISSENBERGER, 2009, pp.12.

As etapas do ciclo para gestão do conhecimento interno da empresa são constituídas de maneira que na primeira os conhecimentos existentes dentro da empresa dão sustentação para a segunda etapa, a qual está à codificação dos conhecimentos, embora esta etapa seja difícil devido à existência dos conhecimentos tácitos na empresa, ou seja, àqueles que estão fundamentados na experiência das pessoas. A terceira etapa depende da capacidade de cada indivíduo em codificar, explicar e comunicar conhecimento e informação para as

outras pessoas da empresa o que vai representar o nível de compartilhamento e a quarta etapa se refere à capacidade do indivíduo internalizar e integrar os novos conhecimentos e informações para o alcance dos objetivos da empresa, a partir disso o ciclo retoma seu curso.

Este processo de controle estabelece uma rotina de compartilhamento e da gestão do conhecimento da empresa, o que contribui no processo de comunicação e interação do conhecimento entre as empresas de um *cluster*, pois a partir de um autoconhecimento e controle do fluxo de conhecimento, a empresa fica mais apta a identificar suas carências e potencialidades, isso reflete sobre quais recursos e capacidades as empresas e parceiros poderão concentrar esforços em termos de relacionamento para obter melhores vantagens competitivas e inovação.

Dyer e Singh (1998) *apud* Schwenk e Weissenberger (2009) apresenta uma figura na qual estão os relacionamentos interno e externo da empresa, eles partem do pressuposto que as relações são estabelecidas com base em quatro capacidades, as quais são: i) patrimônio específico de relações; ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento inerentes à empresa; iii) aspectos de complementaridade de recursos e iv) capacidade efetiva de governança. A figura 3.2 mostra como ocorrem os relacionamentos entre as empresas a partir da visão desses autores.

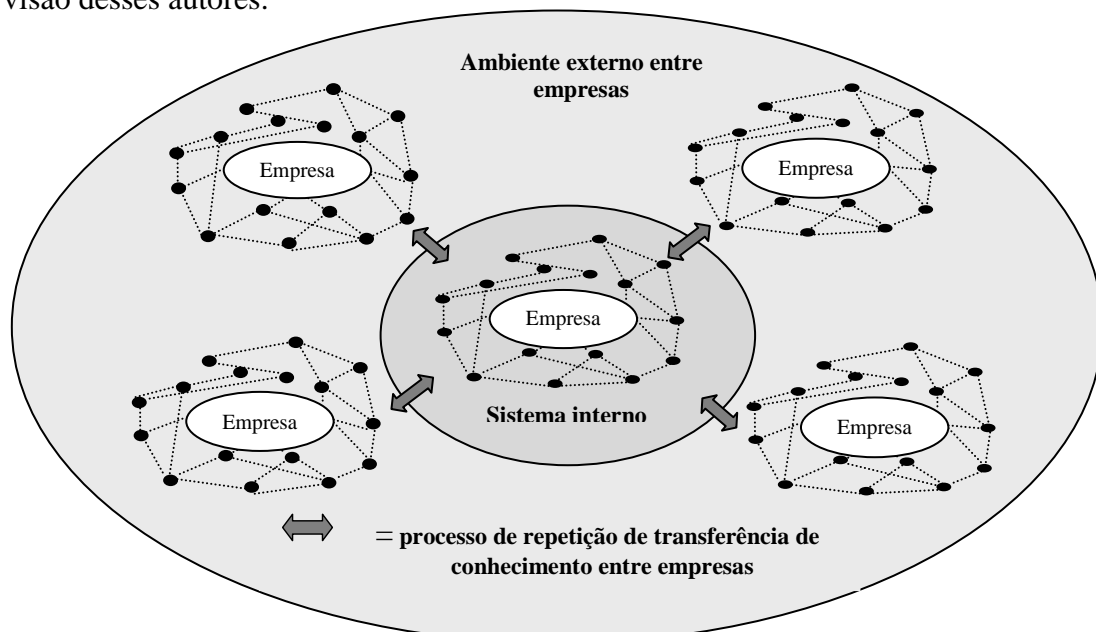


Figura 3.2 : Transferência de conhecimento entre empresas
Fonte: SCHWENK e WEISSENBERGER, 2009, pp.09.

Para os autores, o processo de relacionamento constitui-se da capacidade do patrimônio de relações específicas, a qual está relacionada com o domínio de especialização da empresa e a colaboração com empresas parceiras, da capacidade inerente às rotinas internas da empresa, que estão fortemente sujeitas à capacidade de absorção por parte dos parceiros, da capacidade de complementaridade de recursos entre as empresas parceiras. Essa

capacidade e complementaridade, segundo os autores, necessitam de estratégia e a quarta capacidade vincula o relacionamento com base no sistema de governança efetivo, capacidade com forte inerência a uma das justificativas desta tese.

Com base em suas observações, Schwenk e Weissenberger (2009) abordam a *dynamic relational capabilities* (DCR) e acrescentam que os ambientes das capacidades das empresas precisam ser dinamizados. É preciso recorrer aos aspectos de relacionamento entre empresas e isso requer o desenvolvimento da capacidade de colaboração com outras empresas, nesse sentido, o fluxo apresentado por meio das figuras pode ser útil às empresas para reconhecer suas capacidades e as das empresas parceiras, para que juntas possam desenvolver estratégias que busquem superar as contingências sociais, econômicas e políticas do ambiente em que estão inseridas.

A abordagem de Osarenkhoe (2010) contempla essa observação, pois segundo ele, a efetividade de uma estratégia de cooperação é alcançada quando a mesma produz algum valor para as empresas participantes. O autor destaca as cinco intenções estratégicas para o alcance da assertividade e cooperatividade entre as empresas abordadas por ele, e que são representadas pela competição, colaboração, comprometimento, prevenção e acomodação. O quadro 3.3 mostra elementos da dinâmica das intenções, significados e relação com estratégia.

Dinâmicas de relacionamento entre empresas- intenções e estratégia		
Intenções estratégicas	Significado	Relação com estratégia
Competição	Fator chave para motivar as empresas a inovar e ampliar sua capacidade competitiva.	Alcançar vantagens Criar competências Interação Posicionamento
Colaboração	Trabalho em conjunto e de forma espontânea em função de interesses comuns, envolve troca e compartilhamento de recursos.	Alternativa Alianças Prioridades Parceiros
Cooperação	Relacionamento entre indivíduos, grupos e empresas, os quais interagem no compartilhamento de capacidades e recursos para alavancar benefícios mútuos.	Atividades coordenadas Resultados superiores Alianças Compartilhar recursos Divisão de benefícios
<i>Coopetition</i>	Relacionamento híbrido entre as empresas em prol de ações competitivas e de cooperação.	Integração de recursos Alianças Marketing Compartilhamento risco P&D PDP

Quadro 3.3: Dinâmicas de Relacionamento - elaborado pelo autor

Fonte: OSARENKHOE, 2010 "A *coopetition strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation*".

Outro aspecto importante das estratégias de cooperação de um *cluster* é sua capacidade de abranger empresas que competem em um mesmo mercado, isso representa esforços de união e interação para fortalecer a própria indústria da qual as empresas fazem parte, o que permite a essa indústria estabelecer posicionamento perante as mesmas indústrias espalhadas pelo mercado global em termos de competências e assim traduzi-las em vantagens competitivas e até comparativas. É importante observar que a estratégia de cooperação no *cluster* não se limita a busca de ações para a sobrevivência de uma indústria, mas vai além e permite que a indústria possa integrar recursos, compartilhar riscos, estabelecer ações de marketing em conjunto, avançar em pesquisa e desenvolvimento de produtos, desenvolver tecnologias e inovação em processos e produtos, enfim se fortalecer perante os concorrentes internacionais.

Ensign (1998) enfatiza que a sinergia pode ser criada quando estratégias entre as empresas são desenvolvidas para encorajar o compartilhamento em atividades, ou habilidades, nas quais o nível de relacionamento é fundamental. Nesse relacionamento, o compartilhamento de atividades ou habilidades implica em uma efetiva troca de informações, as quais na visão de Leong, *et al.* (2008) podem, em termos de estratégia, ser táticas (vendas, programação de operações e logística), mas também podem ser estratégicas (objetivos das empresas a longo prazo, informações relacionadas a clientes e marketing). Para isso, eles defendem que as empresas precisam compreender que o fluxo de informações sozinho é insuficiente para alavancar o direcionamento do relacionamento e a sinergia entre as empresas.

Desse modo, uma atuação mais dinâmica por parte das empresas de um *cluster*, em torno dos relacionamentos, é importante em termos de alavancar não só o potencial das informações contidas nele, mas também sobre seu domínio de conhecimento, aspectos que podem estar contidos tanto nas relações verticais das empresas, seja no sentido *downstream* da cadeia produtiva, onde temos no caso deste estudo (lojistas, atacadistas e clientes finais), ou *upstream* (fornecedores de matéria-prima, fabricantes de máquinas e prestadores de serviços), quanto nas relações horizontais da empresa, onde temos os fabricantes de calçados, instituições de pesquisa, escolas técnicas e de ensino superior.

Essa dinâmica de relação destacada na literatura também é abordada por meio da “*network*”, a qual representa outra forma de abordar os relacionamentos entre empresas e que é inerente a *cluster*, portanto é viável referenciá-la, visto sua contribuição para o melhor entendimento dos relacionamentos entre empresas. A abordagem de Van de Ven e Ferry

(1980) e Hakansson (1989) contribuem para isso, pois descrevem “*network*” como um padrão geral de relacionamentos dentro de um grupo de organizações, onde as empresas reconhecem que o melhor caminho para alcançar metas comuns é por meio de um modo adaptativo de coordenação de sistema de negócio.

Já Tesfom, Lutz e Ghauri (2001) destacam os relacionamentos verticais e horizontais. Nos relacionamentos verticais, incluem-se relações de cooperação entre fornecedores, produtores e compradores, e que podem contemplar soluções de marketing, melhoria da eficiência produtiva e exploração de oportunidades de mercado. Nos relacionamentos horizontais, os autores destacam as cooperações entre as empresas concorrentes, visto a competição Global contemporânea não excluir a possibilidade de empresas que atuam no mesmo negócio colaborarem entre si, principalmente em termos de objetivos de marketing, mas também na solução de problemas comuns, na melhoria da eficiência produtiva e na exploração de oportunidades implícitas a indústria em que as empresas estão inseridas.

No entanto, Tesfom, Lutz e Ghauri (2001) enfatizam que o estabelecimento de grupos de empresas, para o desenvolvimento de relacionamentos de trabalho que visem objetivos comuns, depende de pessoas-chaves e de suas habilidades para implementar atividades conjuntas. Ainda destacam que agentes externos ou facilitadores podem facilitar o processo de integração das empresas em prol de relacionamentos mais intensos que permitam a superação de problemas e o aproveitamento de oportunidades por parte das empresas envolvidas em relacionamentos de cooperação.

Existem outros fatores-chaves para o sucesso do relacionamento de cooperação entre as empresas. É o caso em que Tesfom *et al.* (2001) apontam o nível de solidariedade, coesão e comprometimento dos representantes das empresas, os quais estão ligados ao tamanho do grupo, ao tipo de empresa, às pessoas, aos produtos, à motivação, à confiança, à aprendizagem, aos relacionamentos pessoais e às ligações para trás e para frente na cadeia produtiva.

Assim, o melhor conhecimento sobre as características e fatores que permitem estabelecer a tipologia de um *cluster* vem à tona e torna fundamental a elaboração de estudos que contemplem a identificação da infraestrutura da indústria, de suas dimensões de integração e interação, as quais vão possibilitar apontar seu perfil em termos de potenciais, carências e perspectivas. Essa observação vem ao encontro do que defendem Holweg e Reichhart (2008), os quais desenvolveram um estudo sobre a cooperação local de *clusters* de

fornecimento, onde deixam claro que a configuração de *networks* de fornecimento, ou *clusters* tem sido citada na literatura como potencial fonte de vantagem competitiva.

No entanto, para que o uso da estratégia ocorra de forma efetiva Holweg e Reichhart (2008) defendem a necessidade do estabelecimento de uma taxonomia para os *clusters*. Segundo eles, o desenvolvimento e classificação de sistemas é uma longa tradição em pesquisas acadêmicas, o qual permite o avanço no conhecimento. Acrescentam que existe pouco número de estudos acadêmicos em torno da discussão da base teórica voltada para cooperação local e que considera a tipologia de *clusters*. Para Holweg e Reichhart (2008), isso provoca duas necessidades: a primeira é que o desenvolvimento de classificação inicial dedicada aos cenários de cooperação local permite uma categorização e comparação ao longo das mais importantes dimensões operacionais e facilita a definição clara de proposições, a segunda leva em consideração a análise geral dos fundamentos e implicações dedicadas aos *clusters*.

3.6 Estratégia competitiva e *clusters* industriais

Na abordagem de *clusters* industriais e estratégia competitiva pode se destacar a alta tecnologia dos últimos tempos, que tem sido a tendência à intensa concentração geográfica das empresas, principalmente devido ao sucesso do vale dos Silícios e da rota 128 em Boston, nos Estados Unidos (LEE *et al.* 2008). Acrescentam a isso o desenvolvimento das capacidades individuais das empresas, bem como do seu potencial de colaboração com as demais empresas dessas localizações, o que oferece as empresas mais opções estratégicas em termos de complementaridade de recursos, conhecimento tecnológico, níveis de capacidade competitiva e que são impossíveis de serem obtidas de forma isolada.

Porter (1990), já na década de noventa do século passado, apontava que os fatores críticos para a inovação tecnológica são a qualidade da mão-de-obra, os avanços da tecnologia, os recursos naturais, as condições de demanda, estímulo das empresas por pesquisas em novas fontes de valor para alcançar diferenciação e especialização em suas atividades. Considera o autor que o meio para efetivar essas possibilidades ou perspectivas é a elaboração de estratégia que incorpore subsídios (experiência, conhecimento, habilidades, vantagens já

existentes nas empresas locais e demais recursos), mas que deverão ser compartilhados para maximizar e aperfeiçoar sua utilização.

Outro aspecto importante e que interfere de forma favorável na elaboração de estratégia competitiva em um *cluster* é a visão de Zacarelli *et al.* (2008), os quais destacam que quanto mais completo for seus fundamentos, mais competitivo ele se torna. A amplitude e complementaridade de um *cluster* são de fato importantes para sua dinâmica competitiva, mas outro aspecto tão, ou mais importante, é o estabelecimento de parâmetros que permitam auferir o nível de desempenho de um *cluster* (SHAFAEI, 2009). A tabela 3.1 mostra os métodos ou meios de se avaliar e dimensionar o nível de competitividade de um *cluster*, inclui-se também os outros métodos, ou formas de enxergar a força e dinâmica de uma indústria, que foram abordados e apresentados ao longo deste capítulo.

Porém, é válido explicar que o objetivo da síntese inserida na tabela 3.1 não é aprofundar sobre como aplicá-los, mas sim mostrar que a competição entre empresas e indústria necessita de instrumentos que possam medir os resultados obtidos por meio das estratégias implementadas, além da necessidade de avaliar qualitativamente o *cluster* como um todo, pois só conhecer os subsídios necessários e suas escolhas, o porquê da estratégia e sua utilização, qual tipologia o representa, não são suficientes. É preciso saber se de fato proporcionam resultados competitivos para a indústria “*clusterizada*”.

Assim, para ocorrer uma boa avaliação é necessário adotar uma visão sistêmica sobre os atributos das empresas e suas interações. A estratégia de uma empresa não pode mais ser formulada só com base em seus recursos e capacidades, mas deve somar os recursos coletivos e compartilhados em torno do *cluster* (BOAVENTURA, *et al*, 2011).

Tabela 3.1: Métodos de avaliar o desempenho de um *Cluster* -elaborada pelo autor.

Métodos e formas de avaliar nível de competitividade de um <i>Cluster</i>			
Métodos/ Formas	Autores	Significado	Abrangência Estratégica
<i>Diamond</i>	Porter (1986)	Determinantes que afetam o desempenho competitivo: poder de barganha, produtos substitutos e entrantes potenciais.	Identifica e avalia a dinâmica competitiva da Indústria.
<i>Trade-offs</i>	Porter (1998)	Na dinâmica da competição as empresas precisam fazer escolhas, ou estabelecer prioridades.	Indica nível de complexidade das escolhas.

<i>Resource-Based view</i> = RBV	Parnell (2006), López (2005)	A empresa se constitui de um patrimônio rico em recursos.	Mostra nível de competências e recursos locais da indústria.
<i>Knowledge-based view</i> = KBV	Lerro e Schiuma (2008), López (2005)	O conhecimento é elemento chave/estratégico da empresa e indústria.	Apresenta nível de <i>expertise</i> local e alavanca competitividade da indústria.
<i>Dynamic Relational capabilities</i> = DRC	Schwenk e Weissenberger (2009)	A capacidade de relacionamento entre empresas reflete em seu desempenho competitivo e inovativo.	Cria estratégias coletivas e leva a formação de alianças e <i>network</i> .
Revealed Comparative Advantage = RCA	Shafaei (2009)	Mede as vantagens competitivas entre indústrias de diferentes países. Usa fórmula: $*RCS_{ij} = (X_{ij}/X_{it}) / (X_{wj}/X_{wt})$	Estabelece valor comparativo para medir capacidade competitiva e comparativa.
Analytical Hierarchy Process = AHP	Shafaei (2009), Saaty(1980)	Estrutura com múltipla escolha de critérios para avaliar desempenho competitivo de uma indústria.	Foca, avalia e melhora aspectos competitivos essenciais.

* j = vantagens comparativas de uma indústria de um país; i = país, X_{ij} = exportações de uma indústria de um país; X_{it} = total de exportações de um país; X_{wj} = representa o total de exportações globais de uma indústria e X_{wt} = o total de exportações do mundo.

Fonte: PORTER, 1985, 1998; PARNELL 2006; LÓPEZ 2005; LERRO e SCHIUMA 2008; SCHWENK WEISSENBERGER 2009; SHAFAEI 2009 e SAATY, 1980.

3.7 Considerações Finais do Capítulo

A abordagem sobre os recursos contidos em um *cluster* e sua efetiva utilização é um meio para a elaboração de estratégias competitivas. Portanto, as considerações apontadas até aqui sobre estratégia e estratégia competitiva, antecedentes culturais e históricos, alianças, vantagens competitivas, cooperação, dinâmica de relacionamento e *clusters* industriais permitem afirmar a inerência entre estratégia e *cluster* industrial para o alcance de sucesso na economia globalizada. Além disso, permitiu extrair as hipóteses 3 e 4 da tese, respectivamente:

H_3 = Estratégias competitivas da cadeia produtiva de calçados de Franca, que contemplam distintos tipos de *cluster*, discriminam as empresas segundo os elos da cadeia produtiva local, e

H_4 = Estratégias competitivas “clusterizadas” tem relação com o tipo (tipologia) de *cluster* predominante no polo.

Também foi possível obter os constructos para avaliar as percepções dos gestores das empresas da CPCF sobre: custos, diferenciação de produto, enfoque e nível de concorrência, adoção, ou não de técnicas de benchmarking para o aprimoramento de ações de gestão, mas também sobre visão baseada em recursos, pois se entende que na Teoria de *cluster* a visão sobre estratégias competitivas genéricas das empresas e a visão baseada em recursos não são excludentes, justamente devido a sua integração reforçar o próprio embasamento das estratégias de *clusterização*, o que foi demonstrado ao longo do capítulo.

Apresentado os conceitos, princípios e tipologias de *clusters* e sua inerência à estratégia competitiva, e possibilidades de estratégias “*clusterizadas*”, é necessário à abordagem, no capítulo seguinte, do segundo aspecto que dá sustentação à necessidade de identificação do tipo de *cluster* da cadeia produtiva de calçados de Franca, que é a governança.

4 Governança e Competitividade de *Cluster*

Para alguns autores, há princípios contidos na estrutura de governança (BACKER, 2002; SMITH, 2003; KOVACS E SHIPLEY, 2008) representados por valores sobre nível de confiança, cooperação e relacionamento, política, coordenação institucional e coalizão que não podem ser ignorados. Este capítulo trata desse assunto. A figura 4.1 mostra uma síntese das seções abordadas neste capítulo sobre os elementos necessários para a estruturação da governança, além dos princípios da boa governança.

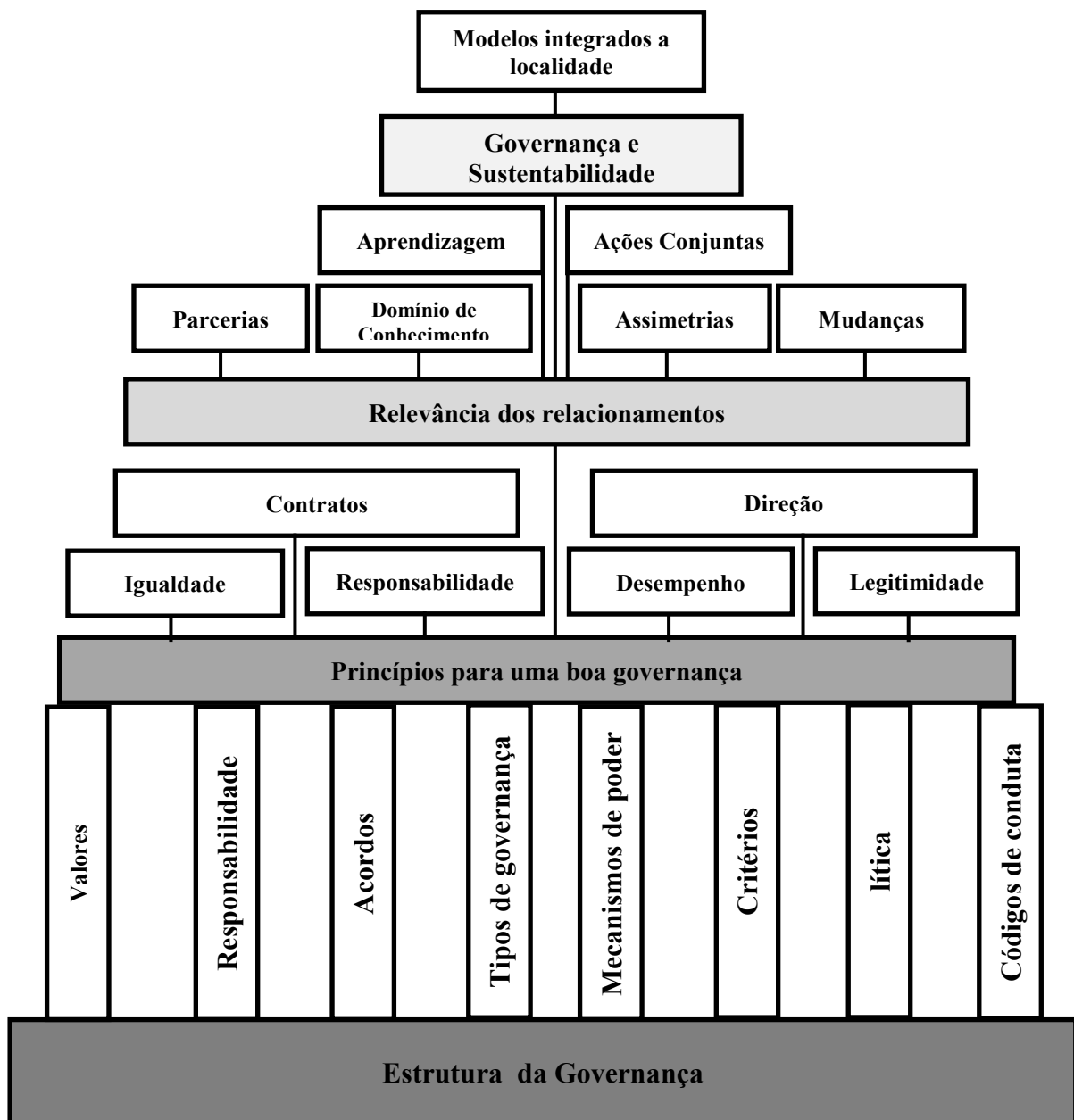


Figura: 4.1 – Estrutura, princípios, relacionamentos, governança e sustentabilidade
Fonte: elaborada pelo autor.

4.1 Estruturação de Governança

Na visão dos cientistas sociais, a explicação dos processos e dos fenômenos sociais deveria ocorrer em função dos resultados da ação dos indivíduos e de atores coletivos, deste modo, a auto-condução da sociedade é explicada pela análise micro das instituições sociais e dos efeitos integrativos de seus papéis (SHCNEIDER, 2005). O termo “Governança” é nesse contexto uma tentativa de fundamentar a perspectiva micro analítica para mecanismos institucionais de coordenação de papéis exercida por atores privados. O termo tem como origem a palavra grega “*Kybernêtês*”, cujo significado é condução de navios. Representa a condução da sociedade pelo Estado. Na forma contemporânea, é o meio das instituições e atores sociais exercerem o controle e regulação de suas atividades. (SHCNEIDER, 2005).

Governança, junto às empresas, é decorrente de uma transição de funções estatais para privadas, na qual as empresas passam a buscar melhores alternativas na solução de seus problemas ou necessidades. A governança surge como um meio de congregar diferentes interesses e objetivos, e viabilizar ações e atividades para o bem comum das organizações empresariais.

Outro fator da utilização da governança é o entendimento dos acadêmicos sobre as corporações, segundo eles, a partir da segunda revolução industrial, as corporações adquiriram tamanho colossal, o que levou a separação da gestão da empresa do proprietário para os especialistas em administração. O resultado disso foi à renovação do entendimento da dimensão comportamental da teoria da firma, o que fez eclodir o termo governança, principalmente com o objetivo de atender ao princípio de transparência e responsabilidade dos atos e resultados das corporações (BHASA, 2005)

Zhang (2006) destaca que a teoria de custo de transação, que é construída sob duas suposições: a primeira é sobre o oportunismo, onde os comerciantes do mercado têm propensões para o oportunismo; a segunda é sobre racionalidade limitada, já que os tomadores de decisões no mercado possuem limitações no processo de informações e na solução de problemas complexos.

Essas duas suposições oferecem as condições iniciais às análises dos custos de transação, mas também à necessidade de análise das influências sobre os relacionamentos e ações das empresas, embasadas nas influências do mercado, hierarquia ou de ambas. É nesse escopo que a governança adquire importância.

Bhasa (2005) afirma que explicações meramente econômicas e de produção não descreve as motivações para governança, pois há a racionalidade econômica típica do comportamento dos gerentes ou *controllers*. Esse comportamento é pautado pela definição sobre estrutura de governança de transação feita por Ring e Van de Vem (2000). Esses autores indicam a utilização de formas legais de governança, as quais se aplicam a diferentes tipos de transação, sejam as de mercado, ou as de hierarquia, onde os procedimentos propiciam proteção e segurança às partes que negociam uma transação, o que confere aos contratos prerrogativas de controles estabelecidos pela governança.

Nesse sentido, Cerda (2000) apresenta o papel da governança corporativa:

- a) Prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando à maximização de valor;
- b) Estabelecer responsabilidades e outros tipos de salva-guardas para evitar que os gestores (*insiders*) promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas (*shareholders*) e demais interessados (*stakeholders*).

Os autores enfatizam a necessidade de quatro valores para a sustentação a uma boa governança:

- a equidade (*fairness*);
- transparência (*disclosure*);
- a prestação de contas (*accountability*);
- e obediência e cumprimento das leis de um país (*compliance*).

Linqing, *et al.* (2011) dizem que o conceito de governança corporativa, embora já ocorresse na visão de alguns teóricos do passado, efetivamente foi inserida na pesquisa sobre administração nos anos 60. A governança representa vários interessados, tais como: acionistas, administração sênior, diretores da corporação, empregados, fornecedores e clientes. Os autores acrescentam que a governança corporativa pode ser vista como uma cadeia de valor e destacam três categorias de governança:

- governança intra-firma,
- governança da indústria,
- e governança de mercado, das quais apresentam considerações sobre a governança da indústria e de mercado.

Sobre o mecanismo de mercado, eles destacam que o mesmo é mais amplo e efetivo na alocação de recursos, porém o mesmo apresenta falhas e acaba por provocar a intervenção do governo, embora também falhe. Esse fato cria o cenário para os economistas

sociológicos e institucionais inserirem uma nova governança entre intervenção e livre mercado, que é a governança da indústria.

Os autores destacam que, na governança privada, envolvem instituições não governamentais e define obrigações para empregados e outros grupos de interesses, por meio do desenvolvimento de comportamentos aceitáveis de mercado, padrões ocupacionais, códigos de conduta e negociações e acordos coletivos. Para isso, propõe uma estrutura com duas dimensões, governança pelo livre mercado e pela governança da indústria. Em cada uma dessas dimensões, seja a governança pelo livre mercado, ou pela governança da indústria, o objetivo dos estudiosos foi demonstrar a amplitude e reflexos quando da adoção de uma, ou outra dimensão de governança.

A governança da indústria é considerada como governança em rede, pois indica os elementos que foram analisados por Linqing *et al.* (2011) e aponta os reflexos ou intensidade sobre cada dimensão. Portanto, a estrutura de governança (quadro 4.1) serve para analisar os seguintes aspectos: i) o perfil das características de cada dimensão, ii) a capacidade de gestão corporativa e de coordenação, iii) os mecanismos de atividades com a indústria e governo, iv) a orientação para a competição, v) a base da capacidade competitiva de cada dimensão, vi) e o tipo de indústria que as dimensões contemplam.

Estrutura de governança com duas dimensões- elementos e nível de relação		
Elementos	Governança pelo livre mercado	Governança em rede
Característica da cadeia de valor	Fragmentada	Em rede
Influência da Governança pública	Fraca	Média
Capacidade corporativa de gestão	Fraca	Média
Coordenação principal	Mercado	União das empresas
Mecanismos p/atividades industriais	Forças de mercado	Participação conjunta
Mecanismos de ligação Estado/indústria	Fraca	Médio
Competição orientada	Baixo custo e baixo valor agregado	Contingencial
Características da inovação industrial	Lenta e corporativa	Contingencial
Adaptação à mudança industrial	Lenta	Contingencial
Competitividade inicial baseada	Baixo custo Fácil acesso dos competidores	Contingencial
Competitividade a longo prazo	Fácil de ser implantado em países emergentes	Contingencial
Tipos de indústrias	Calçados e têxteis	Empresas de <i>Cluster</i>

Quadro 4.1: Estrutura de governança - adaptado pelo autor

Fonte: LINQING, LIWEN e HAIYAN, 2011.

Com base nos dados do quadro 4.1, percebe-se que as limitações em termos de resultados estão mais presentes no tipo de governança pelo livre mercado, pois, embora prevaleçam para as empresas liberdade na sua forma de atuação, elas são fortemente influenciadas pelo perfil de indústria que pertence. O exemplo citado pelos autores é

pertinente, visto que a indústria de calçados e têxteis, na sua maioria, é composta por um grande número de empresas, com uso de mão de obra intensiva e de produtos que não requer grandes esforços tecnológicos.

Já a governança em rede tem, na maioria dos elementos apontados, reflexo de como a rede é governada. Os autores descrevem os elementos em termos de perfil como consequência ou contingentes à forma de governança. Essas análises fazem sentido, pois empresas em redes também podem ser vistas como as que pertencem aos *clusters* industriais, o que permite as mesmas, por meio de esforços coletivos, superarem dificuldades que individualmente estariam limitadas pela força de mercado, ou do próprio perfil da indústria que participam.

É importante um esclarecimento sobre a governança pelo livre mercado, mesmo que Linqing, *et al.* (2011) tenham oferecido como exemplo especificamente a indústria de calçados. Seus estudos não invalidam os esforços desenvolvidos neste estudo sobre tipologia de *cluster*, onde o objeto é a própria indústria de calçados em uma determinada região, e mostram que as limitações impostas pelo mercado e pelo próprio perfil dessa indústria podem ser superadas, tanto pela união das empresas, quanto pela participação conjunta em objetivos comuns, o que pode se viabilizar pelas estruturas de governança na condução dos *clusters* industriais.

Essa observação vem ao encontro da própria referência de Williamson (1984, *apud* LINQING, *et al.*(2011), pois aponta que os atores da *networked* podem efetivamente controlar o comportamento oportunista por meio de transação repetidas, reputação e normas sociais contidas em uma específica locação ou entre grupos sociais, o que leva Williamson a considerar a governança em rede o terceiro mecanismo de governança entre mercado e hierarquia.

Linqing *et al.* (2011) apresentam que a própria definição sobre governança em “*Network*” corrobora na compreensão de sua estrutura, onde a mesma significa um sistema de governança especial, que examina o padrão organizacional das indústrias, do que empresas individuais, visto ser constituído por um arranjo integrado, seja por contratos formais e informais entre organizações e indivíduos, com relações sociais profundas e com o núcleo de arranjo institucional inter-firma. Acrescentam ainda que, desde os anos 70, um crescente número de organizações é descrito como “*network*”, sejam de grandes companhias multinacionais, pequenas empresas, indústria de bio-tecnologia emergente, indústria convencional automobilística, conglomerados e economia de *cluster*.

Assim, a governança aos poucos foi se incorporando nas análises de diversos estudiosos, com objetivo de superar disfunções impostas por mercados, governos e da própria indústria. Isso permitiu abordagens sobre governança voltadas para o controle interno das empresas, das relações entre empresas e da criação de instituições para gerir interesses da sociedade, seja indivíduos, grupos, ou conjunto de empresas. Nessas análises, surgem diversos fatores que vão oferecer sustentação para as estruturas de governança relacionadas aos conjuntos de empresas (STORPER E HARRISON, 1991; GEREFFI, 1994; HUMPHREY E SCHMITZ, 2000; LOMBARDI, 2003; *apud* SUZIGAN, *et al.* 2007).

Nesses estudos, o conceito utilizado é o arranjo produtivo - APL, o que não invalida o uso de suas análises em relação à governança de *cluster*, embora tomar as características como base, possa contrariar a própria justificativa estabelecida por um dos autores.

Nesse caso, Suzigan (2004) afirma que existe carência de caracterizar arranjos produtivos locais de acordo com alguns tipos, o que prejudica a oferta de subsídios para a governança do desenvolvimento local e regional. No entanto, entende-se que a análise, com base nos fatores, contribui de alguma forma para subsidiar a governança de um *cluster*, ainda que não contemple a real situação da dinâmica de um aglomerado de empresas, polo produtivo, cadeia produtiva, APLs ou *cluster*, devido à carência de tipologias mais precisa.

O quadro 4.2 sintetiza os fundamentos condicionantes da estrutura de governança e seus pontos favoráveis e desfavoráveis. Já o quadro 4.3 mostra os componentes e sua composição em termos de utilidade para as empresas e sociedade.

Fatores condicionantes de estrutura de governança	Favorável à governança	Desfavorável à governança
Composição e tamanho das empresas	Pequenas firmas	Grandes firmas
Tipo de produto ou atividade econômica	Interdependência	P&D
Forma de organização da produção	Desverticalizada	Verticalizada
Forma de inserção no mercado	Canais próprios de comércio	Subordinação a grandes marcas
Domínio de capacitações e ativos estratégicos	Dispersos	Concentrados
Existência de instituições representativas	Forte	Fraca
Contexto sócio-cultural e político local	Solidários	Individualistas
Fundamentos analíticos da Governança		
Características da cadeia produtiva	Completa	Incompleta
Presença de aglomeração de empresas	Mesmo setor	Vários setores
Estrutura de governança em rede	Descentralizada	Centralizada
Núcleo produtivo sem hierarquia	Maior interação	Menor interação
Núcleo produtivo c/liderança parcial	Fraca influência	Forte influência
Núcleo produtivo c/liderança total	Fraca hierarquia	Forte hierarquia
Núcleo produtivo verticalizado	Menor extensão	Maior extensão

Quadro 4.2: Fatores condicionantes de estrutura de governança - elaborado pelo autor

Fonte: HUMPHREY e SCHMITZ, 2000; LOMBARDI, 2003; STORPER e HARRISON, 1991; GEREFFI, 1994 *apud* SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007.

Estrutura de governança	
Componentes	Composição
Valores	Nível de confiança, relacionamento e cooperação
Critérios	Políticos, coordenação institucional e coalizão
Controle	Especialistas e instituições representativas
Tamanho de empresa	Micro, pequeno e médio porte
Mecanismos de governança	Mercado, empresa, instituições/Governança
Tipos de governança	Mercadológica, industrial e conjunta
Responsabilidade	Gestores, acionistas e “ <i>stakeholders</i> ”
Políticas	Solidaria, participativa e competitiva
Acordos	Transparência, normas e procedimentos
Código de conduta	Comprometimento, sinceridade e obediência
Conhecimento e capacitações	Dispersas ao longo da cadeia produtiva
Objetivos	Comuns à maioria das empresas da cadeia produtiva
Formas	Parcerias e cluster

Quadro 4.3: Componentes da governança - elaborado pelo autor

Fonte: HUMPHREY e SCHMITZ, 2000; LOMBARDI, 2003; STORPER e HARRISON, 1991; GEREFFI, 1994 *apud* SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007.

4.2 Pressupostos para uma boa Governança

Kovacs e Shipley (2008) destacam os princípios sobre governança da *Canadian Institute on Governance – COG*, o qual se baseia nos princípios dos programas de desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP, 1997) e na revisão da literatura sobre governança nas cartas Institucionais e convenções (*United Nation Economic, Social and Cultural Organization – UNESCO*; *International Council on Monuments and Sites – ICOMOS*; *United Nations Development Program’ –UNDP* e *Institute on Governance – IOG*).

Segundo Kovacs e Shipley (2008), as análises do COG permitem indicar duas conclusões iniciais sobre governança. A primeira é que um bom modelo de governança deve ser composto de cinco princípios: legitimidade de voz; direção; responsabilidade; desempenho e igualdade. A segunda conclusão é estabelecida com base na UNESCO, e esta relacionada à necessidade de conservação de heranças locais, habilidades, conhecimento, *expertise* e profissionalismo.

A governança, estabelecida por meio legítimo, deve apresentar responsabilidade, transparência na prestação de contas e capacidade de evitar conflitos de interesse, seja por meio da legislação ou ainda pela revisão da governança institucional. Inclui-se, nesse escopo, a capacidade de informação de novos conhecimentos, a ênfase da tradição derivada da herança da localidade, o compartilhamento dessas vantagens e o respeito às competências locais. Por isso, a efetivação de governança local deve balancear a interação dos princípios da boa governança com o propósito de evitar ocorrência de novos problemas a partir da adoção de uma alternativa de solução implantada em uma localidade.

Kovacs e Shipley (2008) acrescentam que a conceituação de governança é uma dinâmica de interação, a qual envolve estruturas, funções (responsabilidades), processos (práticas) e tradições organizacionais. Para eles, existe uma concordância geral entre os pesquisadores sobre seu aspecto ideológico e que não envolve somente modelos voltados para acionistas de um setor privado, mas também contempla outros participantes, tais como empregados e clientes.

Kovacs e Shipley (2008), ao abordar o estudo realizado por Forter e Tonker (2005) sobre teoria do “*stakeholder*”, destacam que eles sugerem às empresas a necessidade de sempre encorajar as pessoas envolvidas com o sistema de governança a participarem do processo de gestão, pois possuem conhecimento e poder de influenciar de várias formas o alcance de bons resultados por meio da governança. Embora para Kovacs e Shipley (2008), definir uma boa governança permanece complicado em razão da efetivação de seus atributos, originar desacordos, principalmente os relacionados à legitimidade constitucional e à competência administrativa pode levar a resultados adversos.

As recomendações apresentadas pela *Canadian Institute on Governance* – COG são relevantes, pois procura valorizar os aspectos intrínsecos à prática da governança para que de fato ela se efetive.

A fim de oferecer maior consistência sobre o aproveitamento desses princípios, neste estudo, foi elaborado, com base no conteúdo apresentado por Kovacs e Shipley (2008), o quadro 4.4, com a conceituação de cada um dos princípios e o que cada um contém em termos de elementos.

	Conceito	Elementos
Princípio - Legitimidade	Direito de exercer e expressar a autoridade de governança por meio da confiança, da livre escolha, dos direitos humanos, de decisões colaborativas, compartilhadas e independentes sem discriminação, tolerantes e com equilíbrio entre líderes e políticos.	Apoio no exercício da democracia
		Respeito aos direitos humanos
		Ausência de discriminação
		Descentralização de autoridade
		Gestão participativa
		Inclusão da sociedade e cidadãos
		Independência com a mídia
		Alto nível de confiança
Princípio - Direção	Capacidade de criar planos de gestão compatíveis com leis e convenções, de acordo com prioridades identificadas, com objetivos claros, aprovados e avaliados em desempenho com metas quantitativas viáveis, implantados por governança capaz e de liderança desenvolvimentista e mobilizadora de recursos locais.	Respeito à legislação e convenção
		Plano para gestão
		Amplitude dos planos
		Demonstração efetiva de liderança
Princípio - Desempenho	Capacidade e habilidade do gestor na eficiência da gestão e avaliação da organização, com atualização dos objetivos, metas, uso de informações científicas, empíricas, identificação de problemas-chaves potenciais e respectivas soluções, com informações suficientes para o público e progresso dos resultados.	Desapego a conflito de interesses
		Eficiência em custos
		Coordenação
		Avaliação
		Monitoramento
		Avaliação de risco
		Eficácia na solução de problemas
		Capacidade adaptativa da gestão
Habilidade em lidar com reclamações e críticas		
Princípio - Responsabilidade	Atuação responsável, transparente, coerente e eficiente da governança em respeito ao meio ambiente, ao presente e futuro, a análise e relato das informações com acesso irrestrito aos interessados, efetiva relação com ONGs e ativa para evitar conflitos de interesse.	Transparência
		Papel político dos líderes
		Responsabilidade pública
		Sociedade civil e mídia
		Segurança na participação
		Garantia de isenção de interesses particulares para evitar conflitos
Princípio - Igualdade	Respeito da governança a justiça, aos direitos das pessoas, a tradição e conhecimento local, a prática incorrupta do poder, a autonomia das pessoas em acessar a lei na defesa de seus interesses, ao equilíbrio entre custos e benefícios, a correção de injustiças passadas e a cuidadosa gestão em conflitos.	Suporte judicial
		Igualdade e imparcialidade na execução da lei
		Igualdade no estabelecimento de ações locais
		Igualdade na gestão e conservação local
		Equilíbrio nas decisões
Zêlo no conflito de interesses		

Quadro 4.4 - Adaptado pelo autor a partir de Canadian Institute On Governance –COG, Internacional Council on Monuments and Sites – ICOMOS e United Nations Economic, Social and Cultural Organization – UNESCO *apud* Kovacs e Shipley p.217 (2008).
Fonte: KOVACS e SHIPLEY, 2008.

Harrison e Li (2008) afirmam que a teoria institucional de DiMaggio e Powell (1983) explica melhor a legitimidade da forma de atuação e da utilização dos recursos das organizações com base em suas normas institucionais, visto que a estrutura e normas são reflexos do ambiente em que essas organizações estão inseridas. Os autores acrescentam que as características culturais possuem forte impacto sobre a estrutura de governança.

Esse contexto em que as características socioculturais exercem forte influência sobre o comportamento dos indivíduos, leva a compreender melhor o sistema de governança das Instituições representativas de um setor produtivo, ou *cluster*, principalmente em relação à sua forma de atuação, além da maior ou menor participação das empresas nas ações e atividades coletivas, visto que a concepção dessas Instituições representativas é reflexo do meio em que elas estão inseridas.

Esse prisma permite destacar outros pontos cruciais do funcionamento do sistema de governança representado pelo nível de confiança existente entre os “*stakeholders*”, troca e compartilhamento de informações e aprendizagem conjunta, e que reflete no nível de desempenho das ações e atividades da governança. Sobre confiança, o estudo do papel da confiança na cadeia de suprimento de Ghosh e Fedorowicz (2008) é útil para demonstrar a importância de sua existência no relacionamento entre empresas, independente da existência de instrumentos legais (contratos) que protejam os diferentes interesses das empresas de um *cluster*.

Confiança no relacionamento entre empresas, segundo Ghosh e Fedorowicz (2008), significa a aceitação por parte da pessoa que representa a empresa em relação à pessoa da outra empresa. Isso leva a pessoa a trocar informações, ou realizar ações conjuntas, pois entende que informações trocadas entre as empresas e a exposição dos interesses empresariais não serão utilizados pela outra empresa, de maneira prejudicial, oportunista, conforme já referenciado pela TCE, ou com exclusivo interesse de explorar suas potencialidades e fraquezas.

Essa conceituação de confiança tem implicações quando falta efetivo compartilhamento de informações entre as empresas e existe desigualdade em termos de nível de desempenho, no comportamento oportunista das empresas e de seu poder de barganha. Assim, com a ocorrência de ações oportunistas e de poder por parte dos gestores das empresas, permite afirmar que tal comportamento prejudica o bom funcionamento do sistema de governança, além de criar maior dificuldade para que as empresas tenham interesse em participar das ações e atividades de governança de um *cluster*, já que alguns gestores dessas empresas, ao perceberem a postura unilateral de alguns gestores, diminuem o interesse de participação da empresa que representam, ou participam de forma superficial das ações conjuntas.

Os tipos de confiança abrangem confiança estimada, por competência, pela integridade e previsibilidade. Para McDaniel (2004), a confiança estimada está relacionada diretamente à avaliação dos custos e benefícios em criar ou manter uma parceria de

cooperação, onde as qualidades do parceiro e possíveis cerceamentos de liberdade são considerados. Para Kin e Prabhakar (2004), é um tipo confiança que nasce na fase de construção do relacionamento de negócio.

Já a confiança por competência, de acordo com McDaniel (2004), tem como base o domínio dos conhecimentos, habilidades e efetiva realização que uma das partes possui, pode ser domínio técnico ou de operações produtivas, habilidades humanas e financeiras, ou ainda desenvolvimento de pesquisas. Heffernon (2004) enfatiza que esse tipo de confiança se desenvolve na fase inicial de interação.

A confiança do tipo integridade, de acordo com Kolmiak e Benbasat (2004), nasce da crença que a outra pessoa com que nos relacionamos é responsável e faz acordos confiáveis, consistentes e legais, diz a verdade e cumpri as promessas. Portanto, esse tipo de confiança está baseado no relacionamento interpessoal do responsável da empresa ou da Instituição, especificamente está ligado ao comportamento anterior de uma das partes, o que valoriza os dados históricos e comportamentais da gestão dessas organizações. Logo, é um tipo de confiança importante em razão do grande número de empresas participantes da cadeia de suprimentos e do conflito de objetivos, das promessas escritas e orais a serem cumpridas.

Para finalizar os tipos de confiança, Ghosh e Fedorowicz (2008) fazem referência à contribuição de Kolmiak e Benbasat (2004) sobre confiança na previsibilidade. Para eles, é um tipo de confiança que reflete a crença da Instituição de que as ações dos responsáveis, boas ou ruins, são consistentes o suficiente para poderem ser previstas em uma dada situação.

Portanto, a premissa base é que uma organização, devido a sua consistência e estabilidade, mantém um padrão de conduta de acordo com situações anteriores. A confiança no relacionamento depende da habilidade de prever resultados com alta probabilidade de sucesso com base no comportamento.

Dessa forma, Ghosh e Fedorowicz (2008) entendem que a confiança exerce papel fundamental na governança da cadeia de suprimento, o que os leva a afirmar que isso resulta em um aprendizado coletivo. A figura 4.1 relacionada à governança, coordenação, desempenho e aprendizagem coletiva representa as contribuições destacadas pelos autores.

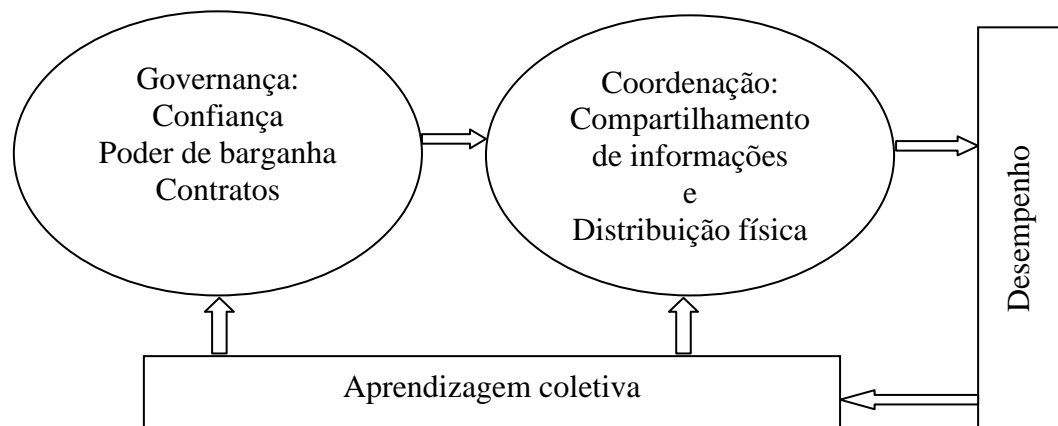


Figura 4.1 – Estrutura para governança e cadeia de fornecimento-adaptada pelo autor
Fonte: GHOSH e FEDOROWICZ, 2008.

Ghosh e Fedorowicz (2008) fazem uma importante observação sobre governança, coordenação e desempenho ao destacarem que em conjunto são fatores que levam ao aprendizado coletivo, pois os participantes aprendem com seus próprios erros ou com os dos outros; por perderem oportunidades, devido sua negligência ou por compartilhar informações inadequadas. No entanto, a aprendizagem coletiva também permite alcançar inovações em processos, métodos de operação e desenvolvimento de produto. Os autores chegam à conclusão de que é necessário considerar a elaboração de contratos como forma de promover a confiança entre as empresas e que os contratos devem ser escritos, estar legalmente documentados, conter responsabilidades e incentivos, além de precisar estar alinhados em termos de objetivos, conter periodicidade e competências das partes envolvidas.

Greenberg *et al.* (2008) ainda destacam a inerência da confiança à segurança de sistemas de informação. Segundo eles, é essencial que as empresas tenham segurança ao compartilhar as informações e isso depende de como as informações estão protegidas do acesso a interessados inconvenientes. Embora esses autores tenham focado o estudo sobre o papel da confiança na governança do relacionamento do processo de negócio terceirizado, entende ser possível aproveitar a citação que fazem de Meer-Kooistra e Vosselman (2006), onde destacam que as recentes pesquisas sobre governança entre firmas baseiam-se nos pressupostos da Economia de Custos de Transação. Isso explica porque algumas transações, ou relacionamentos entre firmas é melhor consumado por arranjos institucionais.

Esses arranjos, segundo os autores, podem ocorrer via mercado ou hierarquia, mas também de forma híbrida, em que enfatizam como “*organizational forms*”. Na forma híbrida, apontam arranjos do tipo “*joint ventures e supply chain*”. Para eles, são os

pressupostos da teoria dos custos de transação que oferecem quais são os arranjos institucionais mais apropriados para as empresas.

4.3 Relacionamentos e Governança

O relacionamento entre empresas é tido como um dos elementos chaves na execução da governança. Em função disso, os estudos sobre parcerias, aprendizagem, correlação entre domínio de conhecimento e ações de união, mudanças de padrões na governança, assimetrias e heterogeneidade nos relacionamentos entre empresas são apresentados por vários autores com o propósito de destacar diferentes enfoques sobre os relacionamentos e suas contingências (KPRNER, 2005; TAPIA, 2005; SUN , 2007; PAPADOPOULOS, CIMON E HÉBERT, 2008; KOHTAMAKI, 2010).

Kohtamaki (2010), em seu estudo sobre o impacto das estruturas de governança na aprendizagem em parcerias, enfatiza que as estruturas de governança híbrida, proveniente do estabelecimento de parcerias, permite aprendizagem entre as empresas, o que o torna um tópico importante para as redes industriais.

A estrutura híbrida, conforme já mencionado neste estudo, é a composta por forças do mercado e das empresas. Para Kohtamaki (2010), o mecanismo de governança de mercado se dá via competição por preço entre os fornecedores e isso é que conduz o relacionamento entre as empresas. Já o significado de mecanismos de governança hierárquica (força da empresa) significa a utilização da autoridade do cliente para dirigir o relacionamento com outra empresa, e, no mecanismo social ou híbrido, o mecanismo de governança está ligado ao nível de confiança, à interação aberta e a sentimento de compartilhamento entre as empresas.

Korner (2005) aponta que, se olharmos para as principais tendências das últimas décadas, vê-se que os governos de fato estão se tornando menores e suas influências diretas também estão diminuindo, sejam por meio do liberalismo econômico, ou por privatizações. Isso tem levado empresas a aumentarem o ritmo e intensidade de sua participação na economia. O autor cita como exemplo os bancos, indústria automobilística, indústria farmacêutica e de serviço.

Essas tendências exigem, cada vez mais, conhecimentos e habilidades existentes das localidades em que uma indústria está instalada, além de atitudes dos empresários que visem ao melhor aproveitamento dos potenciais que possuem tanto para superar desafios impostos por esse novo mercado quanto para competir com as empresas que estão inseridas na indústria que participam. Nesse cenário, o domínio desses conhecimentos e habilidades é essencial para as empresas, o que valoriza mais os relacionamentos entre elas devido à própria interdependência dos recursos de uma cadeia produtiva, ou *cluster*.

Subrani e Venkatraman (2003) enfatizam que o domínio de conhecimento específico é determinante para escolhas de mecanismos de governança. Como exemplo, cita a “*Joint action*” como um mecanismo de governança, visto que são ações de relacionamento estabelecidas entre empresas, fornecedores e compradores, as quais incluem: desenvolvimento de produto; melhoria da qualidade do produto; melhoria de desempenho do processo produtivo; redução de custos de transação; acesso e aplicação de conhecimentos mais sofisticados e cooperação.

No entanto, esses relacionamentos não ocorrem em um ambiente de interesses homogêneos e simétricos, pois, conforme destacado na conceituação do objeto desta pesquisa, o *cluster* é composto por inúmeras empresas de diferentes portes, as quais desempenham atividades principais ou complementares e, ainda que estejam interligadas em termos de produto final de uma cadeia produtiva, elas possuem diferentes objetivos em termos de gestão.

Essa assimetria por parte das empresas, em termos de objetivo e tamanho, tem impacto nas alianças estabelecidas entre as empresas. Segundo Papadopoulos, Cimon e Hébert (2008), as alianças entre empresas são importantes, mas é preciso analisar as características de heterogeneidade nos relacionamentos das firmas, além das assimetrias de tamanho, pois é o nível da diferenciação de recursos e as diferenças das empresas que podem levar a um maior ou menor percentual de alianças entre elas.

Para eles, essas análises podem ocorrer em torno de três teorias: “*Resource-Based View – RBV*”, ou seja, visão baseada em recurso; “*Transaction Cost Economics – TCE*” ou economia de custos de transação; e “*Industrial Organization – IO*” ou simplesmente organização industrial.

Em RBV, os autores afirmam que ela oferece explicação sobre os recursos da firma, pois recurso e competência estão integrados. Já em relação à TCE, o destaque ou vantagens de economias ocorrem em função dos recursos e relacionamentos, e finalmente a

IO têm contribuído para ampliação dos relacionamentos de alianças entre as empresas, inclusive citam Porter (1981) com um de seus precursores.

Porém, Papadopoulos *et al.* (2008) entendem a necessidade de melhor explicar o contexto em que ocorrem os relacionamentos que visam o estabelecimento de alianças. Com isso, concluem que, em ambientes com baixa assimetria e heterogeneidade, as alianças são melhores conduzidas pela perspectiva de organização industrial, ou seja, quando as empresas possuem semelhanças de tamanho, mas seus relacionamentos com seus parceiros são diferentes e complexos, a compreensão e efetivação de alianças é melhor realizada pela própria organização industrial.

Já em ambientes com alta assimetria e baixa heterogeneidade entre as empresas, a economia de custos de transação explica melhor os laços de união entre as empresas, pois devido às fortes diferenças de tamanho e às poucas diferenças em termos de atuação e complexidade de relacionamentos entre os parceiros, a dependência na obtenção de economia de custos de transação entre as empresas representa uma forma mais precisa para estabelecer a união entre elas. Em relação ao ambiente com baixa assimetria, mas alta heterogeneidade, a perspectiva baseada na visão de recursos é mais apropriada para explicar a união entre as empresas, pois embora as empresas possuam tamanhos semelhantes, elas são muito diferentes entre si, principalmente no domínio de criação de valor nos recursos, o que dificulta as alianças e faz com que elas ocorram somente quando é inevitável compartilhar conhecimentos com outras empresas de perfil semelhante.

Portanto, se por um lado existem aspectos de assimetrias e heterogeneidades entre as empresas, o que provoca conflitos de objetivos em seus relacionamentos, por outro lado, os gestores das empresas procuram estabelecê-las no espaço geográfico em que predominam a maioria das empresas de uma indústria específica, tanto para aproveitar de suas economias de externalidade, quanto para buscar seu desenvolvimento.

Assim, a busca e concretização de alianças ou especificamente o aproveitamento dos potenciais de um *cluster* passam, necessariamente, pela questão do desenvolvimento local. Nesse sentido, surge na literatura estudos que transcendem ao aproveitamento das benéficas da localização de uma indústria, onde o foco passa a ser não somente o aproveitamento dos potenciais locais, mas como fazer para manter uma indústria já desenvolvida localmente, seja em função de seus antecedentes históricos, seja por suas vantagens competitivas e assim se tornar sustentável, não necessariamente em função de aspectos contingenciais locais, mas de sua própria continuidade.

4.4 Sustentabilidade local via Governança

O contexto de desenvolvimento local tem provocado mudanças na forma de utilização dos padrões de governança e da responsabilidade social corporativa. Em razão disso, aflora o termo sustentabilidade, que tanto pode estar relacionada ao meio ambiente, à economia e à própria empresa.

Para Tapia (2005), o desenvolvimento local, a partir dos anos 90, passa a despertar um enorme interesse na Europa, principalmente devido às políticas de descentralização dos seus governos, as quais foram estabelecidas em razão do aprofundamento da globalização capitalista e da incorporação da produção flexível por parte das empresas multinacionais. Tal fato trouxe desafios para o modelo de desenvolvimento local baseado nos distritos industriais.

Esse contexto provocou uma reação sobre o modo de abordar as políticas de desenvolvimento regional europeia. O autor destaca que a abordagem sobre o desenvolvimento local passa a ser estimulada não mais pelo resgate dos antecedentes históricos bem-sucedidos, mas principalmente pela adoção de uma nova orientação de política pública, onde os arranjos institucionais deveriam se basear em estratégias do tipo “concertação social”, com o firme propósito de fazer frente às ações das empresas multinacionais.

Dois aspectos são destacados por Tapia (2005). O primeiro é sobre o deslocamento da reflexão das condições históricas que originou os distritos industriais para um escopo mais amplo, onde os modelos de desenvolvimento local passariam a depender de regulação social e de estruturas de governança local, o que dependeria de ações coletivas entre atores públicos, privados e da interação institucional política e cultural local. Segundo, a experiência europeia sobre política de desenvolvimento local, embasada nos pactos territoriais, tem permitido inovações institucionais relevantes, mesmo que ainda esteja condicionada aos antecedentes históricos e das ações institucionais.

Tapia (2005) enfatiza que, embora a dinâmica da industrialização local esteja de fato consubstanciada no resultado das economias externas e consolidada historicamente no território, devido ao acúmulo de conhecimento e competências específicas locais, é essencial

que a reprodução dessas economias externas garanta a permanência das vantagens locais e isso não é algo que ocorre espontaneamente. É, pois, justamente tal contexto que mostra a essencialidade da utilização do conceito governança para coordenar e governar a dinâmica dos potenciais econômicos territoriais e que, neste estudo, justifica a identificação de uma tipologia de *cluster*.

Martinelli e Midttun (2010) também reforçam a noção de que o mercado não é capaz de espontaneamente exercer auto-regulação das necessidades das empresas. O que faz emergir, concomitantemente, a importância da governança e a necessidade de reflexão dos relacionamentos entre mercado, Estado e sociedade civil por meio de modelos de governança. Nesse sentido, Baglione (1999) destaca que a “concertação” implantada pela Comunidade Europeia se caracteriza pela construção de novos mecanismos de regulação descentralizada ou de formas de governança local, em que o papel das associações de representação de interesses, especificamente os “*policy makers*” são discutidos sobre a ótica da estratégia ganha-ganha e são aderentes aos interesses locais, cujo processo é denominado de “*institutional building*” e composto por múltiplos atores sociais, públicos e privados que negociam e aprovam compromissos para beneficiar as empresas e a localidade.

A observação de Schmitter (2010) sobre a necessidade dos arranjos produtivos estarem abertos para a participação dos mais diversos atores sejam públicos e privados, concomitantemente a ênfase que faz sobre o nível de consciência por parte dos atores privados que a solução de seus problemas não pode ser comprada no mercado, ou comandada pelo governo, justifica a não inclusão das variáveis relacionadas ao governo neste estudo, o que dá maior importância à utilização da estrutura de governança na solução de instabilidades locais.

Além disso, no arranjo de governança, as soluções desenvolvidas são negociadas de comum acordo entre os atores. Não se aplica o quesito votação e unanimidade, pois os atores podem estabelecer padrões e sistema de monitoramento, sem a necessidade de processos formais, visto que são eles que colocam em prática as decisões da governança. Desse modo, existe o que chama de “*self-enforcing*”, ou seja, execução própria, em que é essencial a existência de consenso entre as partes.

Para contribuir com a formação de um consenso entre os *stakeholders*, Schmitter (2010) entende que a Governança pode ser conceituada como um método ou mecanismo para lidar com uma ampla variedade de problemas e conflitos, o que permite os atores regularmente chegarem a decisões mutuamente satisfatórias e amarradas pela negociação entre eles, além de cooperar na implementação dessas decisões. O autor diz que

para isso ocorrer é necessário a existência de três tarefas a serem consumadas pelos arranjos de governança em termos de sua legitimação por parte dos que serão afetados por suas decisões:

1. As decisões devem ser estabelecidas por alguma autoridade pré-existente, reconhecida e com mandato específico para operacionalização das atividades de governança;
2. Os atores que participam regularmente dos arranjos e que representam publicamente as pessoas de forma mais ampla são os que devem ser escolhidos e;
3. Esses atores precisam ser instruídos de como farão a negociação, obtendo consenso nos acordos políticos e o que farão na implementação das decisões.

Assim a conceituação de governança sobre o desenvolvimento local permite afirmar a necessidade imprescindível dos gestores das empresas de uma indústria de uma localidade ou região estabelecer uma visão além das fronteiras da empresa, visto que as diretrizes de governança de *cluster* são formuladas a partir de múltiplos interesses.

O estudo de Shneider (2005) intitulado “Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas”, vem ao encontro da observação desenvolvida na pesquisa desta tese, pois ele faz um retrospecto da origem dos conceitos Governança e Rede, onde destaca que ambos surgiram nos anos 70, a partir de estudos da sociologia e se propagaram para outras disciplinas das ciências sociais, como a ciência política e ciência econômica. Nesse escopo, pode-se acrescentar administração e engenharia de produção, principalmente em razão das observações já mencionadas ao longo deste capítulo sobre gestão de recursos (inclui competências sobre desenvolvimento de produto e processo produtivo) e de relacionamentos entre as empresas.

Mas outra razão para isso é a própria evolução nas formas de gestão, pois o novo contexto em que as empresas estão inseridas exige, cada vez mais, uma relação integrada entre as empresas de um setor e isso requer um tipo de gestão que transcende os limites da empresa.

Ainda com base em Shneider (2005) e sua análise sobre a condução de sociedades complexas, é importante considerar a observação sobre a evolução do uso do

conceito de Governança. Para ele, isso ocorreu como uma resposta ao questionamento sobre estruturas e relacionamentos entre Estado e sociedade. Com isso, o conceito, a partir dos anos 80 e 90, foi enriquecido, visto o entendimento de que soluções políticas modernas só poderiam ser alcançadas com novas estruturas políticas. Para melhor explicar esse entendimento, o autor apresenta uma síntese denominada de desenvolvimento teórico entre nível micro e macro e entre conflito e integração. Nesse contexto, diz que, no primeiro momento, o Estado prevalece como interventor em função do seu Institucionalismo tradicional, onde a visão é do macro para o micro, porém as pessoas percebem que os que estão no comando usam da estrutura de poder em prol de seus interesses e isso provoca conflitos e faz surgir, nos fins dos anos 60, questionamento sobre esta estrutura-funcionalista, ambiente que origina a visão do micro para o macro.

Governança transcende a função específica de Estado e passa a ser um mecanismo de tomada de decisão empresarial – governança corporativa, e de integração social entre empresas, o que ele chama de – “*associational governance*”, ou seja, governança associativa, contribuição importante para a prática da governança em uma cadeia produtiva.

4.5 Considerações Finais do Capítulo

A apresentação dos aspectos que sustentam a estrutura de governança, dos pressupostos que oferecem condições para a prática de uma boa governança, dos princípios que sustentam as questões de relacionamento e governança, sejam em relações a maior ou menor assimetria e heterogeneidade, além dos meios que levam a governança a representar a possibilidade do desenvolvimento local e torná-lo sustentável, têm-se um amplo panorama do que a governança contemporaneamente representa para a gestão dos *clusters* industriais. O que permitiu estabelecer a sexta hipótese :

H_6 = As variáveis associadas à Governança têm alto poder discriminatório dos grupos de empresas, o que indica que há necessidade de aperfeiçoamento da governança.

Além disso, as contribuições dos teóricos sobre governança permitiram a extração dos constructos a serem abordados junto ao objeto de pesquisa concomitantemente na elaboração das variáveis a serem analisadas (valores relacionados à confiança, cooperação, política, coordenação Institucional, coalizão), mais informações anexo J.

Portanto, esse contexto permite indicar a Governança como um meio possível de viabilizar ações coletivas em um *cluster*. Acrescenta-se também a própria possibilidade do seu aperfeiçoamento por meio da tipologia efetiva de um *cluster*, já que existe uma proximidade dentre os princípios dos dois termos ou conceitos, inclusive pode-se reconhecer que ambos surgiram em função dos questionamentos, análises e das contingências econômicas e sociais do final do século XX.

5 Método da Pesquisa

Neste capítulo, apresenta-se a classificação da pesquisa, o modelo conceitual da hipótese e modelo reduzido da pesquisa, com objetivo de mostrar o embasamento metodológico dos caminhos percorridos para a realização deste estudo.

5.1 Classificação da Pesquisa

A figura 5.1 apresenta a pesquisa face aos diferentes critérios de classificação utilizados na Metodologia Científica. A caracterização desta pesquisa em relação às alternativas existentes na literatura sobre metodologia é representada na figura 5.1.

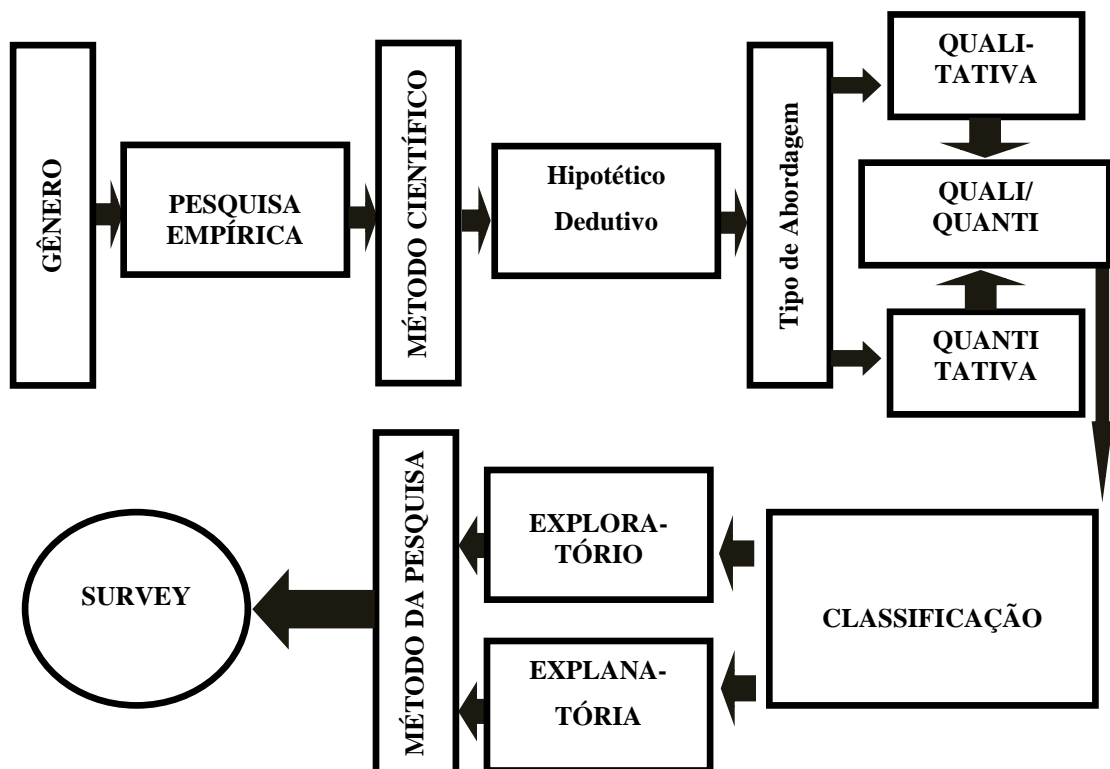


Figura 5.1 – Classificação da pesquisa - elaborada pelo autor
 Fonte: LAKATOS e MARCONI, 1996 e DEMO,2000.

Para Marconi e Lakatos (1996), pesquisa é um procedimento de reflexão sistêmico, controlado e crítico que permitem descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer área do conhecimento. É um procedimento formal, com método de pensamento

reflexivo, mas que requer tratamento científico. Já Demo (2000) enfatiza que, em termo de gênero, a pesquisa científica pode ser de natureza: teórica; metodológica; empírica ou prática.

Este estudo, em termos de gênero, insere-se na pesquisa empírica, visto a tipologia proposta por Demo (2000), na qual é possível verificar aspectos de pesquisa teórica (direcionada a reconstruir conceitos) e da própria pesquisa prática (direcionada à aplicação de teorias a realização de diagnósticos), porém é uma pesquisa empírica, já que busca identificar uma tipologia de *cluster* a partir de características e dos tipos de relacionamento presentes em diferentes tipologias encontradas na literatura, além da descoberta das características, formas e meios das empresas se relacionarem.

Esta tese contempla a concepção metodológico hipotético-dedutivo já que por meio de teorias existentes percebe-se uma lacuna relacionada à representação correta da tipologia da CPCF, pois geralmente a mesma é considerada de forma genérica nas ações voltadas para as empresas, formula-se uma hipótese e procura-se pelo processo de inferência dedutiva testar as hipóteses e validar uma tipologia de *cluster*.

Em relação ao tipo de abordagem, esta pesquisa tanto se classifica como abordagem quantitativa quanto qualitativa, uma vez que ao deduzir do embasamento teórico hipóteses, coletar dados do objeto de pesquisa, analisá-los e interpretá-los e inferir generalizações, a estrutura lógica da abordagem quantitativa está implícita. É qualitativa uma vez que inicialmente este estudo identifica tipologias de *clusters* existentes, extrai-se delas *constructos* para a pesquisa e aponta as variáveis a ser consideradas, o que implica o caráter interpretativo subjetivo da pesquisa, acrescenta-se a isso as percepções dos respondentes, isso traz para a pesquisa um viés qualitativo.

Nesta pesquisa, a classificação é do tipo exploratório e explanatório, pois o exploratório proporciona maior aproximação com o problema, visto que busca informações diretas no objeto da pesquisa. Já a explanatória permite fazer inferências após o teste das hipóteses e apontar se existe relação entre as variáveis e chegar, ou não, à solução do problema proposto. Identificada a classificação da pesquisa e sua relação com tipos de abordagens, fica evidenciado que o método da pesquisa recai sobre uma *survey*, pois mostra ser o mais indicado para o objetivo da elaboração de uma tipologia que represente a cadeia produtiva, seja pelo sua dimensão e pelo que representa um *cluster*, outros métodos de pesquisa não contemplam escopos mais amplos, ora são muito específicos (estudo de caso e pesquisa-ação), ora limitados em termos de raio de ação (estudo bibliográfico, modelagem e simulação). Assim, o método que permite um número de informações, e que represente massa crítica o suficiente é para o objetivo da tese é uma *survey*.

5.2 Modelo conceitual da pesquisa

O modelo de hipótese visa facilitar o cumprimento das etapas e esclarecer de onde se parte e para onde se pretende chegar, o ponto de partida é a identificação da desordem na adoção das tipologias nos estudos sobre o *cluster*, de Franca-SP-Brasil. Os estudos não levam em consideração qual é a tipologia que representa o objeto de estudo, e, portanto, desconsideram as particularidades existentes nessa indústria, provocando desordem nos diagnósticos e na articulação das ações coletivas, pois já existem, na literatura, tipologias disponíveis para uso. Falta identificar qual pode representar o *cluster* de Franca.

As tipologias de *clusters* oferecem arcabouço suficiente (características e conceitos) para elaboração dos *constructos* e das variáveis, com isso viabiliza as hipóteses e as proposições para levantamento de dados, análises e a obtenção dos resultados da tese.

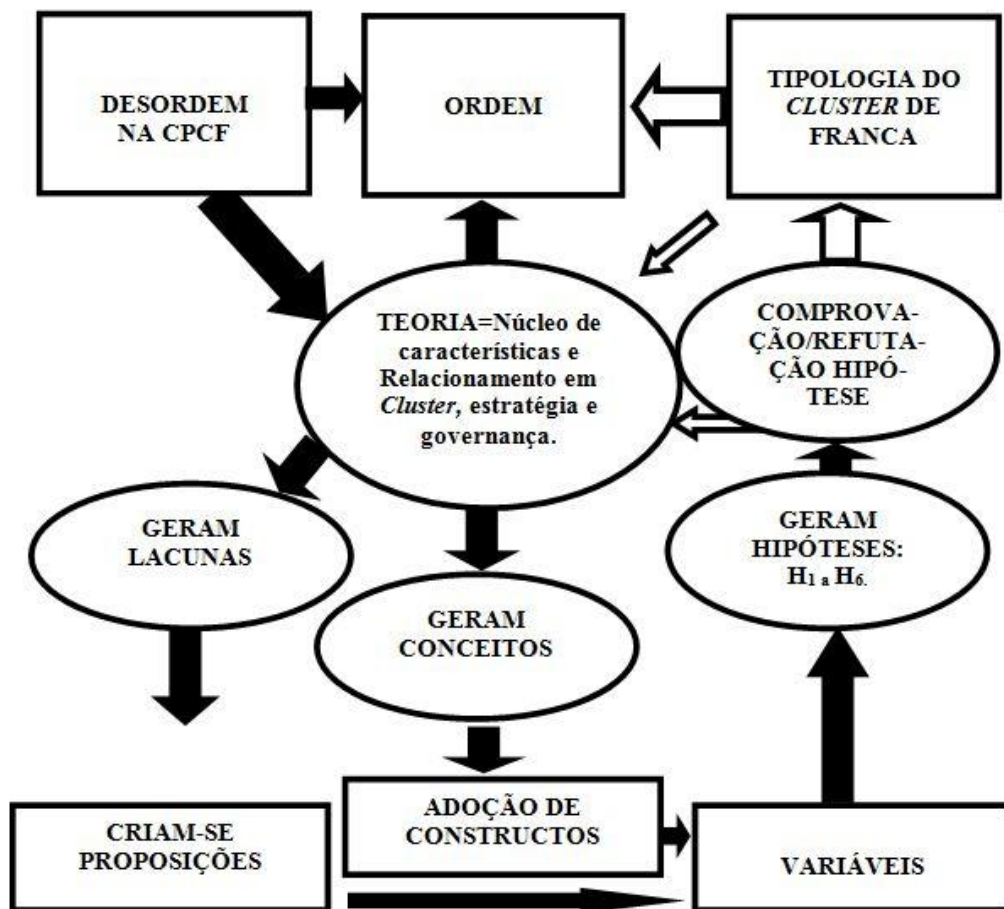


Figura 5.2 – Modelo Conceitual de Pesquisa - elaborada pelo autor
Fonte: Miguel *et al.* (2010).

É importante destacar que o modelo conceitual permitiu extrair da literatura básica do *cluster* as características e formas de relacionamentos intrínsecos às tipologias referênciais, dos quesitos mínimos sobre estratégia e governança para mostrar a relevância da identificação e utilização de uma tipologia efetiva de *cluster* em um setor, cadeia produtiva, ou indústria, o que resultou no desenvolvimento de 38 *constructos* e 66 variáveis.

Cabe destacar que a elaboração de proposições pode ser apresentada antes e posteriormente a coleta de dados, inicialmente elas ocorrem no momento da apresentação dos *constructos*, variáveis e hipóteses, posteriormente na comparação entre os resultados obtidos, seja por especificidade de empresa em uma indústria, seja pelo porte das empresas. As variáveis surgiram dos 38 *constructos* identificados na literatura e são apresentados nos quadros relacionados a cada hipótese elaborada nesta pesquisa. Porém, é essencial retomar a explicação defendida nesta tese de que tipologia difere de caracterização de *cluster*, já destacado na introdução, pois engloba a representatividade dimensional, forma e intensidade de relacionamento, os quais geralmente não estão inseridos na caracterização de um *cluster*.

Outro aspecto importante é responder o que fazer a partir da definição da tipologia do *cluster* estudado, entende-se que a importância recai sobre os subsídios oferecidos pela identificação efetiva do tipo de *cluster*, os quais corroboram para a elaboração de estratégias competitivas “*clusterizadas*”, concomitantemente a própria governança do *cluster* local, pois dessa forma, as energias direcionadas às atividades, e ações compartilhadas passam a ter um direcionamento, alinhamento e coesão, e que permite aperfeiçoar as políticas das empresas e instituições para o setor por meio da cooperação, confiança e relacionamento.

Portanto, a partir das referências da teoria de *cluster*, estratégia e governança extraem-se os *constructos* para validar ou refutar as proposições de hipóteses. As proposições levam à necessidade de apresentar o modelo conceitual das hipóteses na próxima seção.

5.2.1 Modelo conceitual das hipóteses

Antes de expor sobre o modelo conceitual é importante destacar que as hipóteses já foram apresentadas ao longo da fundamentação teórica, mas retoma-as nesta seção para melhor explicar a metodologia utilizada na pesquisa.

O modelo conceitual das hipóteses corrobora na demonstração da relação de interdependência entre as variáveis e, portanto, consubstancia a justificativa da realização da pesquisa em torno da teoria de *cluster*, estratégia e governança.

Desse modo, a identificação da densidade das empresas de uma indústria em uma localidade, da intensidade e forma de relacionamento entre elas, constituem-se elementos primordiais na consolidação de um *cluster*, por sua vez, a existência do *cluster* contém ímpares características que moldam o seu perfil.

Essas duas observações geram a proposição das hipóteses H_1 e H_2

H_1 = As variáveis de relacionamento e tamanho discriminam as empresas de um *cluster* industrial.

H_2 = As variáveis associadas a cada característica de cada tipo de *cluster* discriminam os grupos de empresas do *cluster* calçadista de Franca.

O perfil de um *cluster* ou tipologia reflete na forma de atuação das empresas em relação à competição de mercado e na própria forma e intensidade de relações, o que pode resultar em uma maior, ou menor capacidade competitiva de sua indústria. Esse contexto implica na adoção de diferentes estratégias competitivas e que está relacionada a diferentes tipologias de *clusters*, isso gera as hipóteses H_3 e H_4 :

H_3 = Estratégias competitivas da cadeia produtiva de calçados de Franca, que contemplam distintos tipos de *cluster*, discriminam as empresas segundo os elos da cadeia produtiva local, e

H_4 = Estratégias competitivas “clusterizadas” tem relação com o tipo (tipologia) de *cluster* predominante no polo.

Assim, a identificação e análise das características de um *cluster* podem corroborar para a configuração de um tipo de *cluster*, que não está implícito na literatura. Essa indagação dá origem à hipótese H_5 :

H_5 = As características da cadeia produtiva de calçados de Franca configuram um tipo singular de *cluster*. Portanto, os modelos teóricos existentes não explicam plenamente a complexidade da totalidade dos *clusters* existentes.

Finalmente, a partir da identificação de uma efetiva tipologia de *cluster* para a cadeia calçadista de Franca, leva a elaboração da hipótese H_6 :

H_6 = As variáveis associadas à Governança têm alto poder discriminatório dos grupos de empresas, o que indica que há necessidade de aperfeiçoamento da governança.

Portanto, a proposição dessas hipóteses oferece a estruturação do modelo conceitual das hipóteses, o que é apresentado na figura 5.3.

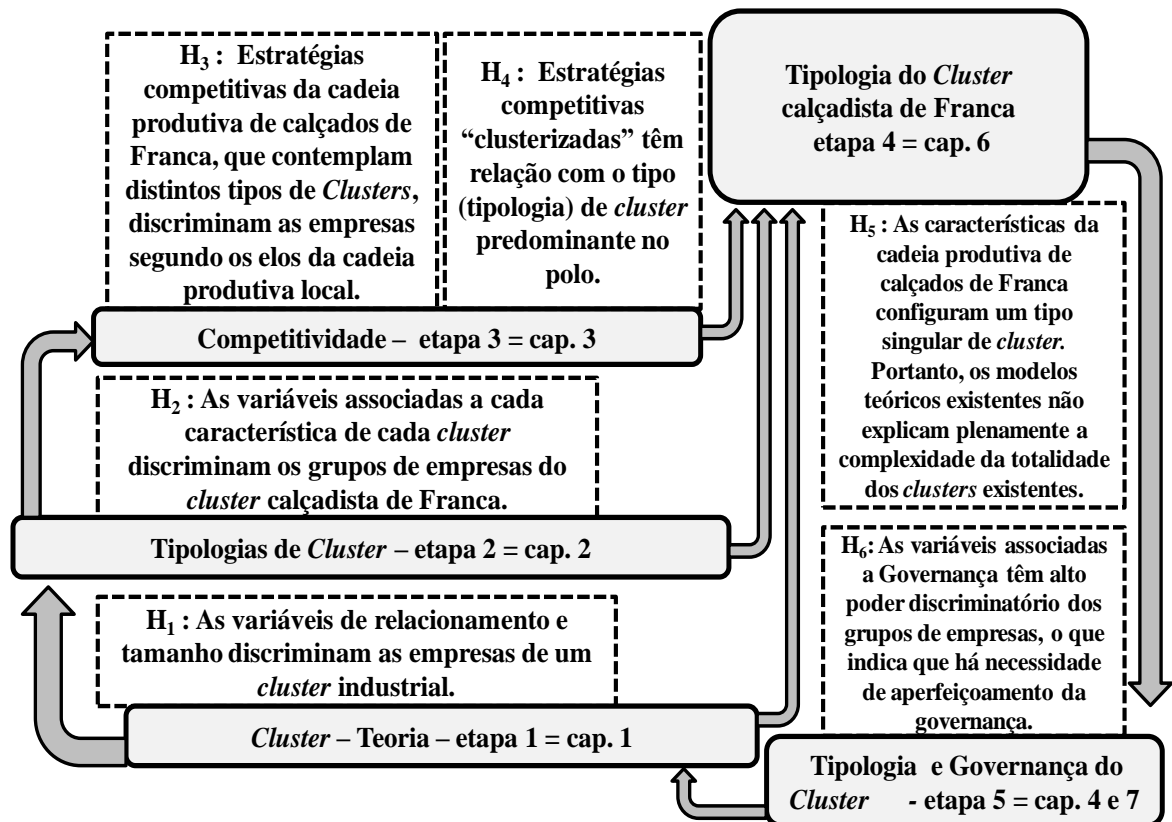


Figura 5.3 – Modelo conceitual de hipóteses
Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo conceitual das hipóteses foi construído a partir das referências teóricas e para corroborar no entendimento do que se considerou em cada conjunto de constructos, variáveis e hipóteses. Este estudo apresenta os quadros correspondentes à origem dos constructos e seus desdobramentos em variáveis que contribuíram no levantamento de dados junto ao objeto de pesquisa, os quais levaram a validação e refutação das hipóteses específicas de cada etapa do modelo conceitual.

5.2.2 Origem dos *Constructos* e variáveis sobre representatividade dimensional e intensidade de relacionamento

A identificação dos constructos sobre representatividade dimensional corrobora para analisar a densidade do *cluster* em estudo, visto que considera itens essenciais que dão sustentação para sua existência, já os constructos sobre relacionamento permitem verificar o que contempla os relacionamentos das empresas, o nível de importância do coletivo e confiança existente. Acredita-se que em conjunto podem ratificar a existência do *cluster* em Franca, bem como contribuir para sua tipologia.

O quadro 5.1 apresenta a relação entre os constructos, variáveis e hipótese sobre dimensão e intensidade de relacionamento, mais informações ver anexo C.

Origem constructos, variáveis e hipóteses			
Referencial teórico: Porter (1998); Markusen (1995); Marshall (1985) e Costa (2010).		Variáveis	Hipótese
Constructos sobre Dimensão			<i>H_I</i> = As variáveis de relacionamento e tamanho discriminam as empresas de um <i>cluster</i> industrial.
C-1	Concentração de empresas correlatas	V-1	
C-2	Intensidade da concorrência	V-2	
C-3	Oferta de mão de obra especializada	V-3	
C-4	Oferta de maquinário	V-4	
Constructos sobre Intensidade Relacionamentos			
C-5	Cooperação em ações comuns	V-5 a V-10	
C-6	Importância do coletivo na eficiência	V-11	
C-7	Dependência da integração	V-12	
C-8	Confiança no relacionamento	V-13	

Quadro 5.1 – Origem dos constructos, variáveis e hipóteses da representatividade dimensional e intensidade de relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 5.1 é importante destacar que identificação dos constructos partiu do pressuposto que existe diferença entre caracterização de *cluster* e tipificação de *cluster*, conforme já descrito neste estudo. Nesse sentido, dois aspectos se destacam na literatura, o primeiro é que um *cluster* local só adquire relevância a partir de seu tamanho, ou seja, uma indústria composta por número reduzido de empresas, provavelmente não é representativa na formação de um *cluster*, visto reduzir a economia de externalidade.

O segundo aspecto recai sobre a dinâmica de relacionamento, nesse escopo, a tipificação de um *cluster* ganha importância já que ela permite identificar como ocorrem e predominam os relacionamentos nos *clusters*, portanto vai além da caracterização, já que apresenta o que objetiva os relacionamentos e com isso dão significância para uma indústria local, ou regional “*clusterizada*”.

5.2.3 Origem dos constructos, variáveis e hipóteses sobre estratégias.

Os constructos sobre estratégia e tipos de estratégias utilizados nesta pesquisa oferecem as condições para justificar o uso de uma tipologia de *cluster* na formulação e implementação das estratégias corporativas e “*clusterizadas*”, já que busca avaliar o domínio de conhecimento das empresas, direcionamento das estratégias adotadas, nível de concorrência e adoção de benchmarking na melhoria da gestão das empresas, além de mostrar o que as empresas consideram em termos de estratégias coletivas.

O quadro 5.2 mostra a relação entre constructos, variáveis e hipóteses sobre estratégica competitiva e “*clusterizada*”, mais informações ver anexo H.

Origem constructos, variáveis e hipóteses		
Referencial teórico: Porter (1985 e1998); Montgomery (1998) e Painell (2006)	Variáveis	Hipóteses
Constructos sobre Estratégia Competitiva		<i>H₃</i> = Estratégias competitivas da cadeia produtiva de calçados de Franca, que contemplam distintos tipos de <i>cluster</i> , discriminam as empresas segundo os elos da cadeia produtiva local, e <i>H₄</i> = Estratégias competitivas “ <i>clusterizadas</i> ” tem relação com o tipo (tipologia) de <i>cluster</i> predominante no polo.
C-32	Estratégia competitiva	
Constructos sobre estratégia clusterizadas		
C-33	Estratégia competitiva “Clusterizada”	
	V-48= 23+45; V-49 = V-37; V-50; V-51; V-52 e V-53	
	V-54	
	V-55	
	V-56	

Quadro 5.2: Origem constructos, variáveis e hipóteses sobre estratégia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 5.2 sobre a composição dos constructos relacionados à estratégia, considerado neste estudo, tem como objetivo atender uma das justificativas da necessidade de identificar a tipologia efetiva do objeto de pesquisa, além de possibilitar a comprovação, ou refutação de sua relação com a formulação das estratégias das empresas e, com isso, permitir o aproveitamento dos subsídios intrínsecos à tipificação de *cluster* para que as empresas possam aperfeiçoar suas estratégias voltadas às articulações coletivas que empreenderem na indústria local.

Esse entendimento sobre a importância da relação entre tipologia e estratégia é relevante devido ao escopo estratégico ser decisivo na obtenção de melhores resultados, tanto pela empresa individual, quanto pela totalidade das empresas de uma indústria, além de que, na competição moderna da economia, as empresas que estão integradas e atuam de forma articuladas vêm obtendo melhores resultados, conforme já descrito nesta tese.

Portanto, não basta ter estratégia voltada para um *cluster*, é necessário que os gestores responsáveis pelas estratégias competitivas “*clusterizadas*” nas empresas tenham informações precisas do setor em que atuam e da forma que as demais empresas enxergam as ações compartilhadas para que possam estabelecer as prioridades e tenham ações pró-ativas em torno da indústria que estão inseridos.

5.2.4 Origem dos *constructos*, variáveis e hipótese dos diferentes tipos de *Clusters*

Os *constructos* sobre tipologia de *clusters* são estabelecidos para analisar o nível de inerência com o *cluster* de Franca e leva em consideração aspectos, características relacionadas à: número de instituições representativas do setor; existência de parceria público-privada, economia de escala e eficiência; nível de especialização da localidade e integração; competências locais; dependência do setor para com grandes empresas; dinâmica de troca de informações e conhecimentos atrelados aos antecedentes históricos e culturais.

O quadro 5.3 apresenta a relação entre *constructos*, variáveis e hipótese sobre as tipologias de *clusters* e diferentes tipos de *clusters* considerados nesta pesquisa tiveram como objetivo identificar o nível de inserção de cada um no objeto de estudo, isso permitiu o levantamento de dados que corroboraram para demonstrar que de fato o *cluster* local contempla diferentes tipologias da literatura, isso tornou o estudo mais relevante e contribuiu para a tipologia atribuída a indústria estudada, mais detalhes ver em anexos: D; E; F e G.

Origem constructos, variáveis e hipótese			
Referencial teórico: Markusen (1995)		Variáveis	Hipótese
Constructos sobre <i>Cluster Italianate</i>			<i>H₂</i> = As variáveis associadas a cada característica de cada tipo de <i>cluster</i> discriminam os grupos de empresas do <i>cluster</i> calçadista de Franca.
C-9	Produtos de alta qualidade	V-14	
C-10	Presença de sindicatos/associações de produtores	V-15	
C-11	Parceria público-privada	V-16 e V-17	
C-12	Especialização flexível	V-18	
C-13	Integração de <i>Networking</i>	V-19	
Referencial teórico: Markusen (1995)			
Constructos sobre <i>Cluster Satélite</i>			
C-14	Dependência de vendas	V-20 e V=21	
C-15	Dependência de empresas externas	V-22	
C-16	Vantagem competitiva em custos	V-23	
C-17	Conhecimento e habilidades tácitas	V-24,25 e26	
C-18	Know-how com escopo local	V-27	
C-19	Crescimento baseado em treinamento	V-28 e V=29	
Referencial teórico: Markusen (1995)			
Constructos sobre <i>Cluster Meão e Raio</i>			
C-20	Hierarquia de relacionamento centrado na grande empresa	V-30	
C-21	Influência da grande empresa	V-31	
Referencial teórico: Marshall (1985) e Costa (2010).			
Constructos sobre <i>Cluster Marshiliano</i>			
C-22	Existência da indústria local	V-32 a V-35	
C-23	Economia de escala	V-36 e V-37	
C-24	Economia das empresas	V-38	
C-25	Eficiência	V-39 e V-40	
C-26	Vantagens de localização	V-41	
Referencial teórico: Porter (1998)			
Constructos sobre <i>Cluster Porter</i>			
C-27	Origem da Indústria	V-33,35 e 42	
C-28	Troca de informações	V-43	
C-29	Diferencial de <i>Know - how</i>	V-44	
C-30	Capacidade competitiva	V-45	
C-31	Projetos coletivos	V-46 e V-47	

Quadro 5.3: Origem constructos, variáveis e hipótese sobre tipologia de *clusters*

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.5 Origem dos constructos, variáveis, hipótese (novo tipo de *cluster*) e relação com estratégias competitivas e “Clusterizadas”

Os constructos considerados para verificar a existência se o *cluster* de Franca representa outra tipologia são constituídos pelos da representatividade dimensional, intensidade de relacionamento, tipologias de clusters, e estratégias adotadas conforme pode ser visto no quadro 5.4.

Origem constructos, variáveis e hipóteses			
Referencial teórico:	Variáveis		Hipótese
Markusen(1995); Marshall(1985); (Porter1985 e1998); Costa (2010); Montgomery (1998) e Painell (2006).			
Constructos sobre Novo tipo de Cluster			
C-34	Novo tipo de <i>Cluster</i>	V-1 a V-56	<i>H₅</i> As características da cadeia produtiva de calçados de Franca configuram um tipo singular de <i>cluster</i> . Portanto, os modelos teóricos existentes não explicam plenamente a complexidade da totalidade dos <i>clusters</i> existentes.

Quadro 5.4 – Origem dos constructos, variáveis e hipótese de nova tipologia.

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 5.4 sobre representatividade dimensional, estratégias competitivas e abordagem de *cluster* teve como objetivo verificar a integração entre o escopo da estratégia e diferentes tipologias de *clusters*. Os resultados contribuem para o melhor direcionamento da elaboração das estratégias coletivas “*clusterizadas*” e da própria estratégia da empresa em relação à indústria e ao mercado do setor.

A identificação do tipo de *cluster* trouxe maior relevância sobre análise das duas hipóteses levantadas neste quadro e que serão apresentados no capítulo de conclusão desta tese.

5.2.6 Origem dos constructos, variáveis e hipótese sobre Governança

Os constructos sobre governança corroboram para justificar a importância de se estabelecer a tipologia de *cluster*, visto que sua composição pode contribuir para o aperfeiçoamento da governança das instituições locais que representam as empresas “*clusterizadas*”, nesse sentido eles permitem avaliar os níveis de confiança, cooperação, relacionamento, participação, políticas adotadas, desempenho das coordenações institucionais e coalizão nas propostas desenvolvidas no interior do *cluster* local. O quadro 5.5 mostra a relação entre esses constructos, as variáveis e a hipótese avaliada, ver anexo J.

Origem constructos, variáveis e hipóteses			
Referencial teórico: Schneider (2005) e Goedert (2005)		Variáveis	Hipótese
Constructos sobre Governança			H_6 = As variáveis associadas à Governança têm alto poder discriminatório dos grupos de empresas, o que indica que há necessidade de aperfeiçoamento da governança.
C-35	Valores: confiança, cooperação e relacionamento.	V-58	
		V-59	
		V-60	
C-36	Política	V-61	
		V-62	
C-37	Coordenação Institucional	V-63	
		V-64	
C-38	Coalizão	V-65	
		V-66	

Quadro 5.5 – Origem dos constructos, variáveis e hipótese sobre governança.

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 5.5 sobre governança tem como objetivo a segunda justificativa posterior à identificação da tipologia do objeto de pesquisa, visto que o referencial teórico quer seja de *cluster*, de estratégia, ou de governança demonstram ser essenciais para a articulação de atividades e ações de cooperação entre empresas com base em seus princípios e meios, pois sem os mesmos, ampliam-se as dificuldades para o alinhamento de objetivos e o estabelecimento de prioridades, além da coesão se tornar mais dispersa.

Esses aspectos em conjunto contribuem para a existência de um ambiente com maior ou menor percentual de confiança e cooperação, concomitantemente ao aumento ou diminuição de relacionamentos para compartilhar interesses e ações políticas para o setor, o que por sua vez pode ampliar ou limitar o nível de desempenho da governança praticada em um *cluster*.

5.3 Modelo conceitual reduzido da Pesquisa

O modelo conceitual reduzido da pesquisa busca mostrar a relação entre o que existe sobre tipologias de *cluster* na literatura. A revisão bibliográfica indicou algumas

tipologias, das quais foi realizado um recorte das mais pertinentes em termos de diferenciação e que possam contemplar o objeto de estudo.

Neste sentido, foram extraídos de Markusen (1995) as tipologias: *Italianate*; Satélite; Meão e Raio. Já de Marshall (1985), o tipo Marshiliano, e de Porter (1998), o tipo Porteano. Diante disso, foi criado o modelo reduzido da pesquisa, onde são apresentados os principais destaques de cada tipo, concomitantemente uma figura ilustrativa da forma como ocorrem os relacionamentos entre as empresas, mas especificamente considerando os aspectos de fluxo e hierarquia das relações, isso é bem nítido nas tipologias de Porter, *Italianate*, Satélite e Meão e Raio.

Já a tipologia Marshiliana, por possuir um perfil amplo em termos de composição de diferentes tipos de indústrias em um aglomerado de empresas, é o tipo que possibilita a economia de externalidades e conseqüentemente subtende-se que pode conter diferentes perfis de relacionamentos entre empresas de diferentes indústrias.

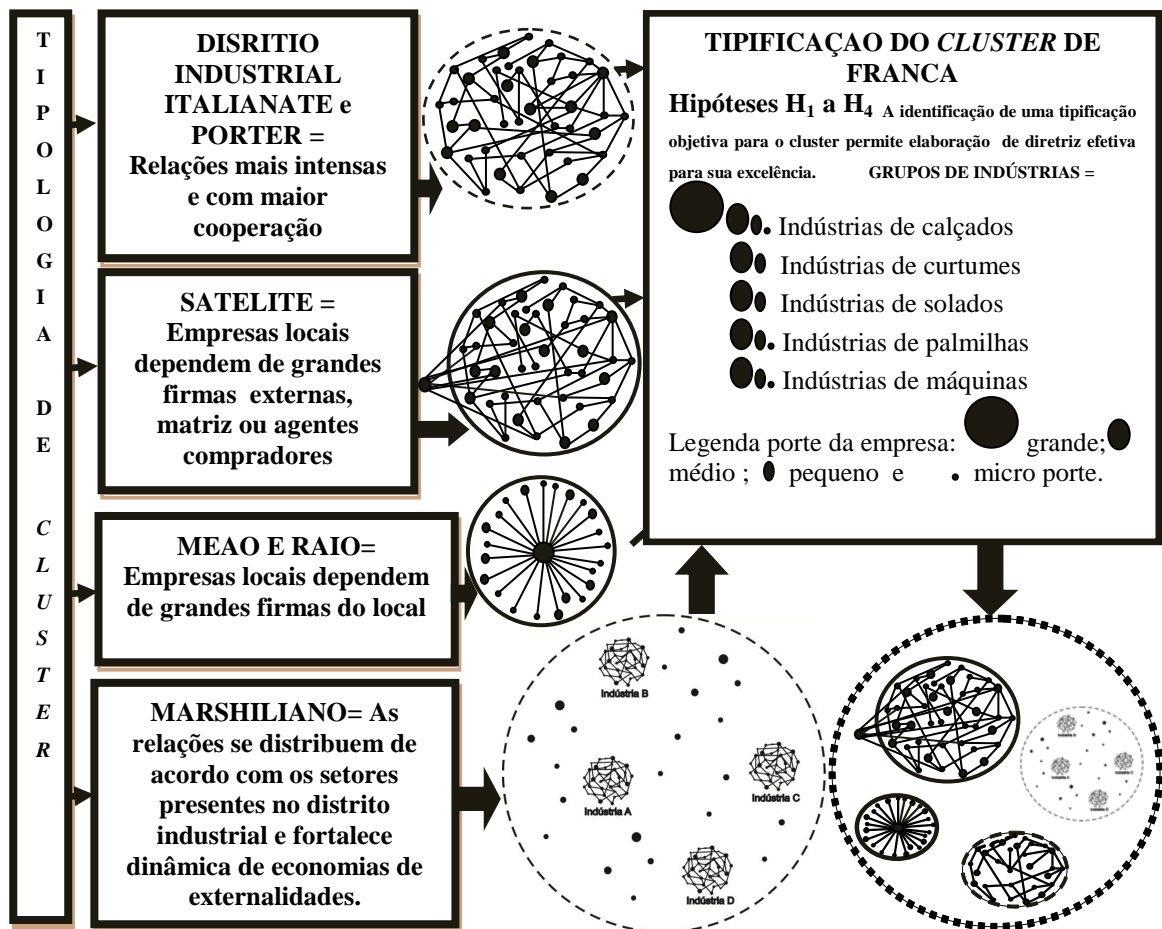


Figura 5.4 – Modelo conceitual reduzido da pesquisa - elaborada pelo autor
Fonte: MARSHALL (1985); MARKUSEN (1996) e PORTER(1998).

Portanto este modelo ilustra os tipos de *clusters* considerados como base para a elaboração do projeto de pesquisa desta tese e oferece o panorama da extensão que a pesquisa

pretende alcançar, ou seja, busca verificar, por meio das tipologias escolhidas para o estudo, se de fato diferentes tipologias de *clusters* podem coexistir em uma indústria e, com isso, denominar qual é de fato a tipologia do objeto em estudo.

Com a apresentação do modelo conceitual reduzido é essencial retomarmos as variáveis e mostrar como as mesmas serão testadas em campo.

Para testar as variáveis na pesquisa de campo, é necessária a construção do instrumento de coleta de dados, o que se aborda na próxima seção.

5.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Miguel *et al* (2010) destacam que o instrumento de coleta de dados geralmente utilizado em uma *survey* é o questionário. É um instrumento que contém questões ordenadas em que as respostas são dadas pelos respondentes sem a presença do pesquisador, acrescenta que há quatro tipos de questionários: estruturado não disfarçado; não estruturado não disfarçado; não estruturado disfarçado e estruturado disfarçado. O termo disfarçado significa que o respondente sabe ou não sabe os objetivos da pesquisa, já estruturado se relaciona em menos perguntas do tipo abertas. Nesta pesquisa, adota-se o do tipo semi estruturado não disfarçado, visto existir dois módulos de questões no questionário, ou seja, um com perguntas abertas e outro com perguntas fechadas (para maiores detalhes ver Apêndices A e B).

A construção do questionário, segundo Miguel *et al.* (2010), não é uma tarefa fácil, visto o cuidado necessário com o número de questões, o enunciado das mesmas, o uso ou não de escalas, além de sua elaboração estar rigorosamente de acordo com o modelo teórico, ou seja, estar relacionado com os constructos considerados a partir da literatura do assunto.

Considerando essas observações e ciente que a abordagem sobre *cluster* e o próprio método de pesquisa adotado resulta em um elevado número de questões, adotamos, no módulo de questões abertas (Apêndice A), a divisão de duas partes. Na primeira, ficaram as questões sobre perfil da empresa (indicação da especificidade de atuação da empresa, data fundação, número de funcionários, tipo de administração e composição da mão-de-obra). Na

segunda parte, questões abertas sobre opinião do gestor em relação aos pontos fortes do setor, às estratégias adotadas em termo de produto, à indicação se a empresa já participou de atividades conjuntas, se as instituições existentes na indústria local atendem bem aos interesses das empresas, se o sindicato que representa a empresa desenvolve atividades voltadas à cooperação e se a empresa participa efetivamente das reuniões das instituições que representa a empresa.

As perguntas fechadas (Apêndice B) foram divididas em módulo III, IV, V e VI, os quais respectivamente abordaram: afirmações sobre a cadeia produtiva de calçados de Franca – CPCF, sobre cooperação, afirmações sobre as Instituições representativas e sobre as empresas consultadas, é importante destacar que as questões não foram enumeradas, isso teve como propósito evitar objeções para não participar da pesquisa, pois o número de questões finais fechadas do instrumento de pesquisa ficou alto (62 questões), fora as questões abertas (07) e as perguntas sobre o perfil da empresa (05), totalizando 74 questões.

Em relação à escala das respostas fechadas do (Apêndice B), foi adotado a escala Likert, a qual possui uma escala de intensidade com um número ímpar de pontos, cuja amplitude nas questões fechadas são de 1 a 5, onde a escala é representada pelo termos: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo e nem discordo; 4 = concordo e 5 = concordo totalmente. A escala adotada tem um caráter qualitativo ordinal, o que justifica em parte esta *survey* ser de abordagem quali-quantitativa.

O questionário foi entregue pessoalmente, mas após contato por telefone para saber da viabilidade do gestor da empresa participar. Também, por solicitação de alguns respondentes, foram enviados questionários por meio eletrônico (e-mail), nas duas situações o respondente foi novamente esclarecido sobre o objetivo da pesquisa e de sua importância para o setor.

Depois de esclarecido como proceder no preenchimento do questionário, algumas dúvidas foram esclarecidas e se estabeleceu de comum acordo uma data para o recolhimento do questionário devidamente respondido.

5.5 Análise dos Dados

É fundamental que se faça um teste piloto do instrumento de pesquisa, pois uma pré-análise dos dados indica se as questões inseridas no questionário oferecem qualidade nos dados apresentados. Para esta pesquisa, foi realizado um teste piloto junto às empresas do *cluster* de Franca, o que resultou na melhoria de algumas questões e na própria forma de conduzir a coleta de dados. Foi feito o teste de alpha de Crombach para validar o instrumento de pesquisa, cujos resultados foram superiores a 0,70 para cada constructo.

Já a técnica adotada para análise dos dados desta pesquisa é a estratégia de análise *General Linear Models* (GLM). A escolha multivariada e o método é não paramétrico, o qual é mais indicado para dados medidos por escala ordinal (essas análises estão no capítulo 7). Foram feitas também análises descritivas dos dados, mostradas no capítulo 6.

5.6 Considerações Finais do Capítulo

O contexto deste capítulo mostrou, principalmente por meio de figuras, as etapas precedentes a pesquisa, além de uma visão geral do que pode refletir seus resultados em termos da identificação de uma tipologia para o objeto de estudo.

Assim, apresentados os capítulos que dão sustentação para a tese, os próximos capítulos abordam as análises descritivas, comparativas entre as percepções dos respondentes sobre as tipologias de *clusters*, análises qualitativas e quantitativas, e conclusões finais.

6 Análise descritiva dos resultados

Este capítulo apresenta as análises dos resultados da survey, inicialmente faz análise descritiva dos resultados das questões dissertativas e de múltipla escolha, em seguida aborda as características das tipologias identificadas na pesquisa, posteriormente destaca os elementos que se sobressaem em cada tipologia de *cluster*.

6.1 Perfil das Empresas

As empresas objeto de pesquisa estão localizadas na cidade de Franca-SP e região. A tabela 6.1 apresenta o perfil das empresas da amostra na aplicação da *survey*. Observe que as empresas de curtumes são as mais antigas e as mais novas são as empresas fabricantes de palmilhas. O maior percentual de empresas tem entre 20 e 99 funcionários, e a maior parte dessas são fabricantes de calçados.

Tabela 6.1 : Perfil das empresas da Survey por porte e tempo de existência

Tipo de Empresa	Porte da empresa relação número de funcionários				Média existência da empresa-anos
	Micro até 19	Pequeno de 20 a 99	Médio de 100 a 499	Grande 500 ou mais	
Calçados	08	18	07	02	19,6
Curtumes	-	05	01	-	33,0
Palmilhas	04	02	01	-	14,7
Máquinas	-	03	04	-	26,0
Solados	02	02	02	01	22,0
Total	14	30	15	03	

Fonte: Elaborada pelo autor.

A tabela 6.2 mostra a composição da cadeia produtiva de calçados de Franca por especialidade, quantidade de empresas e a relação de representatividade da amostra. Sua importância está na consolidação do nível de significância entre o recorte da amostra que totalizou 62 empresas dentre 05 especialidade, que denominaremos de grupos, em um universo de 642 empresas, o que representa 14,64% da população.

Tabela 6.2: Representatividade da amostra da *Survey*

Composição da Cadeia Produtiva de Calçados de Franca e Representatividade da amostra da survey por especificidade de empresa			
Especialidade (Grupo)	Quantidade de Empresas	Quantidade na Amostra	% da amostra
Calçados	449	35	7,80
Curtumes	59	06	10,2
Solados	67	07	10,5
Máquinas	25	07	28,0
Palmitas	42	07	16,7

Fonte: Elaborada pelo autor.

O resultado indica que, embora a pesquisa tenha respeitado o princípio de casualidade da amostra coletada, visto que as visitas foram feitas de forma aleatória pelas várias regiões da cidade de Franca, a proporcionalidade de empresas por especificidade de atuação foi considerada, o menor percentual nas empresas de calçados tabela 6.3 mostra a quantidade de empresas visitadas por porte e tipo.

Tabela 6.3: Distribuição da amostra da *Survey* por porte e tipo de empresa.

Composição da Cadeia Produtiva de Calçados de Franca e Distribuição da amostra da survey por tipo de empresa e porte									
Tipo Empresa	Total Empresas e amostra	Porte Micro		Porte Peq.		Porte Méd		Porte Gde	
		Micro	%	Peq.	%	Méd	%	Gde	%
Calçados *	467	212	45,4	195	41,8	54	11,6	6	1,3
Amostra	35	08	4,0	18	9,0	07	13,0	02	33,0
Fornecedores	283	193	68,2	74	26,1	16	5,7	-	**
Amostra	27	06	3,0	12	16,0	08	50,0	01	-

*a quantidade de empresas de calçados inclui 18 fabricantes de artefatos e artigos de viagem

** os dados do Sindicato da Indústria de Calçados não relaciona a existência de fornecedor de matéria-prima de grande porte, mas na pesquisa de campo encontrou-se uma empresa.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como a amostra é um “retrato” da população, a percentagem de tipo e porte segue aproximadamente a relação da população. A seleção das empresas pertencentes à amostra foi feita a esmo e tendo a facilidade de acesso as mesmas. Portanto, essa não é uma

amostra probabilística, porém, assume-se que a mesma seja representativa da população², dado que há homogeneidade intra grupo e heterogeneidade entre grupos.

As empresas de máquinas no *cluster* de calçados de Franca são basicamente representadas pela existência de duas grandes empresas, uma de máquinas para costura e outra para corte e acabamento, as demais são de micro e pequeno porte e geralmente produzem máquinas para acabamento do calçado e pequenas peças, tais como lâminas para freza e matrizes de corte. Outra característica importante a ser considerada no perfil das empresas visitadas é o tipo de gestão adotado, a tabela 6.4 apresenta o perfil de gestão.

Tabela 6.4: Tipo de gestão das empresas do polo.

Grupo	Tipo de Gestão				
	Centralizada no Proprietário	Centralizada na Gerência	Descentralizada por departamentos	Participativa	Outro
Calçados	71,4	5,7	11,4	8,6	2,9
Curtumes	83,3	-	16,7	-	-
Palmilhas	57,2	-	14,3	28,6	-
Máquinas	85,7	14,3	-	-	-
Solados	71,4	-	28,6	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

A tabela 6.4 mostra forte centralização de autoridade nos proprietários, onde geralmente os proprietários das empresas de micro e pequeno porte centralizam o processo decisório, esse aspecto aliado ao domínio que possuem sobre o *Know-how* no processo de produção, principalmente na fabricação de calçados, contribui para a centralização de autoridade. Além desses aspectos, a origem familiar das empresas do *cluster* local colabora na consolidação de uma cultura de centralização de poder no processo de gestão dessas empresas.

Portanto, a caracterização do perfil das empresas pesquisadas contribui na análise de certas variáveis, inclusive o aproveitamento de depoimentos feitos por proprietários e gestores sobre alguns aspectos do *cluster* local. Além disso, a composição e distribuição das empresas da amostra demonstram que o *cluster* de calçados de Franca de fato é composto na sua maioria por empresas de micro e pequeno porte, perfil que é mais inerente aos tipos de *cluster*: *Italianate*; *Marshiliano* e de Porter.

²Hair et al (1995), destaca que na estatística multivariada a técnica de análise fatorial a amostra é a partir de 50 observações.

6.2 Análise Descritiva

A descrição dos resultados constatados neste estudo, por meio das questões dissertativas, é essencial para a melhor compreensão do pensamento e comportamento das empresas. A primeira análise é sobre o que leva o *cluster* de calçados de Franca a se destacar em nível regional, estadual, nacional e internacional; em seguida, será feita a análise do tipo de estratégia competitiva, para em seguida verificar se já participaram de ações conjuntas com outras empresas e instituições locais.

A segunda etapa da análise, aborda os resultados das questões de múltipla escolha, e envolvem os seguintes aspectos: representatividade dos elementos essenciais que sustenta a formação do *cluster* de calçados de Franca; o nível de relacionamento de cooperação entre as empresas da cadeia produtiva de calçados local; as características de tipologias de *clusters* existentes na literatura e sua inerência com o *cluster* local; tipos de estratégias adotadas pela gestão das empresas e o contexto em que a Governança é percebida pelos empresários do setor calçadista de Franca.

6.2.1 Etapa 1 – Análise Descritiva das Questões Dissertativas

A figura 6.1 mostra os resultados da primeira questão dissertativa que aborda à percepção dos proprietários e gestores das empresas do *cluster* local sobre os motivos que levam Franca a se destacar no setor de calçados. Os resultados indicam a percepção por parte dos proprietários e gestores na importância da qualidade dos produtos locais. Para a maior parte dos respondentes, é isso que eleva o nome da cidade como um importante polo de fabricação de calçados. Outros dois quesitos bem reconhecidos são a existência de uma mão-de-obra qualificada e a quantidade de insumos fornecidos na localidade. Ainda são citados a diferenciação de produto do *cluster*, a identidade cultural da cidade e o número de fornecedores na localidade. A modernidade dos produtos locais, tradição, competitividade e know-how local, na visão dos proprietários e gestores, são fatores importantes no reconhecimento, mas não tão acentuados, isso também ocorre em menor proporção com custo, pontualidade e bom atendimento.

Opiniões gerais dos respondentes sobre o que leva o *cluster* de calçados a se destacar em nível : local, regional, nacional e internacional

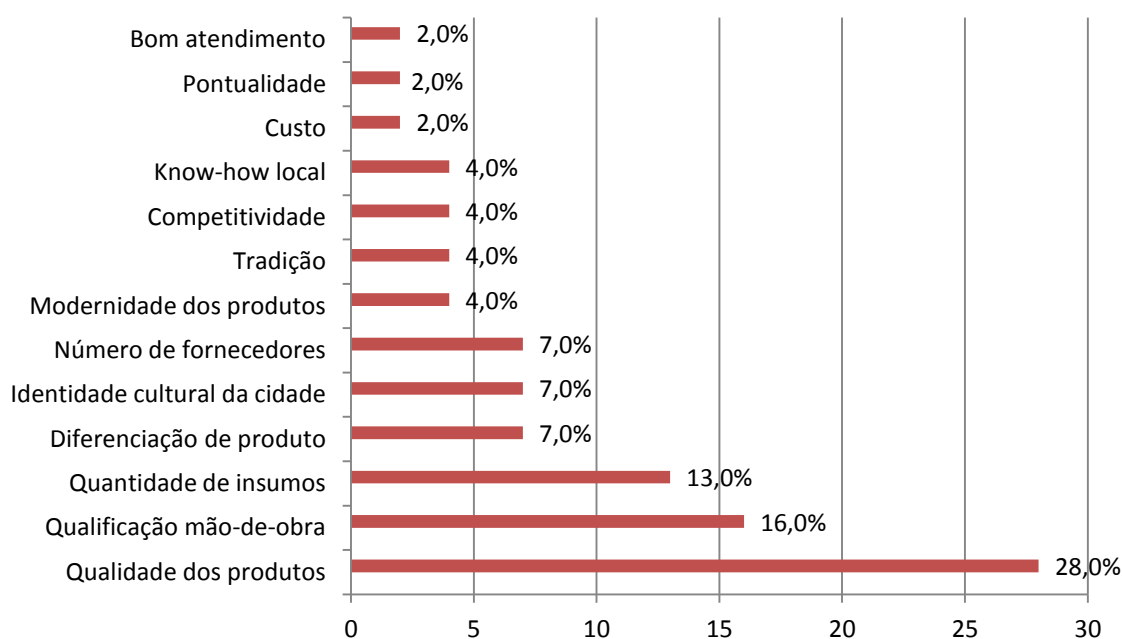


Figura 6.1: Opiniões sobre os destaques da cadeia produtiva de calçados
Fonte: Elaborada pelo autor.

A segunda questão dissertativa é sobre a percepção dos proprietários e gestores em relação às estratégias competitivas adotadas pelas empresas do *cluster* de calçados de Franca, cujos resultados são mostrados na figura 6.2. Na percepção dos empresários, o escopo da estratégia competitiva é principalmente fundamentado nos três tipos de estratégias: custo, enfoque e diferenciação de produto. Esse resultado indica a existência de uma percepção contrária às observações de Porter (1986). Segundo ele, a adoção concomitantemente das três estratégias por parte de uma empresa é de difícil prática, visto a abrangência e requisitos entre elas. Pode ocorrer a combinação entre duas delas, por exemplo, quando adotar a estratégia de custo para alcançar a estratégia de enfoque ou quando a empresa escolhe atender a determinado nicho de clientes, os quais exigem baixos preços nos produtos, para isso, a empresa precisa dominar as variáveis de baixo custo que pode estar relacionada à produção em escala e mão-de-obra barata e não tão qualificada.

Estratégias adotadas pelas empresas do *cluster* de Calçados de Franca

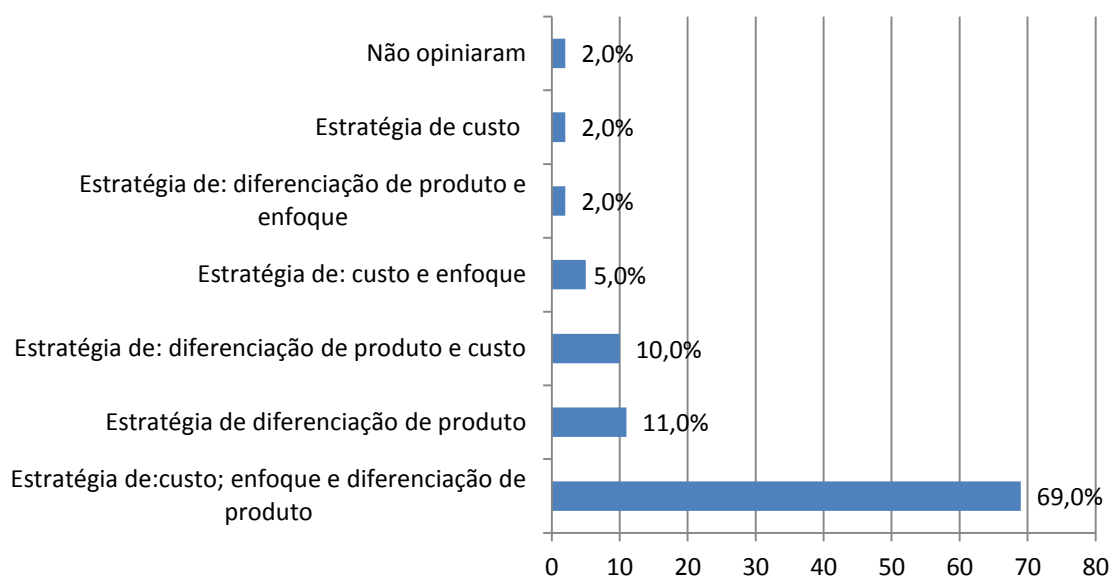


Figura 6.2: Tipos de estratégias adotadas pelas empresas do *cluster* local
 Fonte: Elaborada pelo autor.

Já a adoção de estratégia de diferenciação de produto em custo pode ser incompatível, uma vez que ela exige da empresa investimentos em pesquisa e desenvolvimento, excelente estrutura de marketing e capacidade criativa em desenvolvimento de produto. Embora esses aspectos sejam inerentes à estratégia de enfoque, a qual pode estar relacionada a atender um nicho de clientes com exigências mais sofisticadas sobre o produto, não estão relacionadas ao domínio de baixo custo, pois além dos custos elevados para sua implantação, à venda dos produtos ocorre por meio do atendimento de pedidos de pequenas quantidades, o que inviabiliza economias de custo sobre a matéria-prima.

No entanto, as respostas necessariamente podem estar relacionadas não ao atendimento concomitantemente das três estratégias, mas a sua utilização de forma distinta, já que os fabricantes de calçados de Franca usufruem das externalidades de aglomeração e têm a condição de atender a diferentes tipos de demandas de produtos, mas também pode estar implícito em suas respostas que a adoção das três estratégias é intrínseca ao *cluster* local e não necessariamente a uma empresa específica.

A terceira questão dissertativa aborda os tipos de ações conjuntas entre as empresas do *cluster* de calçados, as quais envolvem a participação nas mais diversas ações de interesses comuns entre as empresas (veja figura 6.3). Os resultados indicam que a participação em feiras com divisão de custos se sobressai em relação às demais ações. Ao que

parece, existe uma ação mais contundente por parte das Instituições representativas para contemplar a participação das empresas nesse tipo de evento, além do fato da Francal, uma das principais feiras do setor no Brasil, ter nascido da união de algumas pessoas ligadas às empresas de calçados de Franca. Isso, provavelmente, contribuiu na cultura de exposição de produtos em feiras, em especial de âmbito nacionais.

Participação em ação conjunta entre empresas do *cluster* de calçados de Franca

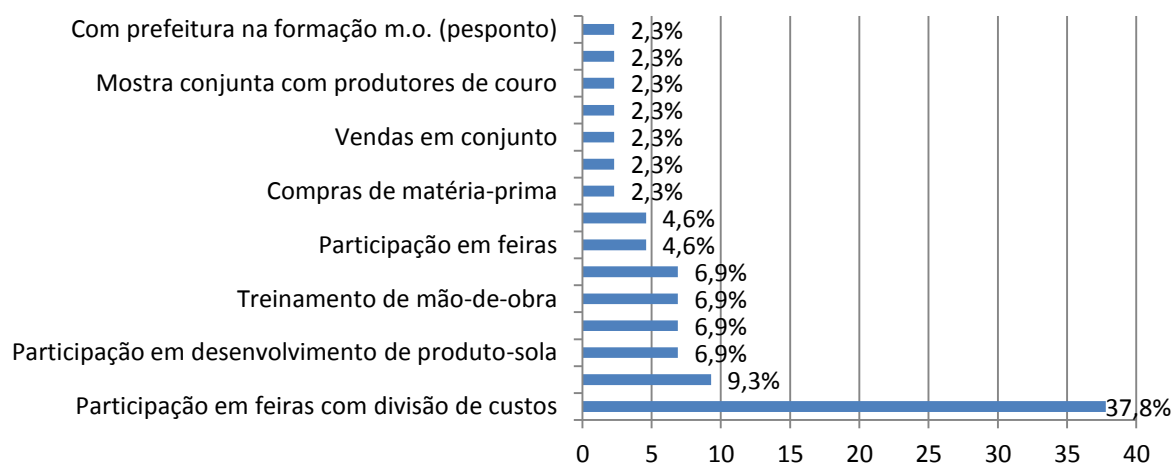


Figura 6.3: Participação conjunta das empresas do *cluster* de calçados
Fonte: elaborada pelo autor.

As demais respostas mostram importantes ações de cooperação e que estão relacionadas aos fundamentos dos princípios da teoria do *cluster*, porém, em termos de consistência, requer mais representatividade, indicando que mais esforços devem ser buscados, tanto pelas empresas quanto pelas suas Instituições representativas para fortalecer os embriões dessas ações e inclusive ampliá-las.

A quarta questão dissertativa verifica justamente a expectativa dos proprietários e gestores sobre quais seriam as ações conjuntas que eles desejam ver implementadas no *cluster* de calçados de Franca (veja a figura 6.4).

Ações conjuntas desejadas por parte de proprietários e gestores do *cluster* local

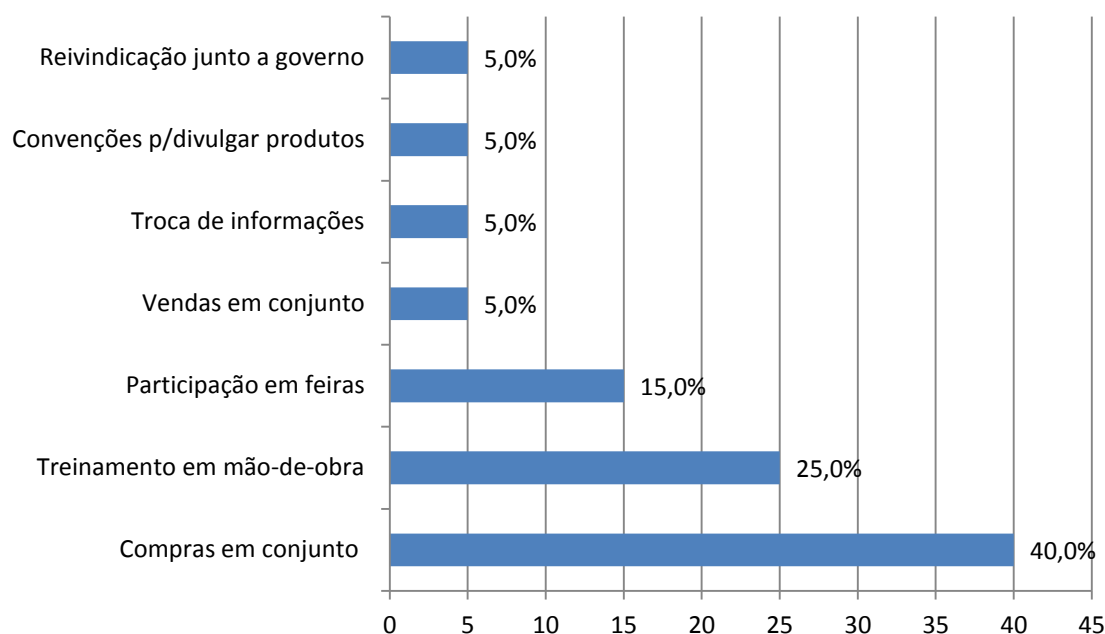


Figura 6.4: Ações conjuntas desejadas pelas empresas do *cluster* de couros e calçados
Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que os resultados sobre as ações conjuntas desejadas são mais consistentes em termos de representação, ou seja, as respostas estão mais concentradas em três tipos: compras em conjunto, treinamento em mão-de-obra e participação em feiras. Esses resultados mostram uma interessante inversão com o constatado nas ações conjuntas existentes, especificamente sobre a ação de compras em conjunto, pois foi apontada como uma das menos representativas nas ações conjuntas realizadas, e nas repostas desta questão é apontada como a mais desejada.

Outra importante ação desejada é sobre treinamento de mão-de-obra. Uma parte representativa dos respondentes indica a necessidade de mais ações conjuntas voltadas para esse quesito, o que pode significar que as escolas: SENAI e SENAC, as quais oferecem cursos de formação profissional, principalmente, o SENAI, possui ainda um bom espaço para suas ações, embora exista o reconhecimento por parte da maioria dos respondentes do bom serviço prestado por esta Instituição.

Percebe-se que as empresas e instituições têm à sua disposição um número de ações conjuntas a serem melhor desenvolvidas, sejam as de compras em conjunto, treinamento de mão-de-obra e participação em feiras. Mas também podem ser citadas as de vendas em conjunto, divulgação de produto, melhor troca de informações, inclusive e

especificamente a formação de mão-de-obra voltada para o setor de pesponto e trabalhadores na fabricação de solados.

A quinta questão dissertativa contempla a verificação do desenvolvimento de atividades por parte das Instituições representativas das empresas para maior cooperação nos interesses comuns entre as empresas. A figura 6.5 mostra os resultados de acordo com a percepção dos proprietários e gestores. Os resultados indicam que a percepção positiva está mais presente nos fabricantes de palmilhas e calçados. Aqui é necessária uma importante observação, ambos possuem a mesma instituição representativa, o SINDIFRANCA, cuja presença em termos de atuação é mais representativa no *cluster* local em comparação com as demais Instituições representativas das diferentes especificidades de empresas.

As instituições representativas das empresas do *cluster* de calçados desenvolve atividades para maior cooperação nos interesses comuns entre as empresas

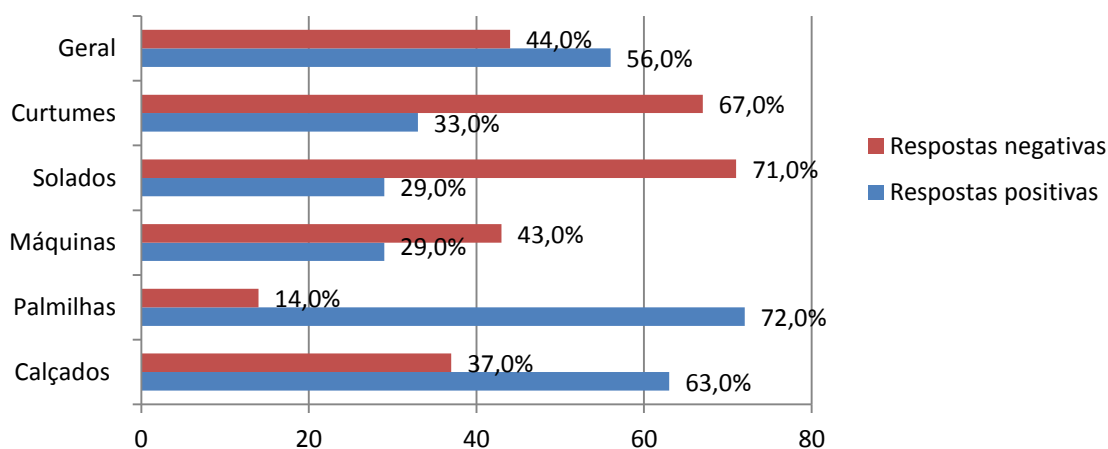


Figura 6.5: Perfil das empresas da *Survey* por porte e tempo de existência
Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação aos curtumes, existe o Sindicato dos Curtumes – SINDICOURO, o qual funciona na capital do Estado de São Paulo, junto à FIESP, mas que mantém um representante junto à Associação dos Manufatores de Couros e Afins do Distrito Industrial de Franca – AMCOA. Provavelmente, ocorre um desencontro de informações, pois essa associação foi constituída para gerenciamento no processo de tratamento de resíduos dos curtumes que estão inseridos no Distrito Industrial local, no qual onze empresas participam.

Outro aspecto é a falta de uma estrutura mínima do SINDICOURO em Franca, ou seja, instalação em endereço próprio. Isso em parte dificulta sua identificação como Instituição e existência no *cluster* de calçados de Franca. O que mostra a necessidade do gestor local do SINDICOURO de estabelecer um realinhamento de suas atividades junto aos curtumes do *cluster* de calçados de Franca, principalmente a partir dos princípios da Teoria do *cluster* e da Governança, com objetivo de contemplar ações conjuntas mais significativas e, com isso, melhorar a percepção dos proprietários e gestores dos curtumes em relação a sua existência e suas atividades locais.

Sobre as respostas dos fabricantes de máquinas, conforme já descrito neste estudo, sua composição no *cluster* local se limita a duas empresas de maior porte e as demais de micro e pequeno porte. Além do número de empresas serem reduzidas, as empresas também não possui, em Franca, instituição representativa. Os que recebem de serviços e ações estão relacionados à Associação Brasileira de Fabricantes de Máquinas – ABRAMAQ, a qual se localiza em Novo Hamburgo/RS, podendo significar maior dificuldade para implementação de ações conjuntas voltadas a essas empresas.

No entanto, independente do desenvolvimento de atividades desenvolvidas pelas Instituições representativas para atender ações conjuntas e que contemplem os interesses comuns das empresas locais, este estudo verifica, por meio do instrumento de pesquisa, como estão o atendimento dessas Instituições com suas empresas.

Para isso, a sexta questão dissertativa trata da representatividade das instituições locais (figura 6.6). As respostas indicam o reconhecimento pelos serviços prestados pela escola de Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, pois quase a metade dos respondentes aponta-a como o mais representativo atendimento entre as Instituições do *cluster* local. O SINDIFRANCA e IPT surgem com menos representatividade. O destaque aqui se volta para o sindicato, pois devido à amplitude de sua representação é ele que deveria atuar de forma mais vigorosa na governança do *cluster* local, embora o baixo percentual de respostas mostre que isso não ocorre.

Ações com bom atendimento no *cluster* de calçados de Franca na percepção de proprietários ou gestores

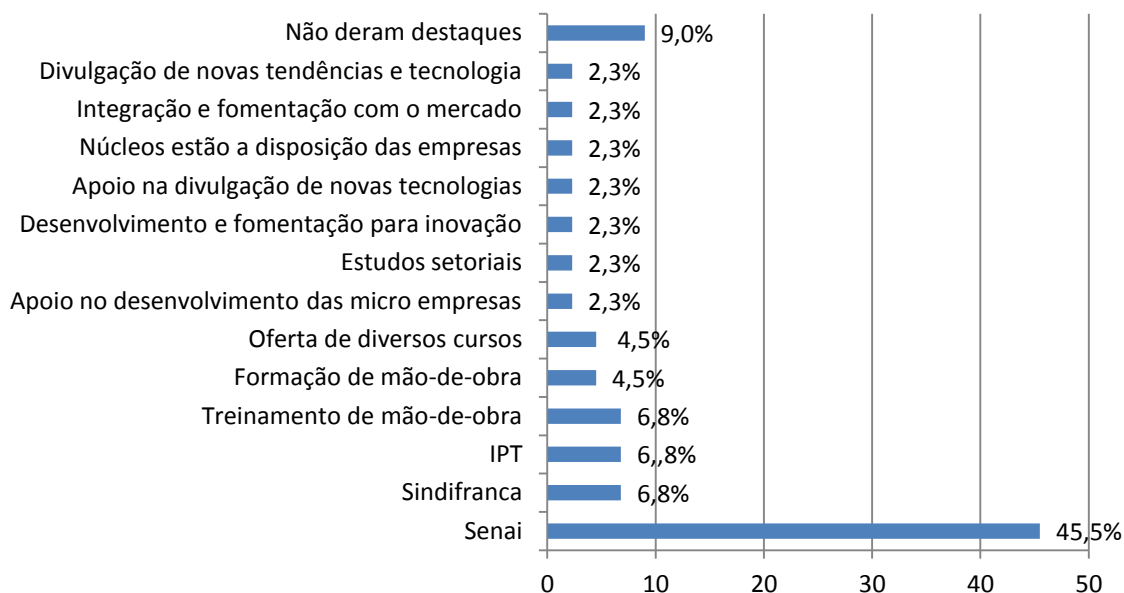


Figura 6.6: Percepção sobre nível de atendimento das Instituições locais
Fonte: Elaborada pelo autor.

Para um melhor aprofundamento sobre a avaliação do atendimento das Instituições voltada para ações conjuntas no *cluster* local, foi solicitado aos proprietários e gestores das empresas sugestões sobre quais ações conjuntas deveriam ser desenvolvidas junto às empresas. Esses resultados se dividiram em sugestões e críticas, as quais são apresentadas separadamente para melhor entendimento. As respostas sobre sugestões estão na figura 6.7.

As sugestões estão mais centradas para a realização de atividades de sensibilização dos próprios empresários em relação ao desenvolvimento de comportamento voltado para os aspectos coletivos do *cluster* local. Outras sugestões são: a necessidade de fornecer mais informações para as pequenas empresas; a implantação de mais ações coletivas para pesquisa e desenvolvimento relacionadas ao setor; atuação efetiva para aproximar as empresas locais em relação aos objetivos comuns; melhor divulgação dos cursos ofertados pelas instituições para as empresas locais; a necessidade do SINDIFRANCA melhorar forma de atuar junto às empresas.

Um destaque negativo é o resultado significativo das respostas que não oferecem sugestões, isso deixa transparecer falta de interesse por parte dos proprietários e gestores, ou de que algum antecedente histórico desestimula o interesse de participação das empresas, seja por descrédito, frustração na implantação de alguma atividade, como de fato já ocorreu (final da década de noventa uma tentativa de compras coletivas não prosperou entre algumas empresas), ou ainda da carência de propostas de ações coletivas mais objetivas e precisas em regras, procedimentos, direitos e deveres de cada empresa participante. A figura 6.8 mostra esses resultados.

Sugestões de ações conjuntas por parte de proprietários e gestores das empresas do *cluster* local

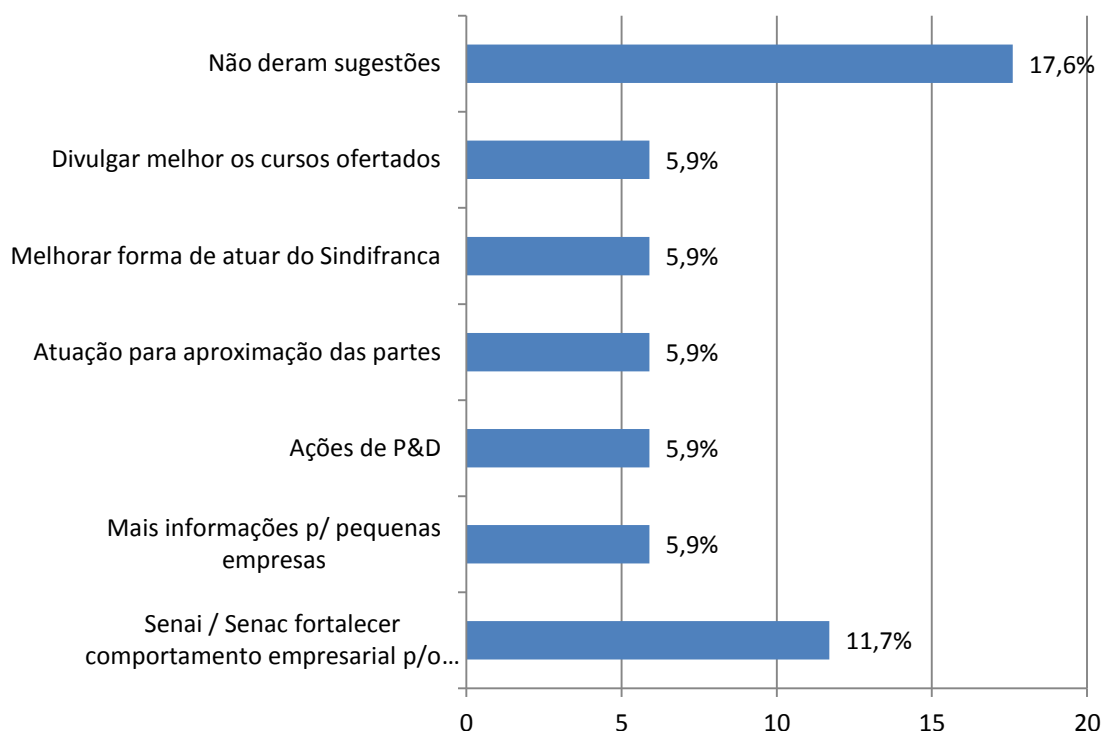


Figura 6.7: Tipos de sugestões para ações conjuntas no *cluster* de couros e calçados
Fonte: Elaborada pelo autor.

As respostas mais representativas giram em torno da percepção dos proprietários e gestores do *cluster* local e da ausência de apoio por parte das Instituições representativas para as ações coletivas das empresas, o que vai contra os pressupostos da Teoria de *cluster* e da moderna concepção dos princípios que regem a governança.

Os respondentes também teceram críticas em níveis semelhantes à demora das instituições representativas em atender solicitações de seus membros associados, especificamente, sobre o SINDIFRANCA. Apontaram que ele está em descompasso com a realidade do setor e que o mesmo só atende aos interesses de empresas maiores.

Críticas dos empresários e gestores nas ações das instituições representativas do *cluster* local

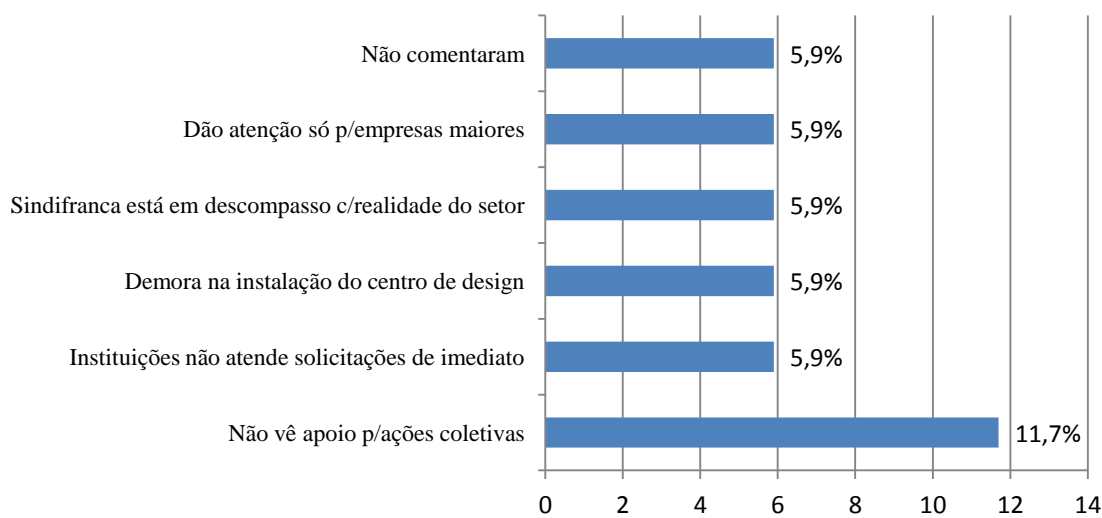


Figura 6.8: Tipos de críticas sobre instituições do *cluster* de couros e calçados
Fonte: Elaborada pelo autor.

Outra crítica foi sobre o centro de design, o qual funciona junto à escola do SENAI, mas para o respondente, isso demorou muito para ser implantado no *cluster* de calçados local.

A última questão foi verificar qual o nível de participação deles nas atividades junto às suas Instituições representativas, os resultados são mostrados na figura 6.9. Um ponto negativo é a totalidade dos fabricantes de palmilhas indicarem a não participação das atividades junto ao SINDIFRANCA. Para compreender essas respostas, é válido citar um apontamento feito por um dos respondentes: “é que só recentemente o sindicato autorizou a participação, em seu quadro societário, de empresas não diretamente fabricantes de calçados”.

**Participação das empresas junto a sua instituição representativa
de acordo com resposta de proprietários, ou gestores das
empresas do *cluster* local**

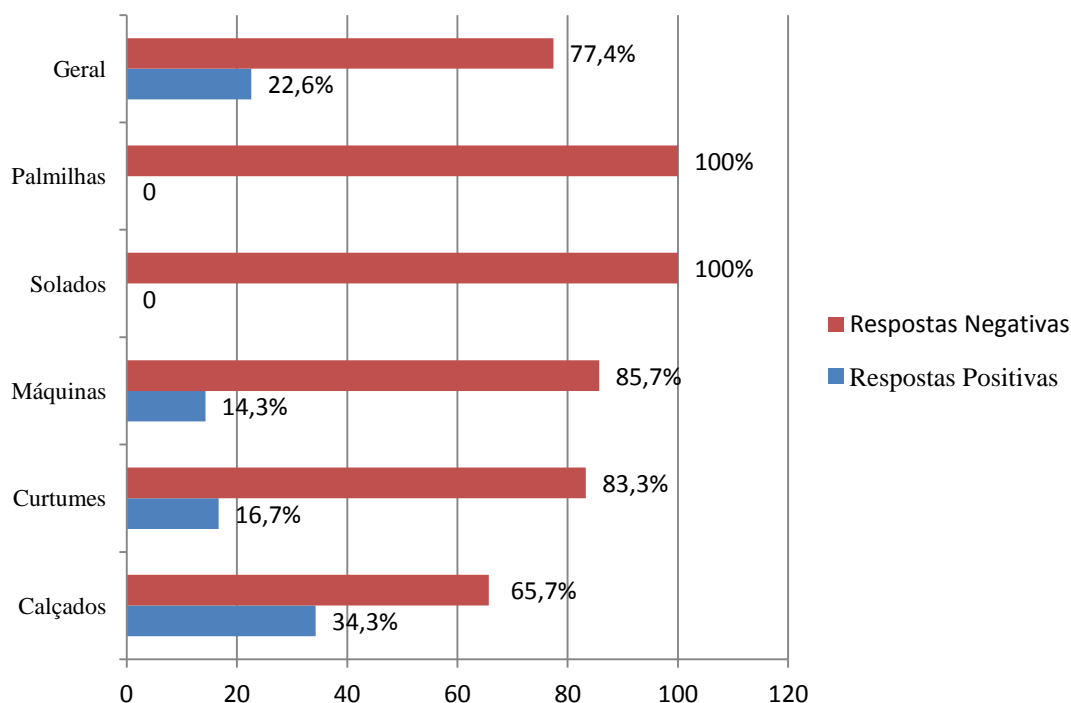


Figura 6.9: Participação das empresas junto às instituições representativas do setor
Fonte: Elaborada pelo autor .

Em relação à instituição representativa de máquinas, a maioria dos respondentes afirmam que não participam das atividades junto à associação de classe, isso provavelmente é devido à instituição representativa dos fabricantes de máquinas e equipamentos – ABRAMEQ estar sediada em Novo Hamburgo/RS, o que dificulta a participação dos poucos fabricantes de máquinas e equipamentos para calçados do *Cluster* de calçados de Franca em suas atividades.

Sobre os curtumes, conforme já descrito, existe um representante do Sindicato dos Curtumes – SINDICOURO em Franca, o qual desenvolve suas atividades em uma sala cedida pela AMCOA, situação que pode alimentar o entendimento da não existência deste Sindicato e, portanto, levar os proprietários e gestores a não participar em suas atividades, ou não utilizarem os possíveis serviços prestados por esta Instituição.

Finalmente, a menor representação de respostas negativas da não participação nas atividades da Instituição representativa está nas empresas fabricantes de calçados, mas não significa uma alta de participação dos proprietários e gestores, pois o percentual de 65,7% de respostas negativas ainda é muito representativo. Isso demonstra a existência de espaço para o sindicato dos fabricantes de calçados desenvolverem atuação mais precisa e de acordo

com os interesses e desejos da maioria dos proprietários e gestores das empresas associadas, o que pode elevar a representatividade das respostas positivas.

6.3 Etapa 2: Análise descritiva das questões de múltipla-escolha

Nesta etapa, o objetivo é constatar o nível em que são percebidas as características inerentes à existência de um *cluster* em determinado local, até que ponto cada tipologia de *cluster* está ou não presente em Franca, de como são as estratégias competitivas adotadas e o escopo da governança do *cluster* de calçados local, percepções essas que permitem a elaboração de inferências sobre os resultados, sugestões e conclusões.

6.3.1 Densidade e nível de concorrência do *Cluster* de calçados de Franca-SP

Na teoria de *cluster*, alguns elementos são essenciais à sua ocorrência e manutenção em uma localidade. A identificação desses elementos surge com o estudo seminal de Marshall (1985), que estudou o fenômeno de especialização produtiva espacial no final do século XIX e constatou aspectos fundamentais que explicavam o sucesso de empresas que estavam aglomeradas em determinado espaço geográfico, com isso, denominou esse espaço de distrito industrial. Para ele, o sucesso estava relacionado à concentração de empresas similares, oferta de mão-de-obra especializada e integração das empresas devido à dependência de matéria-prima, o que chamou de economias externas, e que posteriormente são ratificados por Porter (1998), mas acrescido da integração por meio de projetos coletivos, nível de relacionamento e confiança entre as empresas.

Para verificar como estão esses elementos no *cluster* de calçados de Franca, as seguintes variáveis são estudadas: concentração de empresas correlatas; nível de concorrência entre as empresas; oferta de mão-de-obra especializada e maquinário. Os resultados estão na figura 6.10.

Elementos fundamentais para existência do *cluster* de calçados de Franca - densidade e intensidade da concorrência local

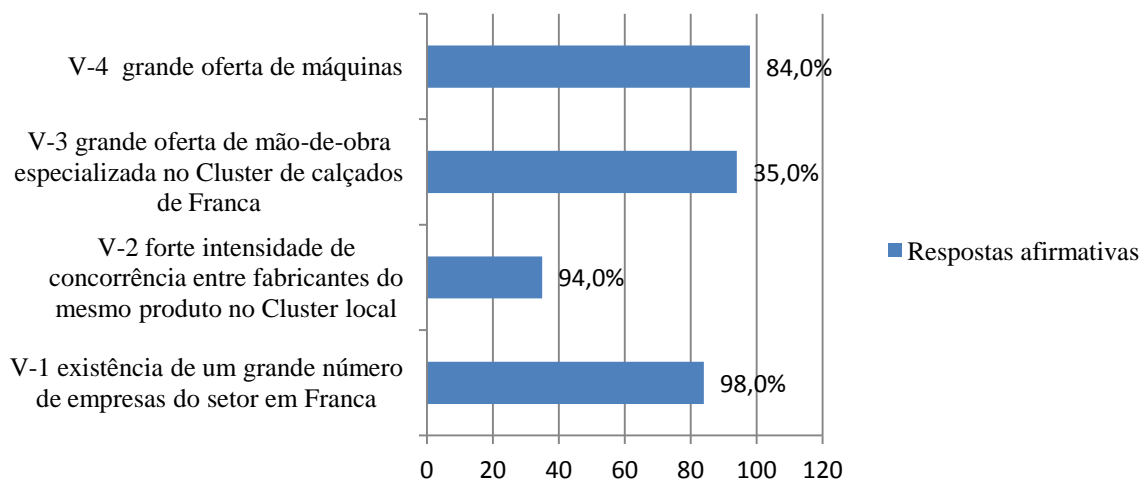


Figura 6.10: Densidade e intensidade da concorrência do *cluster* de couros e calçados
Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise desses resultados permite confirmar a existência do *cluster* de calçados em razão do alto escore confirmatório das variáveis: V-1 que corresponde à existência de um grande número de empresas do setor na localidade; V-2 que aborda o nível de concorrência existente na cadeia produtiva de calçados também é altíssimo e V-4 que contempla a oferta de máquinas para o setor também representa resultado expressivo.

Já a V-3, sobre oferta de mão-de-obra especializada, apresenta um resultado no mínimo preocupante em relação aos resultados apresentados pelas demais variáveis, mas isso ocorre devido ao surgimento, em Franca, da indústria de moda íntima, a qual pode ser reflexo do próprio benefício da externalidade do *cluster* existente, visto que a mão de obra especializada de costura da indústria de calçados, em parte, está migrando para a indústria de lingerie, inclusive isso foi descrito por alguns respondentes, o que indica uma disputa por essa mão-de-obra, e não necessariamente tendência de redução desses profissionais, ou sua transferência para outro setor não relacionado ao de costura.

6.3.2 Relacionamento e Cooperação do *Cluster* de Calçados de Franca

Para completar a análise dos elementos essenciais e que permite de forma inequívoca distinguir um aglomerado de empresas ou um distrito industrial de um *cluster*, é preciso verificar a existência de relacionamento, cooperação e nível de confiança entre as empresas locais.

As variáveis consideradas junto às empresas contemplam a verificação do nível de cooperação entre as diferentes especificidades de empresas: calçados; curtumes; solados; máquinas e palmilhas, as quais são representadas pelas variáveis: V-5 a V-9. Também por meio da variável V-10, estuda-se a intensidade dessa cooperação. Já a importância do aspecto coletivo para as empresas é verificada pela variável V-11. Concomitantemente a ocorrência de integração entre as empresas, é estudada pela variável V-12 e o nível de confiança no relacionamento entre as empresas locais pela variável V-13.

Os resultados demonstram que, para metade das empresas de calçados e curtumes, existem laços de cooperação entre as empresas do setor como pode ser visto no resultado das variáveis V-5 e V-6.

Para as empresas de solados e máquinas variáveis V-7 e V-8, o nível de cooperação aumenta, provavelmente pela maior dependência dessas empresas com as empresas fabricantes de calçados, já que são responsáveis pelo fornecimento de solados e máquinas e equipamentos para sua fabricação.

No entanto, a constatação do mais alto nível de cooperação ocorre junto às empresas fabricantes de palmilhas V-9, isso pode estar relacionado à maior preocupação dos fabricantes de calçados com o conforto dos pés dos usuários, o que levou essas empresas a ações de pesquisa e desenvolvimento de palmilhas anatômicas, higiênicas, confortáveis e design diferenciado, o que implicou na maior aproximação e cooperação entre essas empresas.

Já a questão da importância do aspecto coletivo para as diferentes especificidades de empresas pesquisadas, representadas pela variável V-11, apresenta o resultado mais diverso. Isso significa que o nível de cooperação não necessariamente está atrelado a projetos conjuntos de ação, mas provavelmente à dependência do relacionamento entre fornecedor de matéria-prima e fabricantes de calçados. Isso em parte pode ser comprovado pelo resultado da variável V-12, que analisa se a integração existente no setor de calçados de Franca se dá em função da dependência de matéria-prima entre as empresas locais. O resultado indica que sim, pois excluindo 19% dos respondentes que não souberam responder, apenas 16% não confirma essa dependência, o que torna o resultado expressivo.

O elemento confiança, variável V-13, é outro que merece destaque, visto que foi o segundo resultado menos expressivo, observa-se que a confiança é percebida de maneira diferente por parte das empresas, ou seja, entre as empresas de calçados a desconfiança é mais evidente, ela está fortemente atrelada ao forte nível de concorrência entre os fabricantes de calçados, inclusive foi constatado em uma das visitas o seguinte comentário: “já faz dois anos que estou estabelecido neste endereço e tenho um vizinho que também é fabricante de calçados, mas nunca nenhum visitou o outro, na semana passada, estávamos tendo uma conversa informal na calçada e precisava retornar para o interior de minha fábrica, foi quando o convidei e de pronto aceitou, mas interessante, ele não retribuiu a gentileza, portanto, vejo isso como comportamento relacionado à desconfiança”, afirmou o proprietário.

Outra forma de perceber a confiança é a existente entre fornecedor de matéria prima e comprador, para os respondentes, a confiança é vista como requisito essencial para o bom relacionamento entre as empresas que não compete pelo mesmo produto.

É importante destacar que a demonstração feita pelos respondentes sobre duas formas de perceberem a confiança entre as empresas não são excludentes, visto que nas questões dissertativas, a maioria dos respondentes demonstra interesse em efetivar ações conjuntas além de participação em feiras, o que pode ser entendido que a existência de um maior percentual de confiança entre empresas da mesma especificidade só não é maior devido à falta de oportunidades de atuarem juntas.

Após as análises dos elementos fundamentais para reconhecer se existe ou não um *cluster* em uma localidade ou região, e que permite ratificar a existência do *cluster* de Calçados de Franca, o objetivo desse estudo é constatar, por meio das tipologias existentes na literatura, até que ponto as mesmas podem contemplar especificamente um ou mais *cluster*, ou seja, diferentes tipos de *cluster* podem coexistir em uma localidade ou região?

Para buscar a resposta, este estudo contempla cinco diferentes tipologias de *cluster*: *Italianate*, Satélite, Eixo-centro; Marshiliano e Porter, que foram identificados em uma profunda revisão bibliográfica e permitiu entender que são os mais pertinentes para o objeto da pesquisa, assim são extraídas as características; identificados constructos e estabelecidas variáveis de verificação da relação dessas tipologias com o *cluster* de calçados.

A figura 6.11 traz os resultados dessas variáveis.

**Elemento fundamental para existência do *cluster* Intensidade de
Relacionamento Respostas positivas**

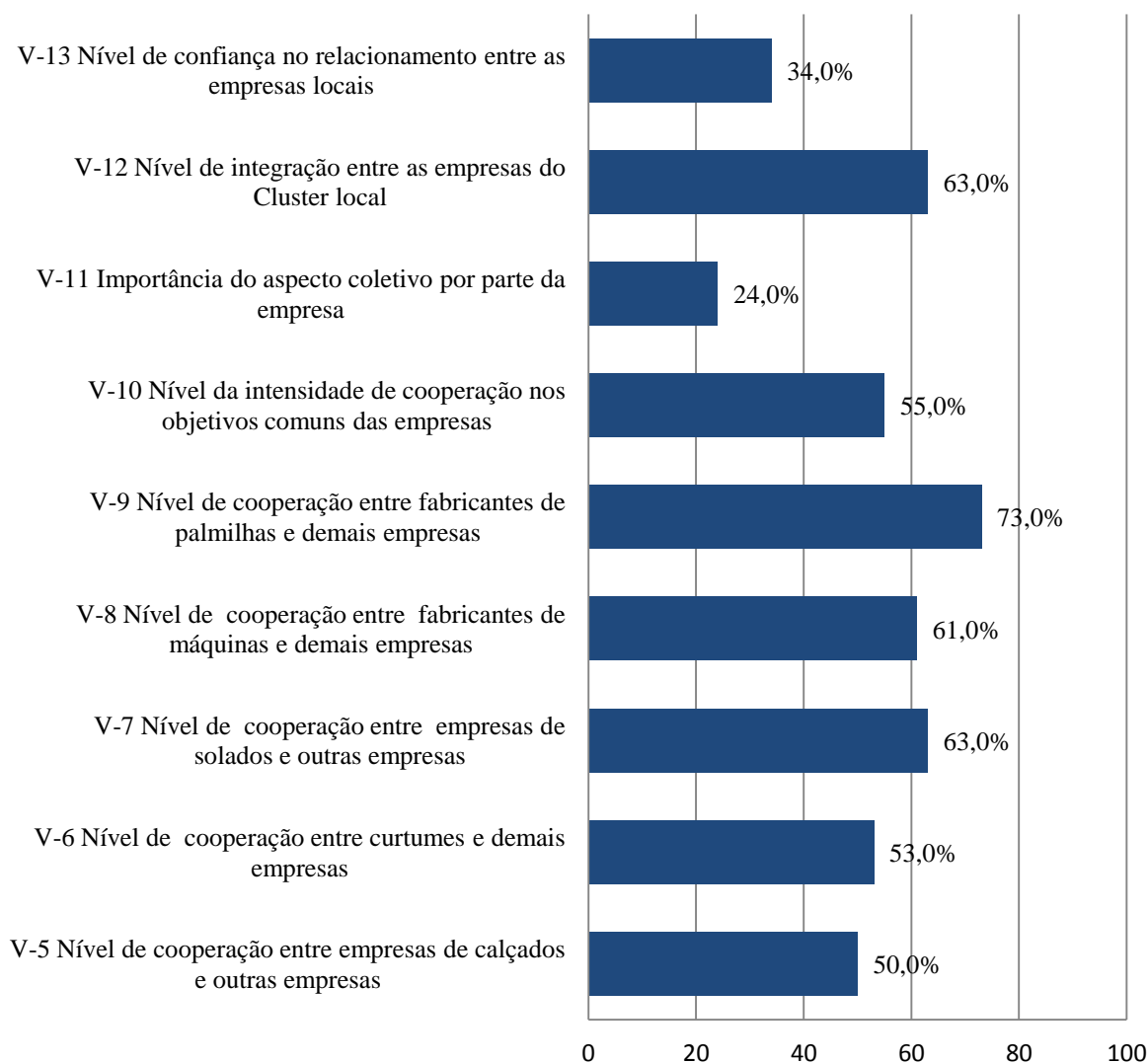


Figura 6.11: Intensidade do relacionamento entre empresas do *cluster* local
Fonte: elaborada pelo autor.

6.3.3 Características do *Cluster* de Calçados de Franca e relação com tipologias

Os primeiros tipos de *clusters* a serem apresentados são os apresentados por Markusen (1995) a partir das análises de regiões metropolitanas bem sucedidas no E.U.A, os

quais foram denominados de novos distritos industriais e acabaram por se difundir pela literatura como sinônimo de tipos de *cluster*. Neste estudo, opta-se por extrair para análise os tipos: *Italianate*; Satélite e Centro-radial, este último será abordado como eixo-centro.

Outros dois tipos de *cluster* completam o escopo da análise deste estudo e são os denominados de Porter e Marshiliano, que assim são denominados em homenagem aos seus criadores. A sequência da apresentação dos resultados alcançados segue a seguinte ordem: *Italianate*; Satélite; Eixo-centro; Marshiliano e Porter.

6.3.3.1 *Cluster Italianate*

O primeiro resultado a ser apresentado é o denominado de *cluster Italianate*, nome dado devido ao sucesso da região de Emilia-Romagna na Itália, a qual é composta por inúmeras pequenas e médias empresas especializadas, com forte concorrência, mas com inter-relações de confiança, o que permite divisão do trabalho, parceria e apoio governamental, presença de diferentes instituições representativas, parceria entre as empresas, especialização flexível em razão da agilidade da mão-de-obra em se adaptar ao desenvolvimento tecnológico e terceirização integrada. Essas características resultam em produtos de alta qualidade e permite a região se destacar em termos de capacidade competitiva.

A figura 6.12 mostra os resultados por meio das variáveis: produtos de alta qualidade; existência de diferentes Instituições representativas; parceria público-privada; parceria em produção; flexibilidade da mão-de-obra e integração da terceirização, que contemplam as características do *cluster Italianate* e para constatar em que nível está presente no *cluster* local.

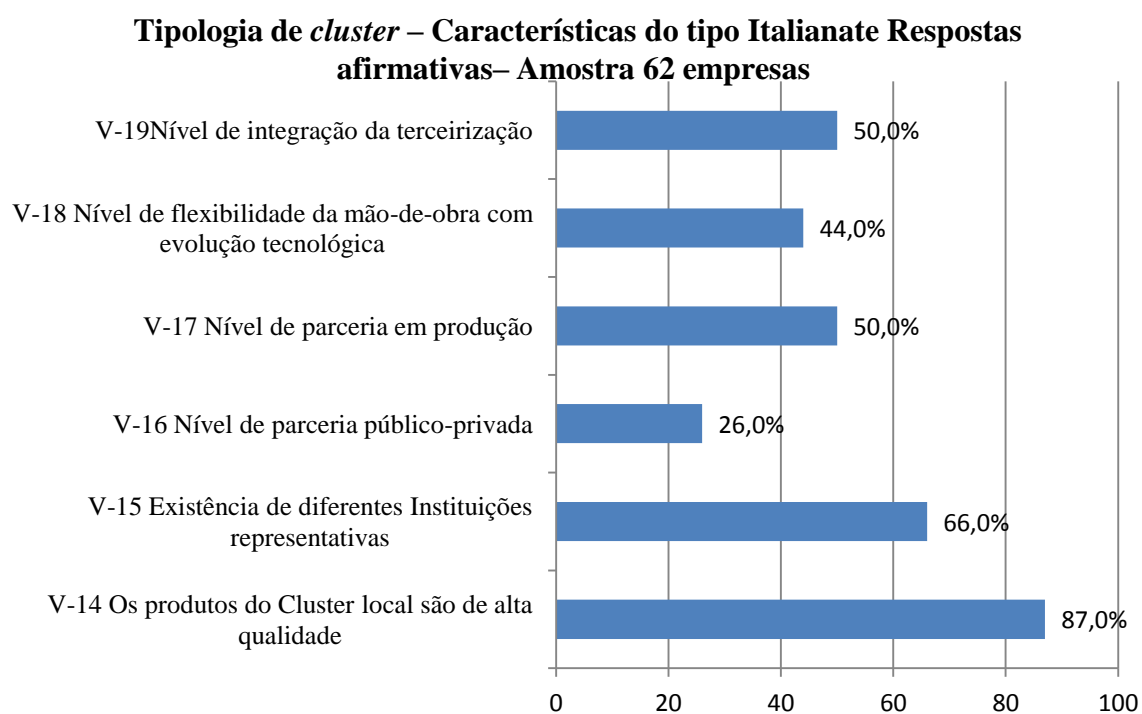


Figura 6.12: Tipologia de *cluster Italianate* presente no *cluster* de calçados de Franca

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados podem ser considerados representativos, pois metade dos respondentes confirma a presença das variáveis do tipo de *cluster Italianate*, com destaque maior para a variável V-14, a qual aborda o quesito qualidade. Existe a percepção e entendimento dos envolvidos com o *cluster* local que os produtos são de alta qualidade, inclusive não teve ninguém que optou por uma resposta negativa, apenas não opinaram.

Sobre as variáveis V-15 que verifica a existência de diferentes instituições representativas no *cluster*; V-17 que verifica o estabelecimento de parceria na produção quando a empresa possui excesso de pedidos; V-18 que aborda o perfil flexível da mão-de-obra perante a evolução da tecnologia do setor de couro e calçados e V-19 que procura constatar em que nível ocorre à integração da terceirização entre as empresas locais, os resultados permitem afirmar que são representativas.

A única variável que não apresenta uma consistência para ser reconhecida como parte integrante do *cluster* local é a V-16 que verifica o nível de parceria público-privada, ou seja, parcerias estabelecidas entre governos: municipal; estadual e federal com as empresas locais, inclusive isso ficou explícito nos contatos para entrega do instrumento de pesquisa, pois alguns chegaram a questionar se a pesquisa tinha algum vínculo com o setor

público. Ao que parece, existe um sentimento negativo dos empresários calçadistas em torno da ação governamental que possa favorecer as reivindicações do setor.

Mas, com base nos resultados, pode-se concluir que as características da tipologia *cluster Italianate* estão, na sua maioria, presentes, embora em termos de intensidade, seja mediana. Isso pode ser visto como favorável, pois demonstra que os empresários locais, de certo modo, procuram por intermédio da gestão de suas empresas terem ações pró-ativas em termos de respostas às suas necessidades, mesmo que isso signifique maior integração via terceirização de atividades entre as próprias empresas locais.

6.3.3.2 Cluster Satélite

O tipo de *cluster* Satélite se caracteriza pela existência de uma forte dependência com grandes empresas externas à localidade em que se encontra uma cadeia produtiva, isso pode ocorrer em função de uma empresa detentora de uma grande marca de produto ou de uma empresa produtora que busca direcionar sua produção para um local ou região, que possui Know-how e concentração de recursos que refletem em baixo custo de fabricação sem grandes alterações no nível de qualidade dos produtos.

As variáveis estudadas contemplam: V-20 dependência da indústria local de vendas para grandes redes de lojas; V-21 dependência de vendas com agentes que representam grandes marcas; V-22 dependência produtiva com outra empresa fora da localidade, ou região; V-23 se vantagem competitiva da empresa ocorre em função do domínio de baixo custo de fabricação; V-24 se competência da empresa no que faz é devido ao domínio de conhecimento sobre o produto; V-25 se a competência da empresa depende das habilidades de fabricação da mão-de-obra local; V-26 se a experiência na fabricação do calçado e insumos é uma vantagem competitiva; V-27 Know-how é centrado na localidade para gerar vantagem competitiva; V-28 se a empresa, para alcançar crescimento, foca em si mesma, desconsiderando a força da indústria local e V-29 se o crescimento da empresa se baseia em treinamento de mão-de-obra.

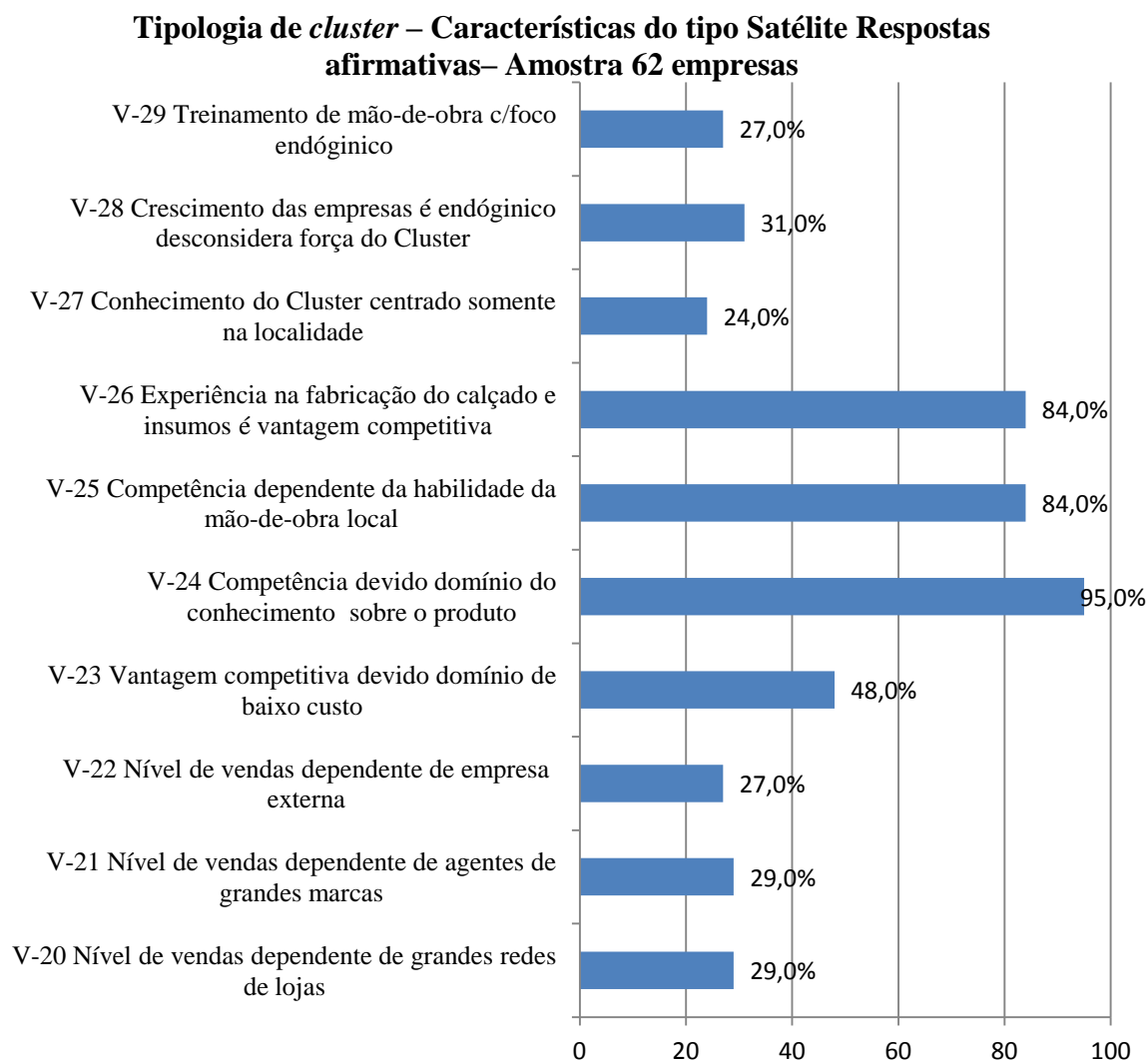


Figura 6.13: Tipologia de *cluster* satélite presente no *cluster* de calçados de Franca
 Fonte: elaborada pelo autor .

A figura 6.13 apresenta os resultados dessas variáveis. Os resultados podem ser classificados em dois grupos, primeiro as variáveis com percentuais em torno de um terço de respostas favoráveis: V-20; V-21; V-22; V-27 e V-29, as quais indicam uma baixa dependência com vendas direcionadas para grandes redes de lojas e agentes de grandes marcas, ou para com outra empresa externa à localidade de Franca. Concomitantemente isso, também ocorreu com as variáveis que abordaram centralidade de conhecimento baseado em Franca e em treinamento de mão-de-obra para gerar crescimento da empresa. O resultado da V-28, embora indique um valor reduzido, pode ser considerada favorável, visto que as empresas reconhecem a importância da força do *cluster* local para as atividades de sua empresa, conforme destaques sobre a existência de experiência, conhecimento e habilidades locais.

O segundo grupo as variáveis: V-24; V-25 e V-26 que indicam que existe, por parte dos empresários locais, uma forte percepção da importância do conhecimento local na fabricação do calçado e insumos, inclusive alguns tipos de máquinas (costura, sejam couro ou solado, para corte das peças do calçados), da existência de Know-how e habilidade da mão-de-obra local; da significativa experiência adquirida na fabricação de calçado. Em relação a variável V-23, metade dos respondentes afirma que o domínio de baixo custo na fabricação de seus produtos representa uma vantagem competitiva.

Assim, os resultados permitem inferir que a tipologia de *cluster* Satélite tem presença parcial em Franca, ou seja, existe uma parte das empresas que dependem das compras de grandes redes de loja, ou de agentes de grandes marcas, e que a dependência de outra empresa fabricante de calçados fora de Franca é mais reduzida, já as características relacionadas diretamente com o perfil local sobre domínio de conhecimento na fabricação, Know-how e habilidade de mão-de-obra, experiência no setor e baixo custo de fabricação estão fortemente presentes.

6.3.3.3 Cluster Centro Radial (Meão e Raio)

O tipo de *cluster* Eixo-centro tem característica marcante de sua configuração, a forma de sua origem, ou seja, nasce em torno de grandes empresas locais que utilizam de sua condição de tamanho para ditar o que ocorre na localidade, seja em termos de dependência produtiva das micros, pequenas e médias empresas para com elas ou dos tipos de produtos a serem produzidos e ainda dos valores a serem pagos pelos serviços prestados.

As variáveis para analisar a existência dessa tipologia no *cluster* em estudo são a V-30 que procura saber se o relacionamento das empresas locais é orientado pelas grandes empresas existentes na localidade e V-31. Também observa se as micros, pequenas e médias empresas locais são influenciadas pelas grandes empresas do *cluster* de calçados de Franca.

Tipologia de *cluster* – Características do tipo Centro- radial – Amostra 62 empresas

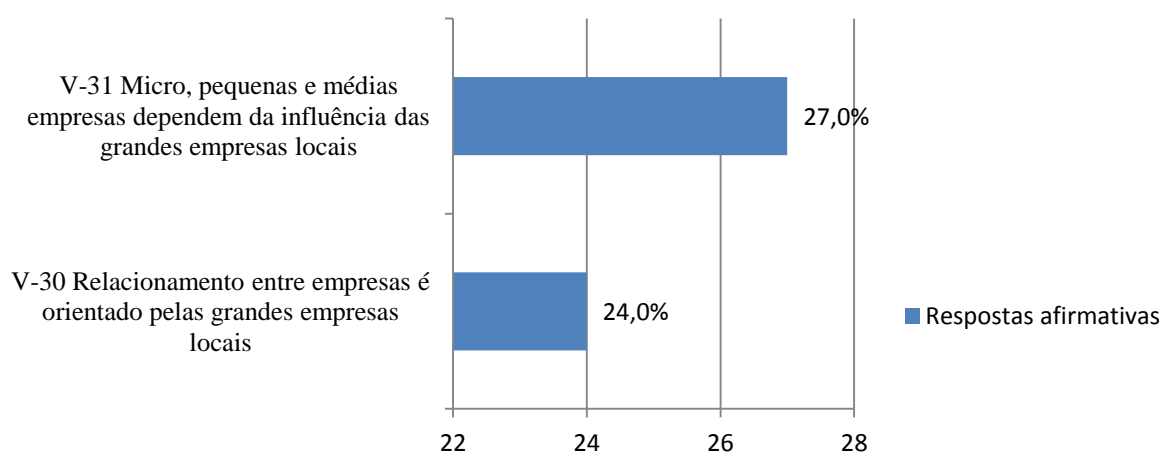


Figura 6.14 : Tipologia de *cluster* Centro-radial presente no *cluster* de calçados de Franca
Fonte: Elaborada pelo autor.

A figura 6.14 apresenta os resultados alcançados com essa tipologia de *cluster*. Os resultados demonstram pouquíssima percepção dos empresários em relação a essas características, o que é de fato coerente, visto que o perfil de porte das empresas locais se concentra em micro e pequenas, e o número de grandes empresas locais é baixo, conforme já descrito na análise do perfil das empresas participantes deste estudo.

Portanto, pode-se concluir que esta tipologia não é contemplada no *cluster* de calçados de Franca. O próximo tipo de *cluster* a ser abordado é o Marshiliano.

6.3.3.4 *Cluster* Marshiliano

Esse tipo de *cluster* se concentra nas características identificadas pelo estudo de Marshall (1985) e representado pelas variáveis sobre aspectos que sustentam o *cluster* local; economias advindas do atendimento ao mercado; origem da eficiência das empresas e das vantagens de localização.

As variáveis abordadas são: V-32 verifica qual o nível de dependência das empresas do *cluster* de calçados com as condições existentes da estrutura para fabricação dos calçados; V-33 mede o nível de dependência da existência do *cluster* local com as heranças técnicas; V-34 verifica o nível de dependência do *cluster* local com ação governamental; V-35

mede o nível de dependência do *cluster* local com os antecedentes culturais locais; V-36 verifica o nível de eficiência no atendimento do mercado em termos de escala; V-37 mede se o *cluster* local é eficiente em termos de atender diferentes tipos de clientes; V-38 verifica se o nível de desempenho alcançado pelo *cluster* local é devido às economias relacionadas às externalidades de aglomeração da indústria em Franca; V-39 mede se a eficiência do *cluster* local é devido ao grande número de empresas correlatas do setor existentes em Franca; V-40 mede se o grande número de micros e pequenas empresas do *cluster* local prejudicam a negociação do produto final, devido à prática de preços e prazos fora da realidade do setor e V-41 verifica se as vantagens locais do *cluster* são aproveitadas de forma coletiva por parte das empresas. A figura 6.15 apresenta os resultados obtidos.

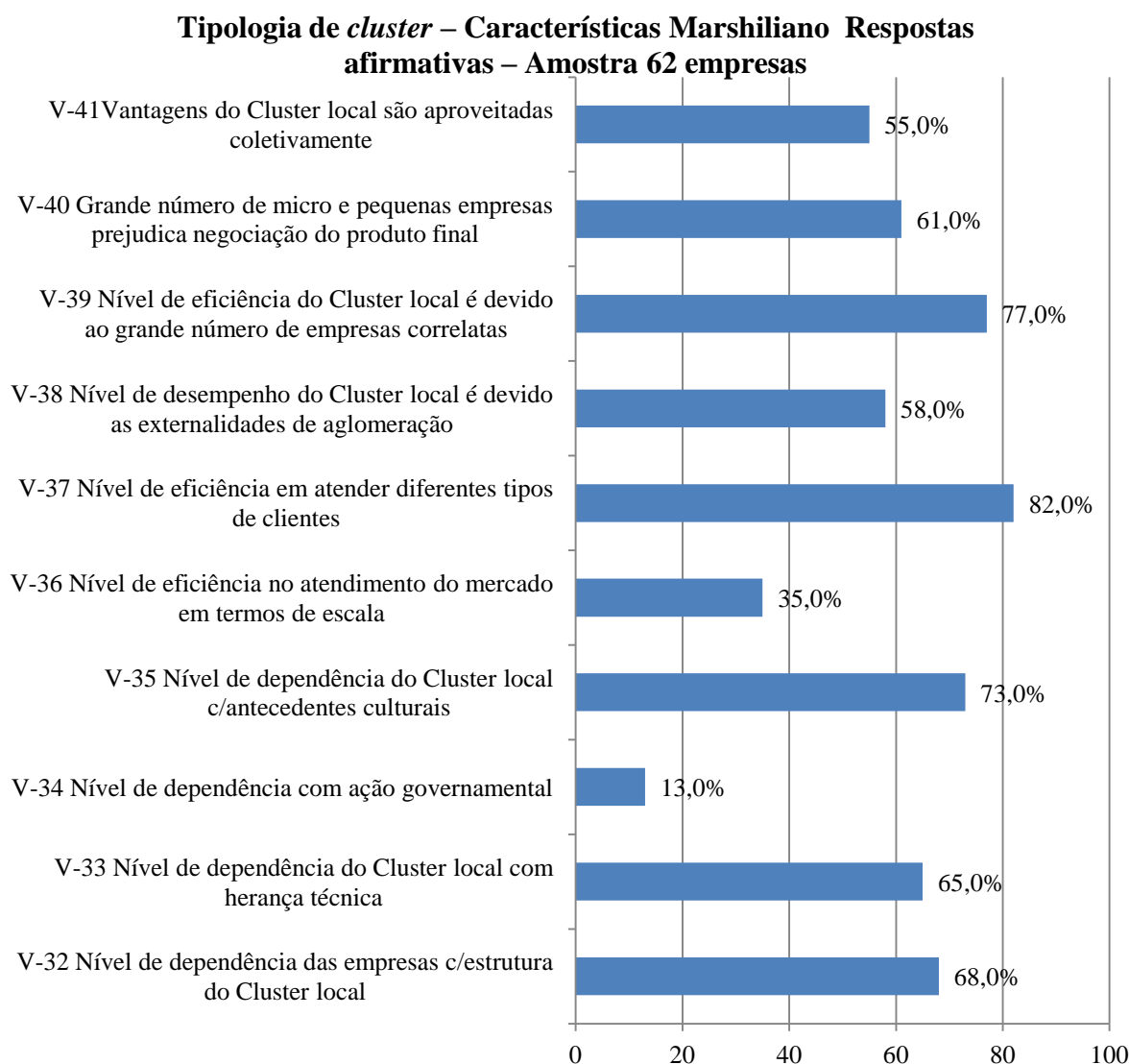


Figura 6.15: Tipologia de *cluster* Marshiliano presente no *cluster* de calçados de Franca
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados, exceto as variáveis V-34 e V-36, são expressivos, pois existe a percepção por parte dos respondentes que a existência da indústria local está em função da estrutura local, dos antecedentes históricos, tanto pelo domínio das técnicas de fabricação quanto pelos aspectos culturais, os quais influenciaram e foram determinantes para as empresas se concentrarem em Franca. Isso pode ser visto, concomitantemente, nas variáveis V-32, V-33 e V-35, que evidencia que a eficiência do *cluster* local ocorre devido economias advindas da externalidade de localização da indústria de calçados e empresas correlatas em Franca, variáveis V-38 e V-39. Além da obtenção de economias, também pode ocorrer pelo atendimento diferenciado aos diversos tipos de clientes, variável V-37, e aproveitamento das vantagens de localização, variável V-41.

Sobre a variável V-36, a qual verifica economia de escala com base na existência de grandes pedidos, o resultado indica, em comparação com as demais variáveis, pouca representatividade, o que permite inferir que a demanda de pedidos – compras de calçados – ocorre por meio de médias e pequenas vendas. Já na variável V-34, o resultado mostra a percepção negativa dos respondentes sobre o nível de dependência da existência do *cluster* local e com ação governamental.

Portanto, pode-se afirmar que a caracterização do *cluster* de calçados de Franca contempla a maioria das características da tipologia Marshiliana.

Para concluir as análises descritivas das tipologias de *clusters* consideradas neste estudo, o próximo item aborda a tipologia de Porter.

6.3.3.5 Cluster de Porter

A origem da tipologia de Porter (1998) surge por meio da análise das características que representam a capacidade competitiva de uma indústria localizada em determinado local ou região, as quais estão relacionadas à sua origem; aos níveis de troca de informações entre as empresas; na diferenciação nos produtos dessa indústria; em que base é estabelecida a estratégia competitiva e se existem projetos conjuntos entre as empresas.

As variáveis para verificar em que nível ocorre à tipologia de Porter no *cluster* de Franca contemplam: variável V-4 o *cluster* local se mantém ativo em razão do diferencial de conhecimento no que faz; V-33 e V-34 a origem da indústria local se deu em razão de seus

antecedentes históricos e culturais; V-43 o *cluster* local se caracteriza por uma forte troca de informações entre as empresas; V-44 a manutenção ativa da indústria de calçados local se dá em função do Know-how adquirido; V-45 a estratégia competitiva das empresas está centrada nos recursos locais, seja mão-de-obra especializada, conhecimentos, habilidades e informações; V-46 existem projetos coletivos na indústria local e V-47 os projetos coletivos obtém por parte do governo maior apoio. A figura 6.16 apresenta os resultados obtidos.

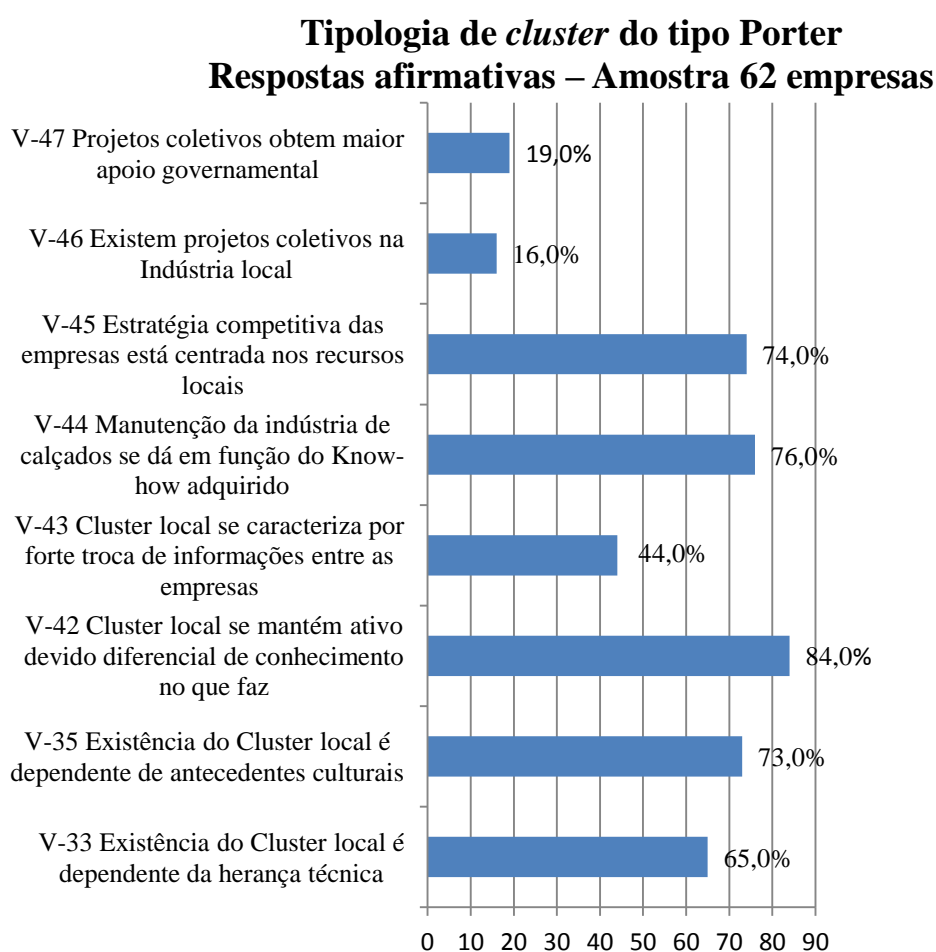


Figura 6.16: Tipologia de *cluster* de Porter presente no *cluster* de calçados de Franca
Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar os resultados, percebe-se fortíssima presença das características da tipologia de Porter no *cluster* de calçados de Franca, exceto para as variáveis V-46, que aborda o nível de existência de projetos coletivos e a V-47 sobre apoio do governo para projetos conjuntos, pois os resultados não são representativos.

A variável V-42 é a mais representativa entre todas as variáveis avaliadas da tipologia de *cluster* de Porter. Para os respondentes, o diferencial de conhecimento no que faz é fator fundamental e essencial para indústria local manter se ativa.

Os resultados das variáveis V-44, V-45, V35 e V-33, as quais medem sucessivamente Know-how adquirido, utilização potencial dos recursos locais nas estratégias competitivas, eficiência devida a antecedentes culturais e existência devido a herança técnica, os resultados são expressivos, conforme é possível visualizar no gráfico.

Apenas a variável V-43, que verifica se o *cluster* local é caracterizado por forte troca de informação entre as empresas, tem um resultado um pouco menos representativo, mas não ao ponto de incluí-lo como característica ausente.

Assim, pode se inferir que a presença das características do *cluster* de Porter também é fortíssima no *cluster* de Franca. Portanto, das cinco tipologias abordadas neste estudo, é possível indicar que apenas a de Eixo e centro não está presente, que o tipo Satélite é parcial, a do tipo *Italianate* é mediana e as tipologias de Porter e Marshiliana são fortíssimas, o que permite afirmar que o *cluster* de calçados de Franca é um tipo de *cluster* “**híbrido**”, **pois em uma mesma cadeia produtiva coexistem diferentes tipos de *cluster*.**

Além da tipificação correta de um *cluster*, suas características contribuem para a elaboração das estratégias competitivas das empresas inseridas nele, mas também as estratégias adotadas pelas empresas corroboram em termos estratégicos na forma de atuação do *cluster* como um todo, portanto, além de ser uma via de mão dupla, a inserção dos pressupostos sobre estratégia neste estudo dão maior significado de valor à identificação e compreensão do tipo de *cluster* de calçados de Franca.

Para estudar esses aspectos, adotam-se as contribuições de Porter (1986) sobre estratégia competitiva relacionada a custos, diferenciação de produto, enfoque e fatores relacionados à dinâmica de um *cluster*.

6.4 Estratégia competitiva no *Cluster* de Calçados de Franca

O contexto de um *cluster* pode contribuir para a elaboração de estratégias, as quais podem ser compreendidas de duas formas: estratégias competitivas das empresas e estratégias competitivas voltadas a ações coletivas desenvolvidas pelas empresas inseridas em um *cluster*.

De acordo com Porter (1986), a estratégia competitiva pode ser representada pelo modo com que uma empresa atua no mercado para superar a concorrência, ela pode compreender ações que permitam à empresa obter menores custos de fabricação em comparação com seus concorrentes, seja relacionado ao custo de capital utilizado; ao processo produtivo efetivo em termos de capacidade e eficiência; ao nível de capacitação de mão-de-obra com boa produtividade; ao tipo de projeto que facilita à elaboração de produto e à sua distribuição para o mercado.

Outro elemento presente na estratégia competitiva, segundo o mesmo autor, é quando a empresa procura desenvolver produtos diferenciados para o mercado. Isso exige da empresa capacidade criativa sobre seus produtos; investimentos em pesquisas, habilidade para desenvolver o marketing da empresa; preocupação e atitudes para manutenção da sua boa imagem perante a sociedade e cooperação efetiva com fornecedores e clientes.

O último elemento da estratégia competitiva abordado é o de enfoque, cuja abordagem se relaciona ao atendimento por parte da empresa a um determinado tipo de cliente, ou seja, a empresa procura atender a determinados nichos de compradores, mas de maneira tal que se sobressaia em relação aos fornecedores similares e que competem pelos mesmos clientes.

Outra forma de abordar a estratégia competitiva pode ser pela incrementação de ações mais integradas entre as empresas de um setor, cadeia produtiva, ou *cluster*, o que significa traduzir sentimentos e percepções sobre a importância da união de forças, mas de forma prática, onde os interesses comuns são efetivamente buscados.

Essa forma de abordar as estratégias é reforçada pelos aspectos do coletivo, fundamento básico da teoria de *cluster*, em que destaca o nível de cooperação entre as empresas. Neste estudo, faz-se a opção por denominá-las de “**estratégias competitivas clusterizadas**”, pois ocorrem quando objetivos comuns entre as empresas são estabelecidos conjuntamente, e em razão do nível de conscientização dos proprietários e gestores das empresas sobre a importância do coletivo, tanto no sentido de enfrentamento das dificuldades de atuação no setor relacionado às influências e às perspectivas negativas provenientes da economia; política; sociedade; ambiente e de tecnologia, quanto do aproveitamento das oportunidades de mercado, da diluição de riscos de altos investimentos em P&D em matérias-primas e inovação, acesso a novos mercados, domínio de canais de distribuição, e busca por tecnologia na melhoria de processo produtivo, tornando-os mais viáveis, interessantes e efetivos.

Para verificar como essas estratégias são percebidas pelos respondentes da pesquisa, elas foram divididas em duas etapas. A primeira etapa apresenta as variáveis relacionadas à competitividade: V-23 a vantagem competitiva da empresa se dá pelo domínio do baixo custo de fabricação; V-49 se o fornecimento de produto ao mercado é eficiente em termos de atender diferentes tipos de clientes; V-50 se a estratégia competitiva da empresa fundamenta-se na oferta de produtos diferenciados; V-45 a elaboração da estratégia competitiva se fundamenta nos recursos locais; V-51 se a estratégia competitiva da empresa se baseia no que os agentes das grandes marcas e redes de lojas impõem sobre as empresas; V-52 o nível de concorrência entre as empresas do *cluster* local contribui para a elaboração da estratégia competitiva e V-53 se a estratégia competitiva da empresa se baseia no que os concorrentes fazem.

A segunda etapa mostra variáveis que avaliam as estratégias competitivas *clusterizadas*: V-54 se a elaboração da estratégia competitiva da empresa considera os aspectos coletivos, ou interesses de outras empresas; V-55 se existe compartilhamento dos interesses na elaboração da estratégia competitiva com outras empresas e V-56 se a estratégia competitiva da empresa já contemplou ação conjunta com outra empresa.

Os resultados demonstram percepções altamente favoráveis na elaboração da estratégia competitiva com base nos potenciais do *cluster* local, visto as respostas das variáveis: V-45 recursos locais, tais como insumos, mão-de-obra especializada, habilidades, conhecimentos e informações e V-52 nível de concorrência ser altamente representativo.

Também ocorre a confirmação do uso das estratégias competitivas baseada em custo, enfoque e diferenciação de produto, o que pode ser constatado pelos resultados das variáveis: V-23 domínio sobre baixo custo de fabricação; V-49 atendimento de diferentes tipos de clientes e V-50 elaboração de estratégia de diferenciação de produto, as quais também apresentam resultados expressivos.

Já as variáveis com menor representatividade foram respectivamente: V-51 que considera a dependência com agentes de grandes marcas e redes de lojas na elaboração da estratégia competitiva e a V-53 que considera a atuação dos concorrentes, o que representa conforme já constatado na tipologia satélite que a dependência com os grandes compradores não é algo que se estende à maioria dos fabricantes de calçados de Franca.

Em relação ao parâmetro de atuação com base na concorrência, ao que parece, as empresas não se utilizam efetivamente do método de *benchmark*. Provavelmente isso pode estar relacionado ao resultado pouco representativo da V-31 do tipo de *cluster* Eixo-centro e que mede a dependência das empresas micro e pequenas com as de grande porte, isso indica

inexistência de empresas líderes no *cluster* local para servir de parâmetro a ser buscado e superado. O que pode ser visto na Figura 6.17.

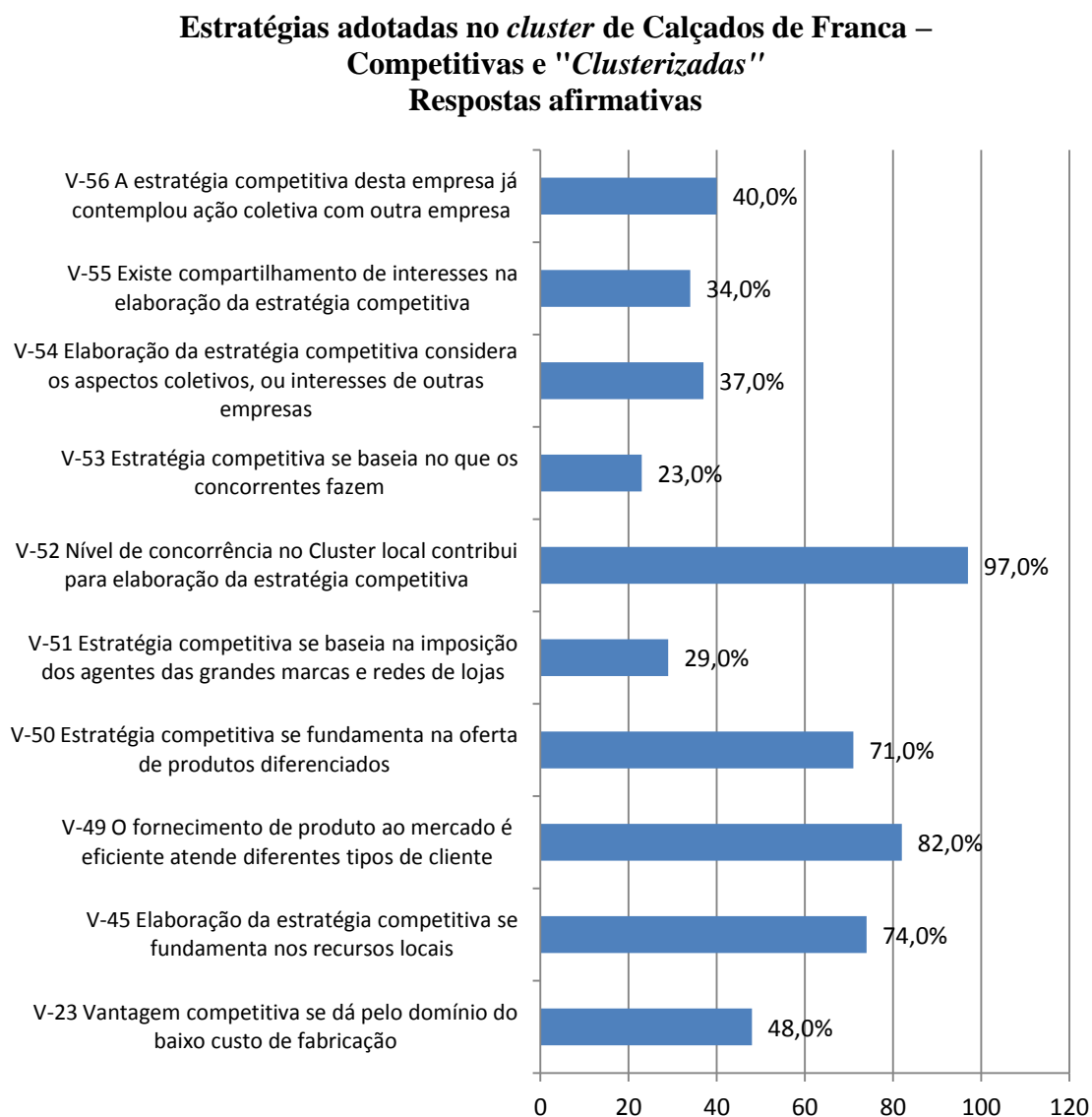


Figura 6.17: Tipos de estratégias adotadas no *cluster* de couro e calçados de Franca
Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis que verificam se existe, entre as empresas, ações que contemplam interesses comuns por meio de suas estratégias empresariais, as quais neste estudo foram denominadas de estratégias competitivas "*clusterizadas*", são: V-54 que verifica até que ponto uma empresa considera os interesses das outras empresas na elaboração de sua estratégia competitiva; V-55 se a empresa, ao elaborar a sua estratégia competitiva, compartilha seus interesses com outras empresas e V-56 se a estratégia competitiva adotada pela empresa já contemplou ação conjunta com outra empresa.

Os resultados das variáveis V-54, V-55 e V-56 mostram em parte a consideração de interesses e ação conjunta presentes na elaboração das estratégias competitivas das empresas do *cluster* de calçados de Franca, mas de forma um tanto tímidas, pois representam em torno de um terço das respostas favoráveis dos respondentes, inclusive nas questões dissertativas sobre quais ações desenvolvidas em conjunto as respostas se restringem, na maioria, a participação em feiras e alguma reivindicação junto aos governos.

Outras ações conjuntas bem menos representativas nas respostas foram: desenvolvimento de produto; compras em conjunto; produção compartilhada e vendas. No entanto, fica evidente que as ações relacionadas à atuação conjunta e, conseqüentemente, ao estabelecimento de estratégias *clusterizadas* precisam ser melhor trabalhadas.

Na estratégia competitiva de enfoque, a estratégia de resultado mais expressivo, os respondentes destacaram que as empresas procuram atender a todos os diferentes tipos de clientes do mercado, mas acabam em função do alto nível de concorrência entre as empresas fabricantes de calçados local a optarem pela especialização na fabricação de determinado produto, ou por linhas de produto.

Já na estratégia de custo, as empresas procuram somente aproveitar as externalidades da aglomeração de empresas local e na estratégia de diferenciação de produto em atender à solicitação dos clientes, sejam detentores de marcas e redes de lojas, as quais em função disso também procuram desenvolver e atualizar suas linhas de produtos.

Sobre as estratégias *clusterizadas*, os resultados mostram um enorme campo para desenvolver ações conjuntas específicas e voltadas à pesquisa e desenvolvimento de novas matérias-primas e inovação, tecnologia e melhoria do processo produtivo; ao compartilhamento em busca do acesso a novos mercados e domínio de canais de distribuição dos produtos finais, de modo que os investimentos e custos sejam diluídos entre as empresas pertencentes ao *Cluster* de calçados de Franca, o que significa menores riscos e mais poder para enfrentar as dificuldades e aproveitar as oportunidades de mercado.

Finalmente, a descrição analítica apresenta as percepções dos proprietários e gestores sobre a governança nas instituições representativas do *cluster* local.

6.5 Governança na Percepção dos Gestores do *Cluster* de Calçados de Franca

O termo governança transcende a gestão estatal e também contempla a gestão corporativa e associativa conforme Schneider (2005). Especificamente neste estudo, faz-se a opção pela abordagem da governança pelo prisma associativo visto o objeto de pesquisa ser *cluster*. Nesse escopo, a contribuição de Backer (2002) e Smith (2003 apud GOEDERT 2005) com os critérios de Governança corrobora na estrutura do que avaliar junto às empresas, os quais são valores sobre nível de confiança, cooperação e relacionamento. Os critérios que complementam os constructos de Governança são de Kovacs e Shipley (2008) e contemplam política; coordenação institucional e coalizão.

A partir desses critérios, elaboram-se as variáveis sobre valores, constituídas por V-58, a qual procura identificar o nível de confiança entre as empresas do *cluster* local e suas instituições representativas; V-59 mede o nível dos laços de cooperação entre as empresas e as instituições representativas e V-60 verifica até que ponto o relacionamento entre as empresas e instituições representativas favorecem os interesses comuns.

Já as variáveis sobre política focam: V-61 verifica se o perfil das instituições representativas do *cluster* de calçados de Franca em seus processos decisórios são democráticos e participativos e V-62 mede se a elaboração e implantação das estratégias por parte das instituições representativas contemplam os interesses da maioria das empresas.

As variáveis de avaliação sobre coordenação institucional são: V-63 verifica o nível de desempenho das atividades desenvolvidas pelas instituições representativas na ótica dos gestores ou proprietários das empresas do *cluster* local e V-64 identifica se as instituições representativas alinham os diferentes objetivos das empresas com o propósito de estabelecer as prioridades comuns para a indústria local.

Para finalizar, é visto o nível de coalizão entre instituições representativas e empresas pela: V-65, que mede o nível de convergência entre os objetivos intrínsecos de instituições representativas e empresas do *cluster* de calçados de Franca e V-66 mede o nível de envolvimento dos gestores ou proprietários das empresas do *cluster* local com as instituições representativas. A figura 6.18 mostra os resultados.

**Governança – Aspectos presentes na Gestão Sindical e Associativa do
cluster de Calçados de Franca – Valores, Política, Coordenação
Institucional e Coalizão**

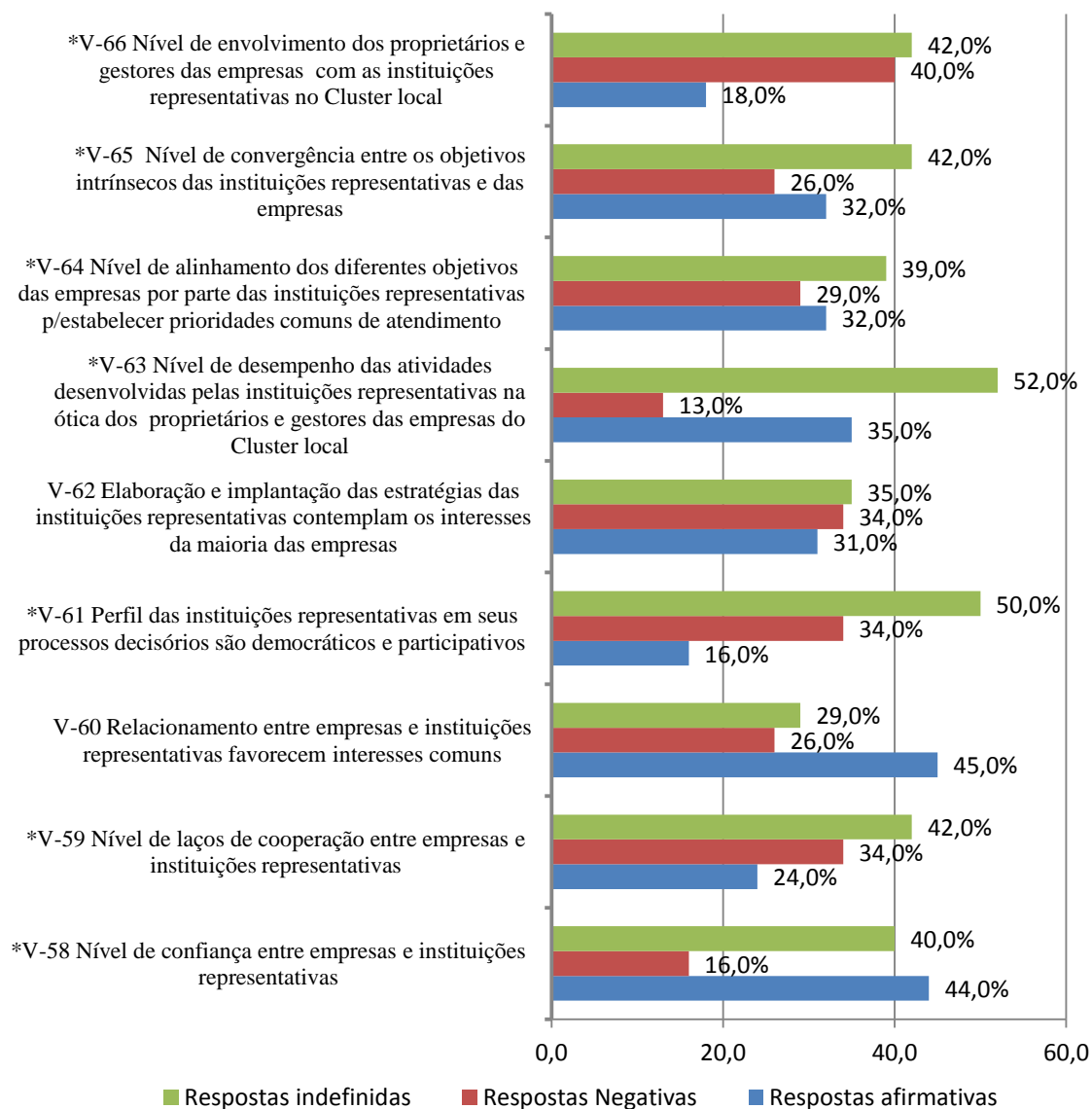


Figura 6.18 : Aspectos presentes sobre gestão sindical do *cluster* de calçados de Franca

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos resultados do gráfico, estão inseridas as respostas afirmativas, negativas e as indefinidas dos respondentes sobre as variáveis que servem para medir a governança exercida pelas instituições representativas das empresas do *cluster* de calçados de Franca, isso é feito para demonstrar que existe por parte dos proprietários e gestores das empresas certa indefinição sobre o assunto. Os resultados são representativos nas variáveis em destaque: V-58; V-59; V-61; V-63; V-64; V-65 e V-66, pois nelas a soma entre duas respostas dentre as três é sempre representativa.

Esses resultados indicam certa reserva por parte dos proprietários e gestores quando solicitados a opinar sobre as instituições representativas do *cluster* de calçados de Franca, mas também pode significar a existência de um sentimento de insatisfação pelos serviços recebidos e pela forma de gerir os interesses das empresas do setor.

Podem-se destacar alguns resultados, veja a variável V-59, a qual mede o nível de cooperação entre as instituições e empresas. Somado as respostas desfavoráveis com as indefinidas, o resultado de 76% de respostas negativas e indefinidas é significativo, o que indica que existe no mínimo uma forte carência sobre cooperação, variável essencial quando o assunto é governança de um *cluster*.

Outro resultado preocupante é os 84% entre respostas negativas e indefinidas da variável V-61 que mede o nível de atuação descentralizada, ou participativa das instituições representativas junto às empresas inseridas no *cluster* de calçados de Franca no processo de tomada de decisão. Inclusive, o resultado distribuído entre respostas positivas, negativas e indefinidas da variável V-62, que verifica se a estratégia das instituições representativas representa e contempla o interesse da maioria das empresas, corrobora para reforçar a necessidade de maior integração entre instituições e empresas.

Além do resultado de 82% entre respostas negativas e indefinidas da V-66 corroborar decisivamente para a necessidade de maior integração, visto que a responsabilidade não é unilateral uma vez que proprietários e gestores reconhecem o não envolvimento com as ações propostas pelas instituições representativas (sindicatos, associações, núcleos de estudo e centro de tecnologia).

Os resultados da variável V-63 indica que as empresas estão parcialmente satisfeitas com o atendimento de suas instituições representativas, pois metade dos respondentes preferiu, por algum motivo, não opinar, mesmo que se excluam as empresas de solados desse resultado, pois de fato, elas não possuem instituição representativa em Franca. O resultado de um terço dos respondentes que indicam que as instituições possuem um bom desempenho em suas atividades pode ser considerado baixo em razão das expectativas demonstradas pelos respondentes quando questionados sobre possíveis ações conjuntas a serem realizadas, mesmo que alguns respondentes apontem que, ultimamente, o desempenho tenha melhorado e citam as ações sobre redução tributária. Em razão disso, entende-se que as ações especificamente para o desenvolvimento do *cluster* local não são significativas.

Já os resultados da variável V-64, que verifica o nível de alinhamento entre os diferentes objetivos das empresas por parte das instituições representativas para que suas ações atendam as prioridades mais comuns das empresas, ficam indefinidas, pois os

resultados entre as afirmações positivas, negativas e indefinidas se equiparam. Isso indica no mínimo a existência de um distanciamento do que as empresas pensam em termos de quais seriam as atividades das instituições representativas e o que efetivamente de ações elas desenvolvem para atender as necessidades do *cluster* local.

Ainda se destaca os resultados descritos nas questões discursivas, onde se constata que as atividades dessas instituições centram-se na assistência jurídica, informações do setor, participação em feiras, ou seja, está limitada a parte de serviços. No que se relaciona ao trabalho político junto às autoridades para trazer benefícios para o *cluster*, só recentemente houve ações voltadas às questões de redução tributária e lançamento de selo de origem dos calçados, mas demonstram serem tímidas para o tamanho e representatividade do *cluster* local.

A variável V-65 finaliza a análise sobre a governança das instituições representativas em termos de coalizão dos objetivos, visto que procura verificar qual o nível de convergência entre as expectativas dos proprietários e gestores no atendimento dos objetivos empresariais e os efetivamente buscados pelas instituições, os resultados novamente indicam que um terço dos respondentes afirma existir convergência, mas os 68% entre respostas negativas e indefinidas são representativos, o que mostra a necessidade de melhoria neste quesito, inclusive com objetivo de maior participação das empresas junto às suas organizações representantes.

Os resultados sobre governança, embora demonstrem certa neutralidade nas opiniões por parte dos proprietários e gestores das empresas do *cluster* local, não devem ser desprezadas, pois indicam a necessidade da governança das instituições refletirem sobre o foco de suas atividades, principalmente as voltadas para reestruturação e apoio as dificuldades das empresas locais e na sua forma de atuação, o que passa efetivamente pelo desenvolvimento de ação pragmática que envolve a maioria das empresas do *cluster*, independente de sua especificidade e porte.

Para isso, ações voltadas à redução tributária e selo de origem do produto devem servir como referência, mas também implementação de outras ações que visem auxiliar as empresas a suprirem suas necessidades de ordem estrutural. Neste estudo, ficou evidente que a mão-de-obra local qualificada e em determinadas funções estão se tornando insuficiente, como exemplo a de pesponto. Embora isso tenha relação com uma externalidade de aglomeração, já que surgiu outro tipo de indústria local, a de roupas íntimas, não deve ser obstáculo para urgentemente desenvolver planos de ações que envolvam não só as empresas, mas também as escolas voltadas para o setor, inclusive as instituições representativas dos

funcionários e que tenha objetivo de formar novos contingentes de mão-de-obra qualificada e valorizada para o *cluster* de calçados de Franca.

Portanto, o escopo de governança traz para este estudo importante justificativa da sua realização, pois a partir da identificação da tipologia do *cluster* local, tem-se automaticamente um panorama mais preciso, não só de suas características, mas principalmente a relação com os pressupostos da Teoria do *cluster* seja sobre os potenciais existentes, sobre possíveis carências, sobre em que melhorar ou, especificamente, sobre o que não fazer em termos de governança no *cluster*, já que a tipologia de um *cluster*, no mínimo, evita ações sobrepostas ou demasiados esforços em objetivos desvinculados aos interesses intrínsecos das empresas inseridas em um *cluster*.

Assim estabelecidas às análises descritivas a próxima etapa deste estudo aborda a validação do instrumento de pesquisa e apresenta as inferências sobre as hipóteses analisadas nesta pesquisa.

6.6 Considerações Finais do Capítulo

As análises descritivas permitiram verificar que a cadeia produtiva de calçados de Franca é composta de fato por micro, pequenas e médias empresas, essa empresa tem a média de 23 anos de existência, sua gestão é centrada nos proprietários, existe a percepção de que os produtos são bem aceitos no mercado em razão da sua alta qualidade. Em relação às estratégias as empresas são flexíveis, visto procurar atender um amplo tipo de mercado, principalmente em razão das vantagens da concentração da indústria na localidade, porém os respondentes demonstraram certa dificuldade em apresentar, ou comentar sobre ações conjuntas, o fato é que elas ocorrem, mas geralmente na participação em feiras, e algumas em compras, foram citadas alguns trabalhos de desenvolvimento de produto, sobre as gestões das Instituições representativas os respondentes demonstraram certa reserva, mas quando opinaram mostraram que existe descontentamentos das políticas adotadas, acreditam que melhores ações deveriam ser adotadas, porém reconheceram que quando solicitados participam pouco.

Os próximos capítulos desta tese apresentarão as análises qualitativas e quantitativas sobre as tipologias de *clusters*, percepções sobre as estratégias competitivas e da governança com objetivo de aceitar ou rejeitar as hipóteses de estudo estabelecidas.

7 Análise das tipologias de cluster e testes das hipóteses

Neste capítulo serão analisadas as características predominantes da cadeia produtiva de calçados de Franca. Duas abordagens são adotadas nas análises: a primeira seção representa a abordagem qualitativa, por meio do cruzamento dos resultados da pesquisa com a teoria sobre as tipologias de *Cluster* desenvolvido no capítulo 2; na segunda seção mostra uma abordagem quantitativa, onde são feitos testes de significância estatística da influência das principais características dos tipos de *Cluster*.

A estratégia de análise utilizada para verificar as características das tipologias dos clusters estudadas nos capítulos anteriores, é a *General Linear Models* (GLM). A escolha do uso de análise multivariada deve-se ao fato de que as variáveis qualitativas (baseada nas percepções dos empresários) não são claramente independentes umas em relação às outras, ou seja, espera-se que exista uma relação entre as variáveis consideradas no estudo para cada um dos constructos.

O uso proposto de técnicas GLM tem o objetivo de verificar se há possibilidade de separar os diferentes grupos de empresas (calçados, palmilhas, solados, curtumes, máquinas) com base nas tipologias teóricas. O método permite trabalhar com variáveis independentes qualitativas para discriminar diferentes grupos (MANLY, 2008; FÁVERO *et al.* 2009).

Detalhes da estratégia de análise são mostrados na figura 7.1. Todos os constructos possuem um grupo de variáveis. Por meio de método discriminante, é testada significância estatística de cada variável para discriminar os grupos de empresas. As variáveis com $p \leq 5\%$ foram consideradas significativas (em alguns casos serão aceitos $p \leq 6\%$).

Cada constructo, e respectivas variáveis, são associados a uma determinada tipologia, o constructo que possui maior poder discriminatório é um elemento que indicará que a tipologia em análise está ausente ou presente no polo, dependendo do grupo que se observa.

Ao contrário, quando não há poder discriminatório, as características da tipologia em análise podem estar presentes ou ausentes em todos os grupos, indicando homogeneidade de percepções entre grupos.

7.1 Características dos tipos de *Cluster* na CPCF

Esta seção apresenta as análises realizadas por meio de comparações entre os tipos de *Clusters* (dez no total). Para cada análise é apresentado uma figura ilustrativa para demonstrar o nível que um *Cluster* se sobressai em relação ao outro, o que no final permitirá apontar com precisão sobre os dados obtidos qual é a participação de cada tipologia na CPCF.

7.1.1 Comparação Entre as Tipologias Italianate e Satélite

A primeira análise é entre o tipo de *cluster* Italianate e o Satélite, o primeiro contem como principais características: integração em rede de trabalho entre as empresas de um setor; especialização flexível; reconhecimento pelo mercado da alta qualidade dos produtos elaborados pela cadeia produtiva; parcerias público-privadas; forte presença de instituições representativas dos produtores e forte presença de micro, pequenas e médias empresas em uma cadeia produtiva concentrada em uma região. Já no segundo tipo de cluster prevalece às características de: dependência junto a empresas externas; vantagens competitivas em custos; existência de amplos conhecimentos e habilidades locais voltados para um produto específico.

Na análise descritiva constata-se (figura 7.1) que o tipo de *cluster* Italianate é mais presente em relação ao tipo Satélite, pois na cadeia produtiva de calçados de Franca, embora exista a dependência das empresas fabricantes de calçados com redes de lojas, com agentes de grandes marcas, isso não ocorre com todas as empresas da cadeia produtiva, isso faz com que as características do *cluster* Satélite sejam suplantadas pelas características do *Cluster* Italianate.

Cabe acrescentar que o cluster Italianate é mais pertinente ao perfil da cadeia produtiva de calçados de Franca do que as do tipo Satélite em razão da dinâmica das empresas fabricantes de calçados, o que traz para a localidade o desenvolvimento de competências em torno dessa indústria. Essa constatação é observada pelo fato de que essas empresas obtêm quase a totalidade dos seus recursos materiais e componentes na própria cadeia produtiva

local, o que representa um alto percentual de independência com empresas de grande porte externa a CPCF.

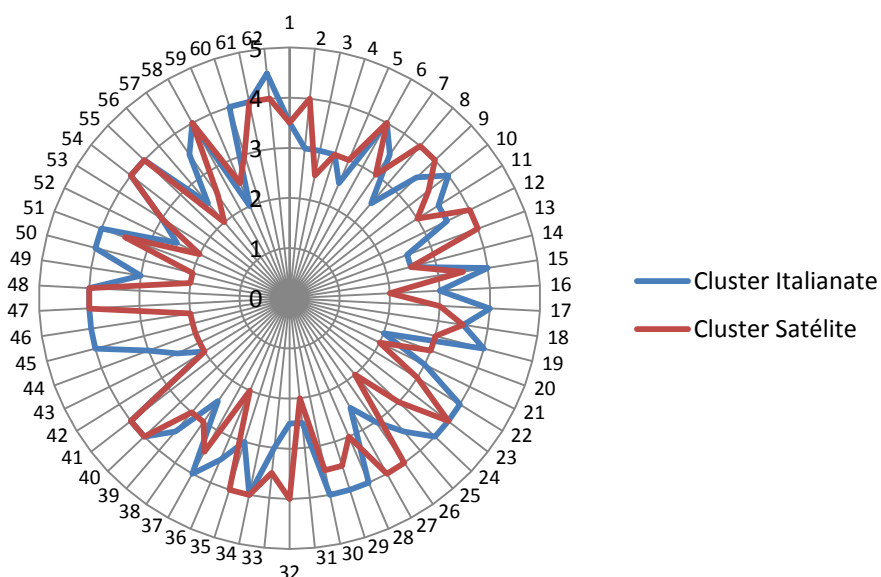


Figura 7.1: Comparação das características do *cluster* Italianate e Satélite na CPCF.

A figura 7.2 confirma as conclusões extraídas da figura 7.1. É possível observar que a maioria das empresas destacam o *cluster* Italianate como o mais presente na CPCF (quando o valor é positivo, é mais forte os aspectos do tipo Italianate). Assim, as análises dos dados obtidos dos respondentes indicam que as características do tipo de *cluster* italianate e satélite estão presentes na CPCF, porém ao estabelecer comparação entre os resultados prevalecem as do tipo Italianate.

As características que mais sobressaem deste tipo de *cluster* observadas no polo são as seguintes:

- o reconhecimento pelo mercado da alta qualidade de seus produtos;
- a presença de diferentes instituições representativas;
- nível de integração da terceirização e parcerias em produção;
- a flexibilidade da mão-de-obra em relação à evolução tecnológica do setor.

Em relação ao *cluster* satélite, os resultados indicam:

- a presença mais acentuada de algumas características relacionadas ao forte conhecimento e competência local na fabricação de insumos e do calçado;

- domínio da economia de custos no processo produtivo, as quais atraem para a localidade a fabricação dos produtos das empresas detentoras das grandes marcas e faz com que algumas empresas locais sejam fortemente dependentes dessas empresas.

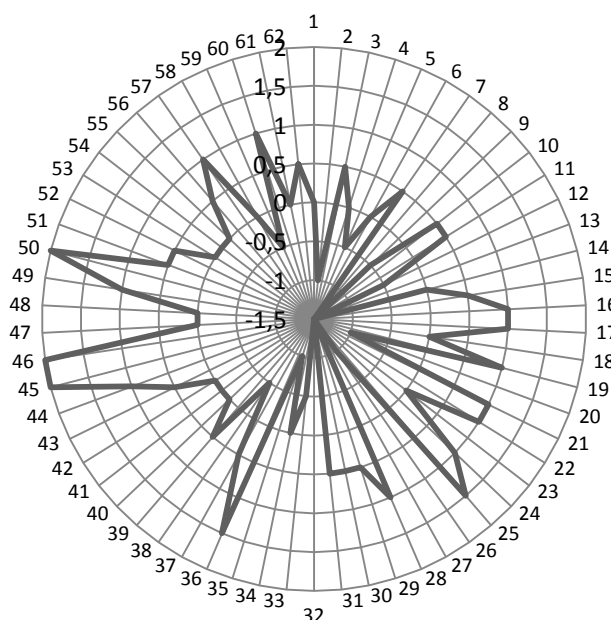


Figura 7.2 : Evidência das características entre o *cluster* Italianate e Satélite na CPCF

7.1.2 Comparação entre as tipologias Italianate e o Meão/Raio

As características avaliadas do tipo de *cluster* (**Meão/Raio**) são: hierarquia de relacionamento, e a influência do porte da empresa no relacionamento com as demais. Assim, as empresas são influenciadas em razão do porte da empresa da qual mantém relacionamento, ou seja, é quando uma grande empresa local exerce seu poder sobre as demais e cria com isso uma dependência em torno de suas ações voltadas para os aspectos produtivos ou mercadológicos.

Os resultados indicam que as características do tipo meão e raio não estão fortemente presentes na CPCF, visto que os respondentes apontaram baixa presença das características desse tipo de *cluster*, o que procede, já que não há influência e domínio das grandes empresas produtoras de calçados do CPCF, visto a incidência desse tipo de empresa

ser muito baixo na localidade. Isso leva o *cluster* Italianate suplantando o Meão e Raio, conforme pode ser visto nas figuras 7.3 e 7.4.

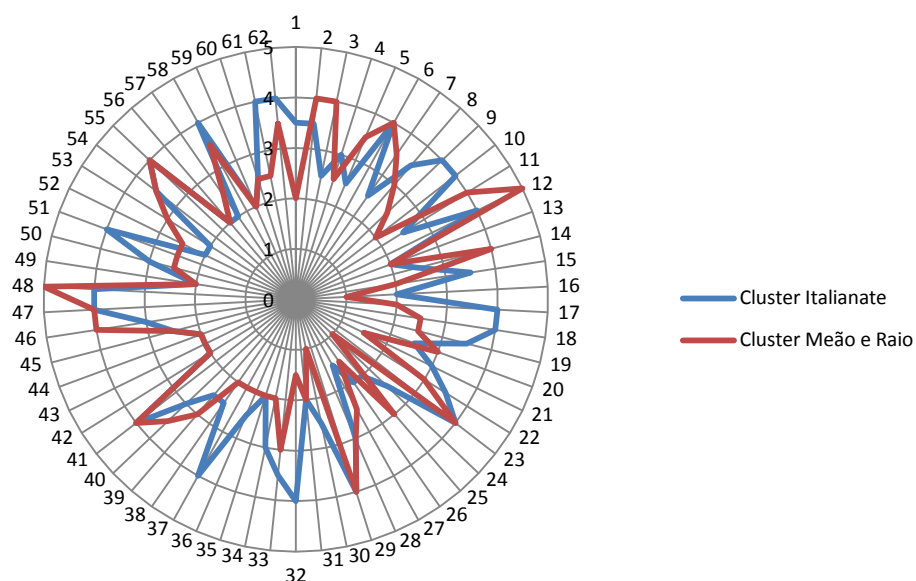


Figura 7.3: Características do *Cluster* Italianate e Meão-Raio na CPCF

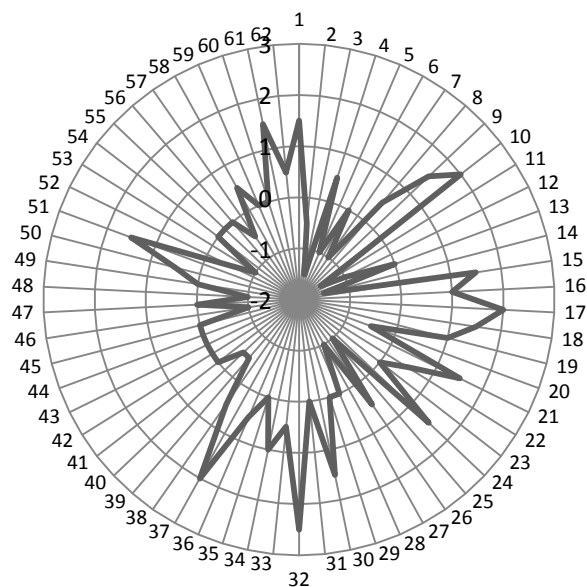


Figura 7.4: Evidência das características entre o *Cluster* Italianate e Meão-Raio na CPCF

7.1.3 Comparação entre a tipologia Italianate e Marshall

As características Marshilianas estão centradas nos seguintes aspectos: estrutura da cadeia concentrada em determinada localidade; na quantidade de empresas produtoras de insumos; no nível de desempenho do aglomerado de empresas voltados para a fabricação de determinado tipo de produto; no nível de eficiência ao atendimento do mercado consumidor; no nível dependência relacionados aos antecedentes culturais, de heranças técnicas e de ações governamentais; aproveitamento coletivo das vantagens inerentes as potencialidades do aglomerado de empresas; e, aproveitamento dos reflexos das externalidades da aglomeração por parte das empresas.

Os dados obtidos dos respondentes indicam que as características do tipo de *Cluster* Italianate e Marshall estão presentes na CPCF conforme pode ser constatado na figura 7.5. A comparação entre o *cluster* Italianate e o de Marshall apresenta um nível de simetria bem representativo, mas com predominância do Marshiliano sobre o Italianate, o que na prática se justifica, visto que as características Marshilianas dão origem à fundamentação teórica de *cluster*, e, portanto, precedem e contribuem para identificação de parte das características consolidadas no tipo de *cluster* Italianate. A figura 7.6 mostra o resultado da predominância das características do *cluster* Marshiliano sobre o Italianate.

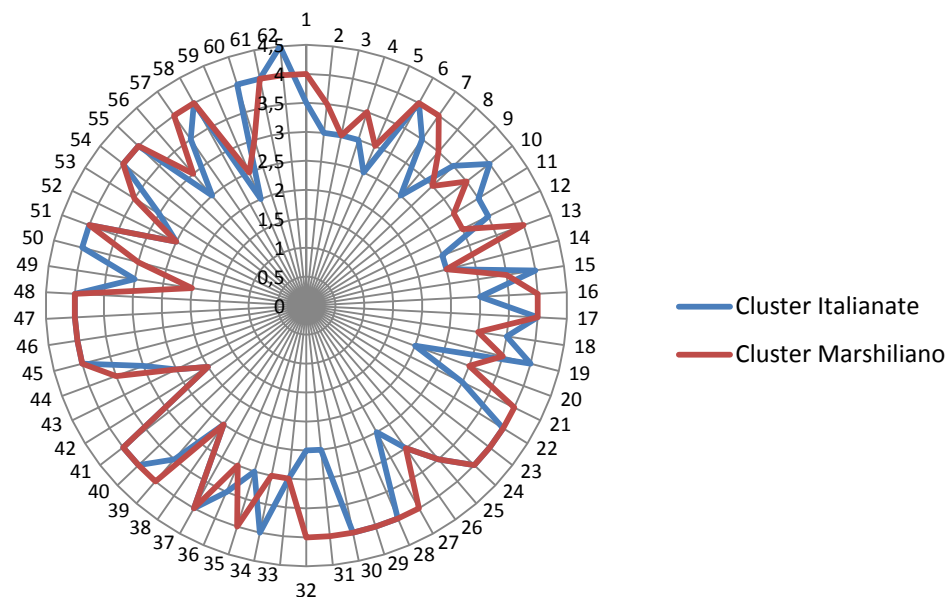


Figura 7.5 – Características do *Cluster* Italianate e Marshall identificadas na CPCF

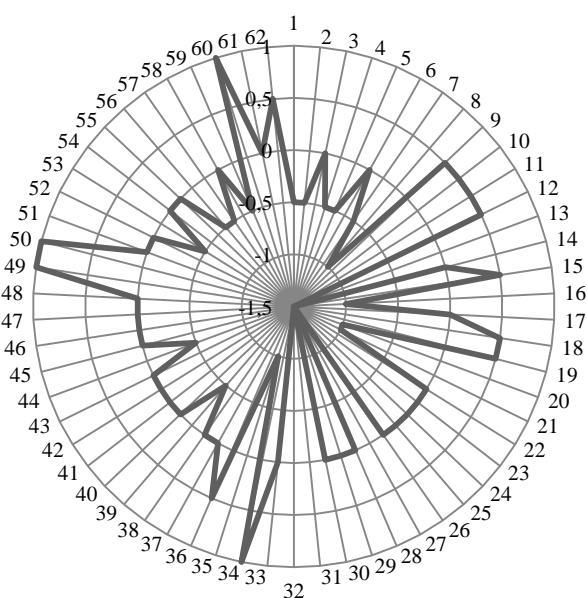


Figura 7.6 – Evidência das características entre o *Cluster* de Marshall e Italianate na CPCF

Cabe destacar que algumas características que distingue o *cluster* Marshiliano do Italianate, é que o primeiro está mais centrado nos benefícios da indústria consolidada em um mesmo espaço geográfico, já o segundo está em um estágio mais avançado, em que parcerias, integração via *network*, defesas dos interesses do setor são melhores representados pelas Instituições representativas, e o processo de produção possui um nível de flexibilidade mais acentuado, portanto mais receptivo as ações de integração da cadeia produtiva.

7.1.4 Comparação entre a Tipologia Italianate e Porter

A comparação do *cluster* Italianate com o *cluster* de Porter, o qual sua caracterização se aproxima muito das características do *cluster* de Marshall e Italianate, porém com enfoque voltado mais para os subsídios que sustentam as ações das empresas e que estão presentes em uma cadeia produtiva concentrada em uma região.

O perfil do *cluster* de Porter é composto pelas características: aspectos que deram origem a indústria de uma localidade; dinamismo das empresas devido ao diferencial no que fabricam; intensidade na troca de informações; manutenção do *Know-how* local; elaboração de estratégias que contemplam recursos locais; existência de projetos coletivos e apoio governamental.

Os dados obtidos dos respondentes indicam que as características do tipo de *cluster* Italianate e Porter estão presentes na CPCF, conforme pode ser constatado na figura 7.7, mas com tênue predominância do *cluster* de Porter.

As características do *cluster* de Porter que mais se destacam de acordo com os respondentes é o diferencial de conhecimento na fabricação de calçados da cadeia produtiva, na capacidade competitiva das empresas atreladas ao aproveitamento dos recursos locais e no *Know-how* adquirido ao longo do tempo.

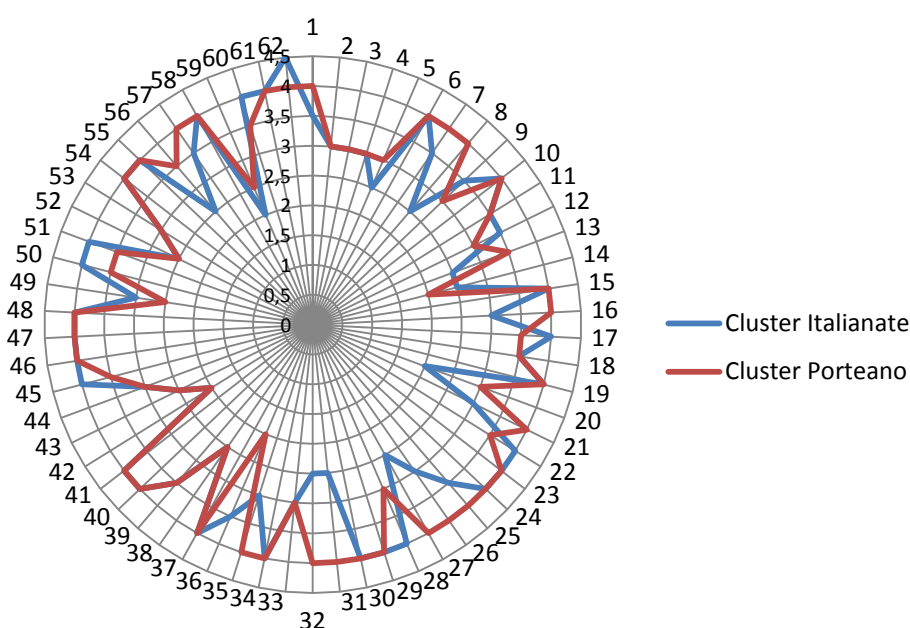


Figura 7.7: Características do *cluster* Italianate e Porter na CPCF

É importante destacar que embora os dados apresentem uma superioridade das características do *cluster* de Porter sobre o Italianate, conforme figura 7.8, pode se apontar que existe um nível de similaridade dos tipos, isso é inerente à composição da cadeia produtiva local, que é formada por micros, pequenas e médias empresas, e também pela consolidação de conhecimentos, habilidades, intensidade de relacionamento e eficiência em torno de uma indústria específica.

Outras características que permitem diferenciar essas duas tipologias, são as relacionadas às questões de capacidade competitiva do tipo Porteano e estão muito presentes na CPCF.

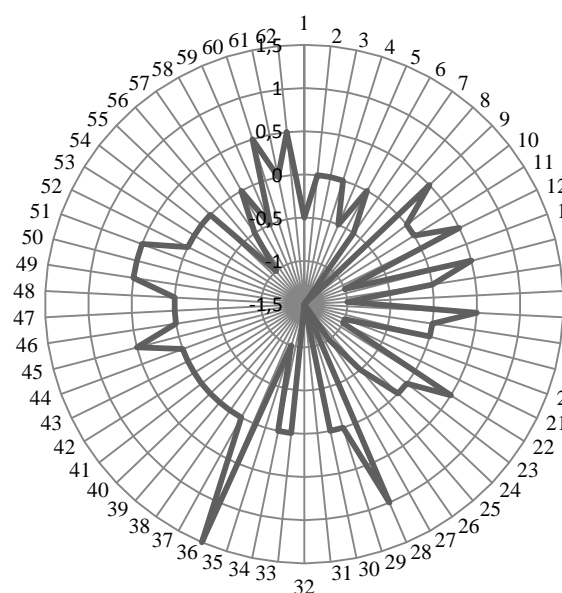


Figura 7.8: Evidência das características entre o *cluster* Italianate e Porter na CPCF

Na sequência das análises comparativas entre os diferentes tipos de clusters opta-se pela apresentação da comparação entre dois dos mais representativos junto aos respondentes da pesquisa, que são o *cluster* de Marshall e de Porter.

7.1.5 Comparação entre a tipologia de Marshall e Porter

A figura 7.9 mostra a similaridade entre as respostas dos dois tipos de *clusters* junto à cadeia produtiva de calçados, e a confirmação da presença de suas características.

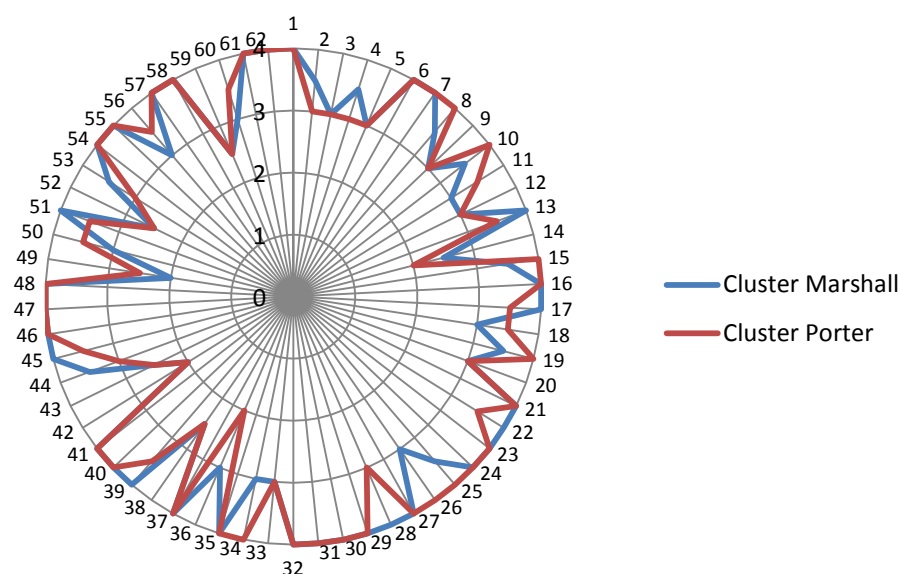


Figura 7.9: Características do *cluster* Marshall e Porter na CPCF.

Ao comparar a presença desses tipos, prevalece um equilíbrio, porém, com leve tendência para o tipo de *cluster* de Marshall (observe a figura 7.10).

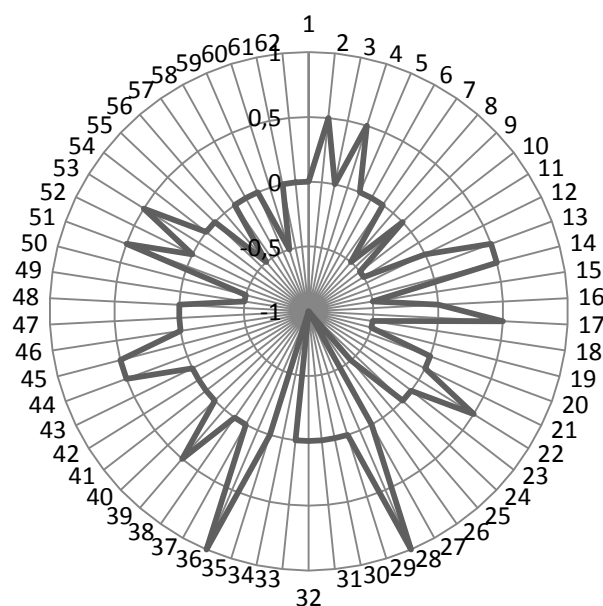


Figura 7.10: Evidência das características entre o *cluster* Marshall e Porter na CPCF

Resultados que indicam que a CPCF de fato tem forte concentração da indústria de calçados na localidade, e que as empresas têm procurado se manter competitivas,

mesmo que de forma independente em relação a ações coletivas, ou de *network*. A próxima comparação apresentada nesta seção é entre os tipos de *clusters* Satélite e Meão e Raio

7.1.6 Comparação entre a Tipologia Satélite e Meão e Raio

Os dados obtidos dos respondentes indicam que as características do tipo Satélite com Meão-Raio estão presentes na CPCF, conforme figura 7.11.

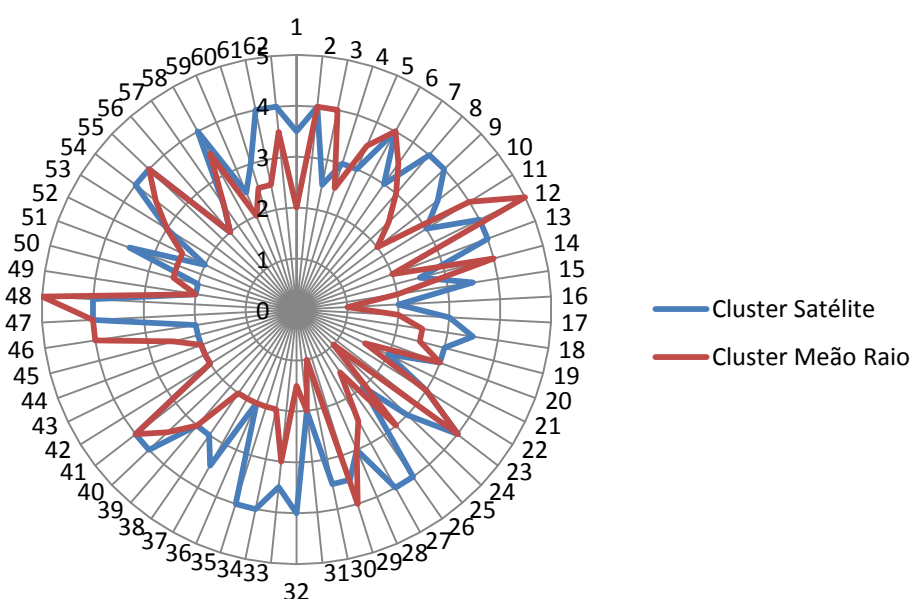


Figura 7.11: Características do *Cluster Satélite* e Meão e Raio na CPCF

No entanto ao estabelecer comparação entre os resultados prevalecem as do tipo Satélite, de acordo com a figura 7.12. Esse fenômeno é identificado pela dependência de parte das empresas em relação às compras de seus produtos de grandes redes de lojas e marcas, da vantagem competitiva estar baseada em custos, conhecimentos, habilidades tácitas, treinamento e *Know-how* local, ou seja, as empresas são dependentes de empresas externas a cadeia produtiva, tanto pela força que possuem quanto pelas vantagens produtivas locais.

Isso ocorre também nas características do *cluster* meão-raio, por estarem vinculadas à presença de grandes empresas locais e pelo seu poder de influenciar as demais empresas, características pouco representativas no perfil das empresas da CPCF.

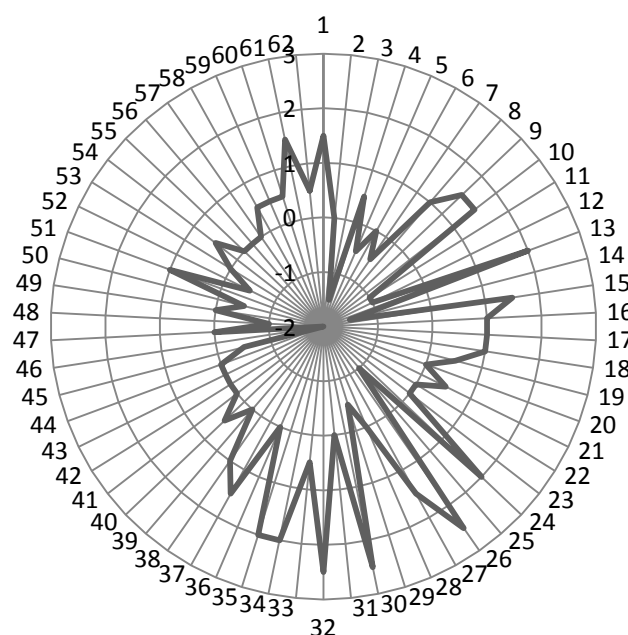


Figura 7.12 : Evidência das características entre o *cluster* Satélite e Meão-Raio na CPCF

A comparação entre a tipologia de *cluster* Satélite e Marshall é a próxima abordagem desta seção.

7.1.7 Comparação entre a Tipologia Satélite e Marshall

A comparação entre as características Satélite e de Marshall indica que as características do tipo de *cluster* Satélite e Marshall estão presentes na CPCF, conforme pode ser constatado na figura 7.13. Mas, quando se estabelece a comparação entre os resultados prevalecem as característica do *cluster* do tipo Marshiliano, conforme figura 7.14, e que são representadas pelas economias de externalidade local, tais como economia de escala, oferta de insumos, eficiência e aproveitamento das vantagens locais pelas empresas.

Em relação ao tipo de *cluster* satélite, as características na CPCF estão menos presentes em razão da dependência com empresas externas serem menos representativas, mas aparecem nas empresas de calçados, visto que há vendas para grandes redes de lojas, e para os agentes de grandes marcas de calçados.

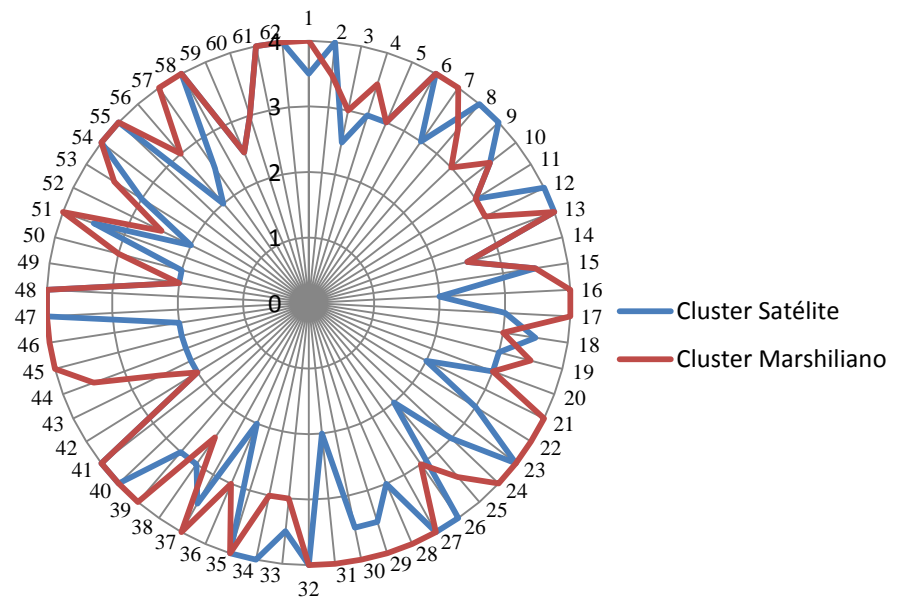


Figura 7. 13: Características do *Cluster Satélite* e Marshall na CPCF.

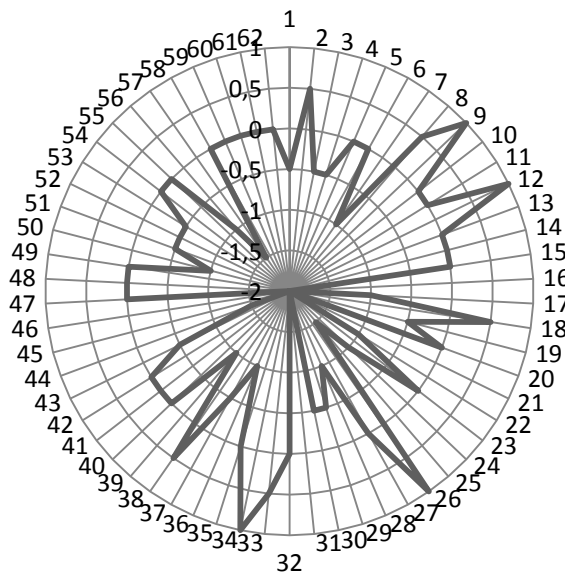


Figura 7.14: Evidência das características entre o *Cluster Satélite* e Marshall na CPCF

Os tipos de *clusters* Satélite e Porter são comparados no próximo item da seção.

7.1.8 Comparação entre a tipologia **Satélite e Porter**

A comparação entre o *cluster* Satélite e o de Porter indica que as características do tipo de *cluster* Satélite e Porter estão presentes na CPCF, conforme pode ser constatado na figura 7.15, porém ao estabelecer comparação entre os resultados prevalecem as do tipo Porteano, conforme figura 7.16.

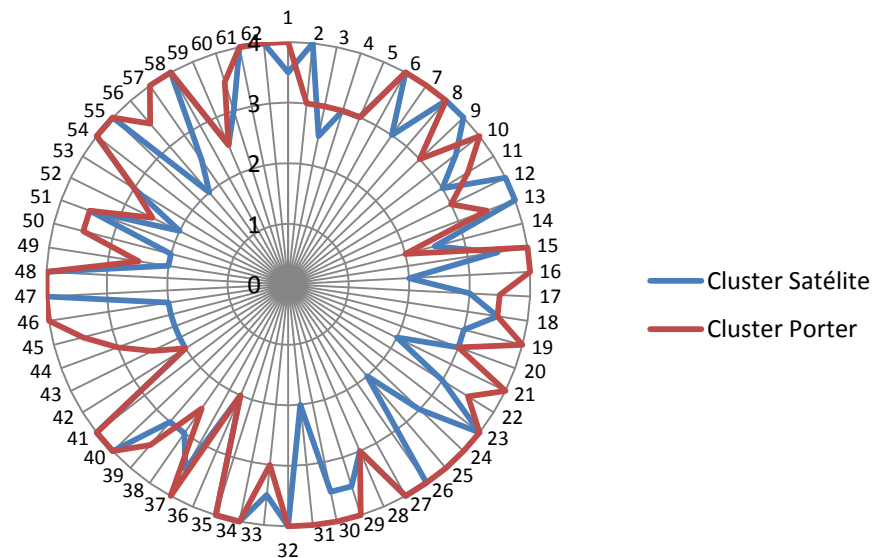


Figura 7.15 – Características do *cluster* Satélite e Porter na CPCF.

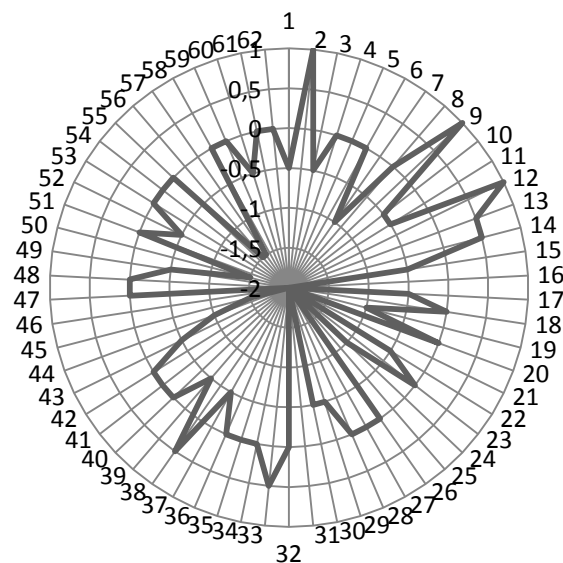


Figura 7.16: Evidência das características entre o *Cluster* Satélite e Porter na CPCF

As razões para a predominância da tipologia Porteana sobre o Satélite na CPCF já foram em parte apontadas nas análises comparativas anteriores, mas um destaque é o que foi identificado na análise descritiva, e que representa a maior incidência de respostas de dependências externas dos fabricantes de calçados em relação a vendas de seus produtos (grandes redes de lojas e agentes de marcas).

Outra comparação de tipologias apresentadas nesta seção é entre os tipos Meão e Raio e Marshall.

7.1.9 Comparação entre a tipologia Meão e Raio e Marshall

As análises comparativas entre esses dois tipos de *clusters* demonstram a supremacia do *cluster* Marshiliano sobre o Meão e Raio, conforme figura 7.17 e 7.18.

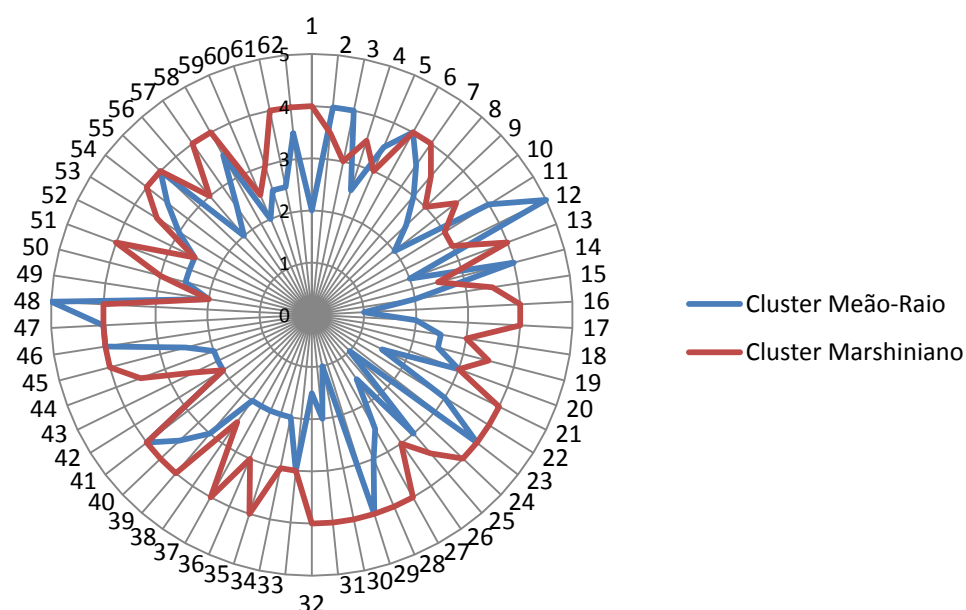


Figura 7.17: Características do *Cluster* Meão-Raio e Marshall na CPCF

A figura 7.17 evidencia a baixa presença do *cluster* Meão e Raio na CPCF, visto os resultados da diferença entre as medianas orbitarem a região negativa do gráfico, isso equivale aos resultados para o tipo Marshall, que são superiores ao do *cluster* Meão e Raio.

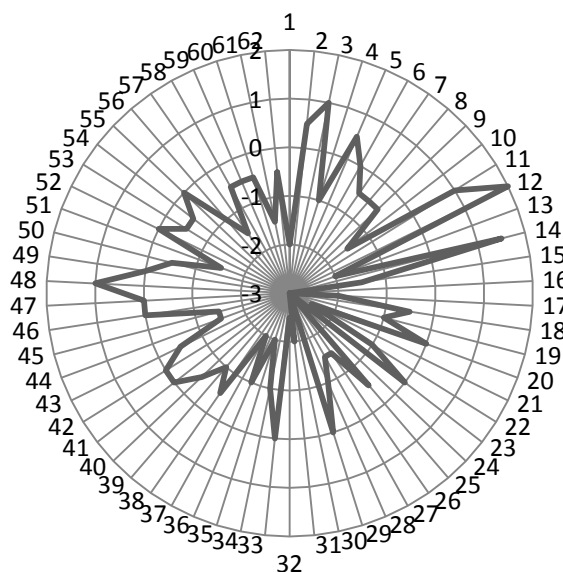


Figura 7.18 – Evidência das características entre o *cluster* Meão-Raio e Marshall na CPCF

A última comparação entre as tipologias de *clusters* nesta seção é entre o tipo Meão e Raio e o de Porter.

7.1.10 Comparação entre a tipologia Meão e Raio e Porter

A comparação entre o tipo de *cluster* Meão-Raio com o de Porter indica também maior predominância das características do *cluster* Porteano sobre o Meão-Raio, o que pode ser constatado na figura 7.19.

Ao analisar a evidência das características desses dois tipos (figura 7.20) de *clusters* ocorre a confirmação dos resultados da figura 7.19, pois os resultados orbitam valores que mostram a superioridade das características do *cluster* de Porter.

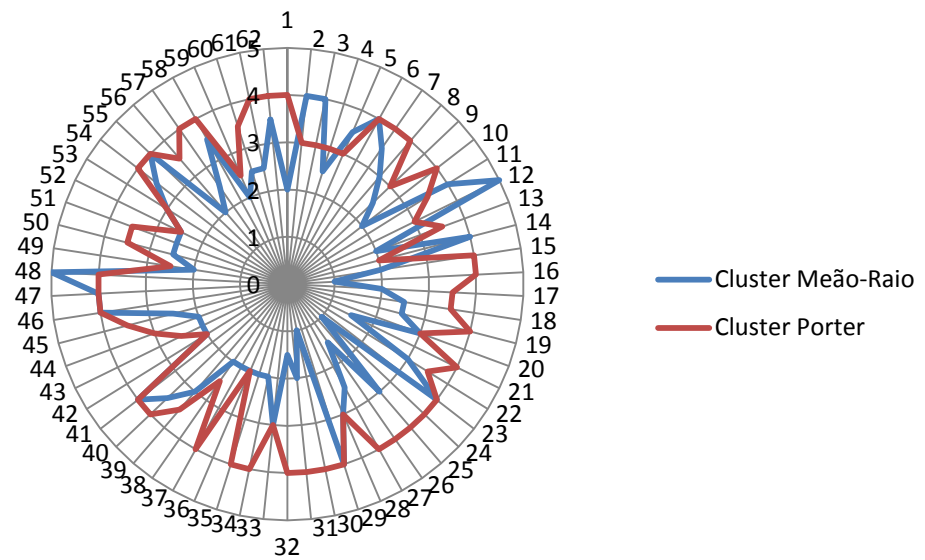


Figura 7.19: Características do *cluster* Meão-Raio e Porter na CPCF.

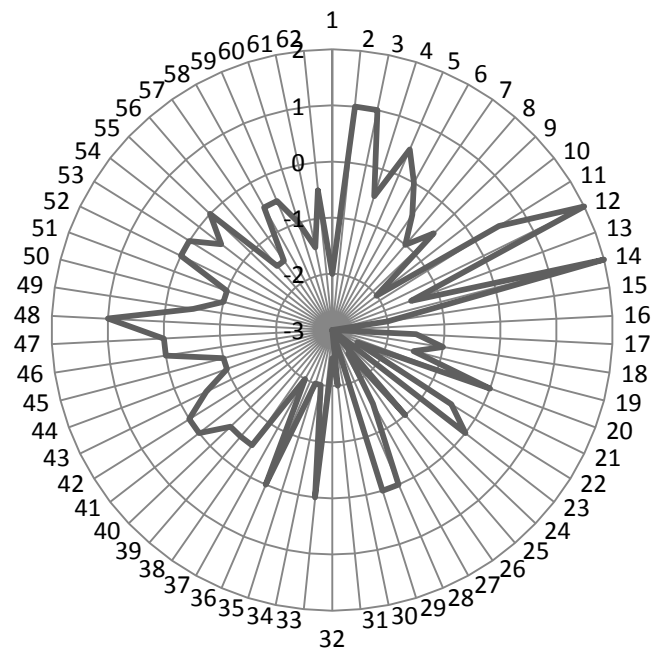


Figura 7.20 – Evidência das características entre o cluster Meão-Raio e Porter na CPCF

7.1.11 Conclusões sobre predominâncias das Tipologias

As análises sobre as características dos diferentes tipos de *clusters* apontadas por cada empresa, independente ao grupo a qual pertence, mostram de uma maneira ampla quais tipos de *clusters* são mais evidentes, sejam em relação à supremacia de um tipo com o outro, ou em quais tipos as características estão mais evidentes.

As análises indicam que as características dos tipos de *clusters* de Marshall e Porter são as mais presentes na CPCF, em seguida estão os tipos Italianate e o Satélite, com maior destaque para o perfil italiano. O tipo Meão e Raio, embora tenha sido identificado existência de suas características, isso não é representativo, e ocorre principalmente devido a especificidade de atuação das empresas na CPCF.

A constatação de percepções diferentes sobre as características dos tipos de *clusters* por parte dos grupos de empresas leva a necessidade de aprofundar as análises, com objetivo de apresentar os níveis de intensidade e representatividade dessas características, o que amplia os meios para constatar quais tipos de *clusters* prevalece na CPCF.

Os quadros 7.1 e 7.2 sintetizam as características encontradas para cada um dos tipos de *clusters*.

Comparação	Predominância	Características dominantes	
1x2	Leve predominância do tipo Marshall	Italianate: Valorização da marca da região; Presença forte de instituições representativas; Integração do fluxo de produção; Flexibilidade da mão de obra.	Marshall: Eficiência em atender mercado; Maximiza a potencialidade local; Aprendizado e potencialidade técnica; Adensamento da cadeia produtiva local; Especialização da produção.
1x3	Sem predominância		Porter: Know-How tecnológico adquirido ao longo do tempo; Aproveitamento das externalidades para competitividade.
1x4	Prevalece o Italianate		Satélite: Forte conhecimento e know-how local; Dependência das marcas e redes de loja; Economia de custo.
1x5	Prevalece o Italianate		Meão e Raio: Influência da grande empresa (poucas grandes empresas de solados)

2x3	Leve para Marshall	Marshall: Eficiência em atender mercado; Maximiza a potencialidade local; Aprendizado e potencialidade técnica; Adensamento da cadeia produtiva local; Especialização da produção.	Porter: Know-How tecnológico adquirido ao longo do tempo; Aproveitamento das externalidades para competitividade.
2x4	Predominância do tipo Marshall		Satélite: Forte conhecimento e know-how local; Economia de custo.
2x5	Predominância do tipo Marshall		Meão e Raio: Influência da grande empresa (poucas grandes empresas de solados)
3x4	Predominância do tipo Porter	Porter: Know-How tecnológico adquirido ao longo do tempo; Aproveitamento das externalidades para competitividade.	Satélite: Forte conhecimento e know-how local; Dependência das marcas e redes de loja; Economia de custo.
3x5	Predominância do tipo Porter		Meão e Raio: Influência da grande empresa (poucas grandes empresas de solados)
4x5	Predominância do tipo Satélite	Satélite: Forte conhecimento e know-how local; Dependência das marcas e redes de loja; Economia de custo.	Meão e Raio: Influência da grande empresa (poucas grandes empresas de solados que exerce esse poder)

Quadro 7.1: Síntese dos resultados qualitativos.

Legenda: (1 = Italianete; 2 = Marshall; 3 = Porter; 4 = Satélite e 5 = Meão e Raio)

Predominância do Tipo Cluster	Características
1. Marshall	Eficiência em atender mercado; Maximiza a potencialidade local; Aprendizado e potencialidade técnica; Adensamento da cadeia produtiva local; Especialização da produção
2. Porter	Know-How tecnológico adquirido ao longo do tempo; Aproveitamento das externalidades para competitividade.
3. Italianete	Valorização da marca da região; Presença forte de instituições representativas; Integração do fluxo de produção; Flexibilidade da mão de obra.
4. Satélite	Forte conhecimento e know-how local; Dependência das marcas e redes de loja; Economia de custo

Quadro 7.2: Síntese da predominância do tipo e das características do polo.

Apresentadas as opiniões gerais de todas as empresas participantes da pesquisa sobre as percepções das tipologias, esta seção, mostra as comparações por grupo de empresas.

7.2 Análise das percepções sobre tipos de *Clusters* por grupos de Empresas

O objetivo para complementar a primeira seção é identificar quais os tipos de *clusters* (Marshall, Porter, Italianate, Satélite e Meão e Raio) têm maior intensidade e representatividade junto aos grupos de empresas (calçados, solados, curtumes, palmilhas e máquinas) analisados nesta pesquisa.

O nível de intensidade é medido pela análise de cada *constructo* e suas respectivas variáveis inseridas no instrumento de pesquisa, onde as respostas de concordo e concordo totalmente foram tidas como indicação das características que têm forte presença. Já as respostas de discordo e discordo totalmente foram consideradas como indicadores de que as características do *cluster* em análise têm fraca presença na CPCF.

A medida de posição central utilizada para avaliar as características de um tipo de cluster para cada grupo de empresas foi à mediana. As análises do nível de intensidade e representatividade das características são realizadas de forma separada para cada grupo de empresas.

7.2.1 Caracterização dos Tipos de *Clusters* por Grupo de Empresas

Demonstrar os níveis de intensidade e representatividade das características dos tipos de *clusters* por grupo de empresas significa, respectivamente, identificar se a presença das características é forte, média ou fraca. Em outras palavras significa identificar até que ponto as características estão vivas na CPCF. O critério estabelecido para auferir o nível de intensidade são as respectivas medianas das respostas..

O primeiro grupo de empresas considerado nesta seção é o de calçados, isso se dá em razão de ser o principal ator na cadeia produtiva, visto ser a maior responsável pela existência da indústria local, embora os fatos históricos já descritos na origem da cadeia produtiva de calçados de Franca-Sp indiquem os curtumes como fundamentais para a industrialização da localidade, porém são as fábricas de calçados que de fato consolidaram a importância e representatividade dessa cadeia produtiva.

As análises dos dados sobre o grupo de empresas de calçados indicam que os *clusters* do tipo Marshiliano e Porteano possuem a maior intensidade com 68,7% de respostas afirmativas, em seguida vem o Italianate com 60,0%, posteriormente o *cluster* Satélite com 37,14% das respostas, e o com menor percentual de respostas, 28,57%, é o *cluster* do tipo Meão e Raio.

Mas, quando os resultados levam em consideração a mediana das respostas as características do *cluster* do tipo Marshiliano obtém o maior destaque com 60,0% das respostas, em seguida vem respectivamente o tipo de *cluster* de Porter, Italianate e Satélite com 34,39 das respostas, e novamente o com menor percentual de respostas o *cluster* do tipo Meão e Raio, com 22,86 % das respostas.

Para melhor entendimento, a figura 7.21 mostra a comparação da intensidade (média) e representatividade (mediana) das características entre o grupo de empresas de calçados e os tipos de *clusters* avaliados na pesquisa.

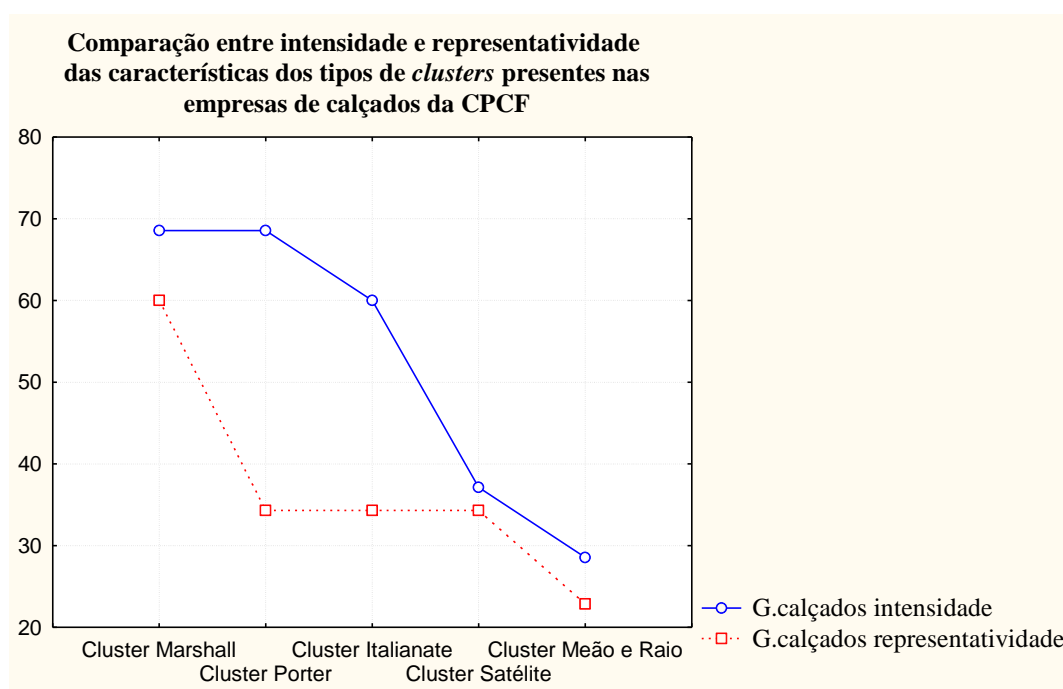


Figura 7.21: Comparação entre intensidade e representatividade das características de *cluster* nas empresas de calçados

O próximo grupo de empresas avaliado é o dos curtumes, nesse o nível de intensidade se deu no tipo de *cluster* Porteano e Italianate, com 83,33% de respostas em concordância com a existência das características desses *Clusters*, em seguida vieram os grupos Marshiliano, Satélite e Meão e Raio, respectivamente, com 33,33% das respostas em concordância com a presença de suas características na CPCF.

Em relação à representatividade as características mais presentes recaíram sobre o tipo de *cluster* Marshiliano, com 66,66% de respostas de concordância, os tipos Porteano e Italianate vem em seguida com 50,0% das afirmações dos respondentes, seguidas do tipo Satélite com 33,33%, e com 16,67%, vem o tipo Meão e Raio.

A figura 7.22 mostra os resultados comparativos entre a intensidade e representatividade do grupo de empresas de curtumes e os tipos de *clusters*.

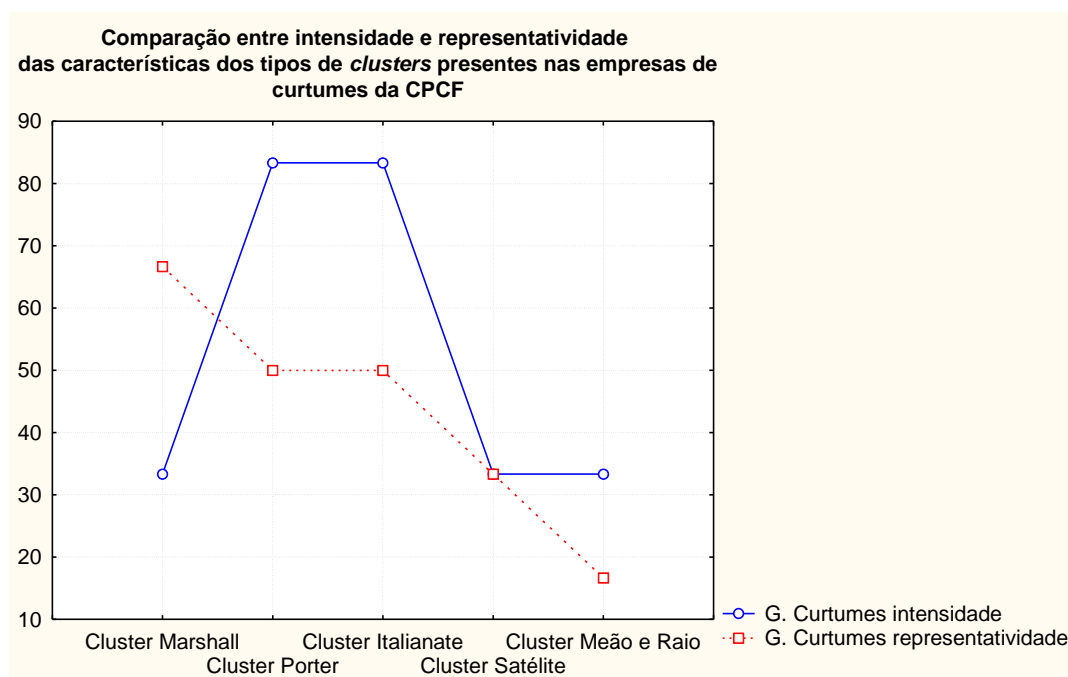


Figura 7.22: Comparação entre intensidade e representatividade das características de *cluster* nas empresas de curtumes

Para o grupo de empresas de solados, os dados da pesquisa apontam o maior nível de intensidade, com 71,42%, para as características dos tipos de *clusters* Porteano e Italianate, seguida com 50,0% para os tipos Marshiliano e Satélite, e por último, com 42,86%, para o tipo Meão e Raio.

Os dados sobre a representatividade das características dos tipos de *cluster* junto à cadeia produtiva apontam como mais significativo os tipos Marshiliano e Italianate, respectivamente com 57,14% e 42,86% , seguida pelas características dos tipos Porteano e Meão e Raio, e último, com 28,57% das respostas, às características do tipo Satélite.

Para melhor compreensão dos resultados apresentados junto ao grupo de empresas de solados, a figura 7.23 mostra a comparação do nível de intensidade e representatividade das características dos diferentes tipos de *clusters*. A figura indica curvas similares, com exceções dos níveis de representatividade do *cluster* de Marshall e Italianate.

Cabe destacar que a presença das características do *cluster* Meão e Raio ocorrem em razão do surgimento de pequenos fabricantes de solados no final do século XX. Uma possível explicação é a existência de empresas de maior porte que influênciam as menores. Para o tipo Satélite, os resultados indicam independência do cluster em relação às empresas externas ao cluster, isso ocorre em razão das empresas de solados surgirem para atender demandas da própria empresa fabricante de calçados; ou seja, há em parte a verticalização da produção.

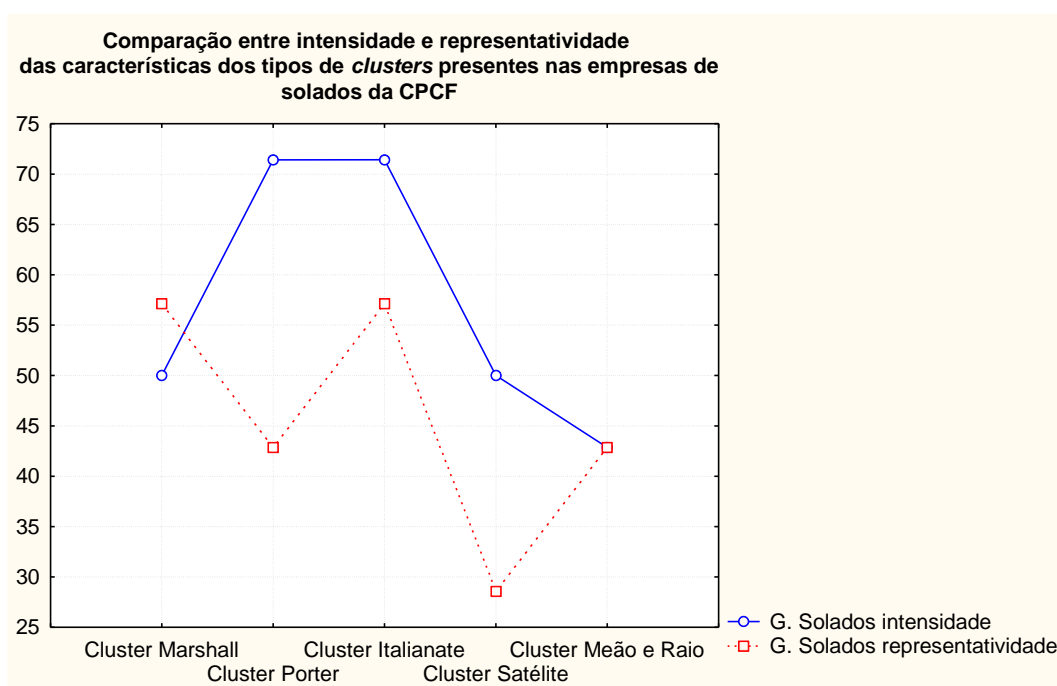


Figura 7.23: Comparação entre intensidade e representatividade das características de *cluster* nas empresas de solados

Para o grupo de empresas de máquinas, há presença das características do *cluster* do tipo Porteano, 85,71% das respostas de concordância, seguida do tipo Italianate, com 57,14% e do tipo Meão e Raio, com 28,57%. Os tipos Marshiliano e Satélite tiveram 14,29% das respostas..

Quanto ao nível de representatividade, o tipo Italianate teve 57,14, seguida do tipo Marshiliano, com 42,86%. Os tipos Porteano e Satélite ficaram respectivamente com 28,57% e 14,29%. O menos representativo foi o tipo Meão e Raio.

Não é forte a presença de antecedentes culturais e de herança técnicas locais, bem como de dependência de habilidades tácitas de fabricação e *know-low* local. Isso é explicado pelo fato dos fabricantes de máquinas estarem mais concentrados em outras regiões e países. O que indica a fraca presença das características do tipo de *cluster* de Marshall. A figura 7.24 mostra os resultados para o grupo de empresas de maquinaria.

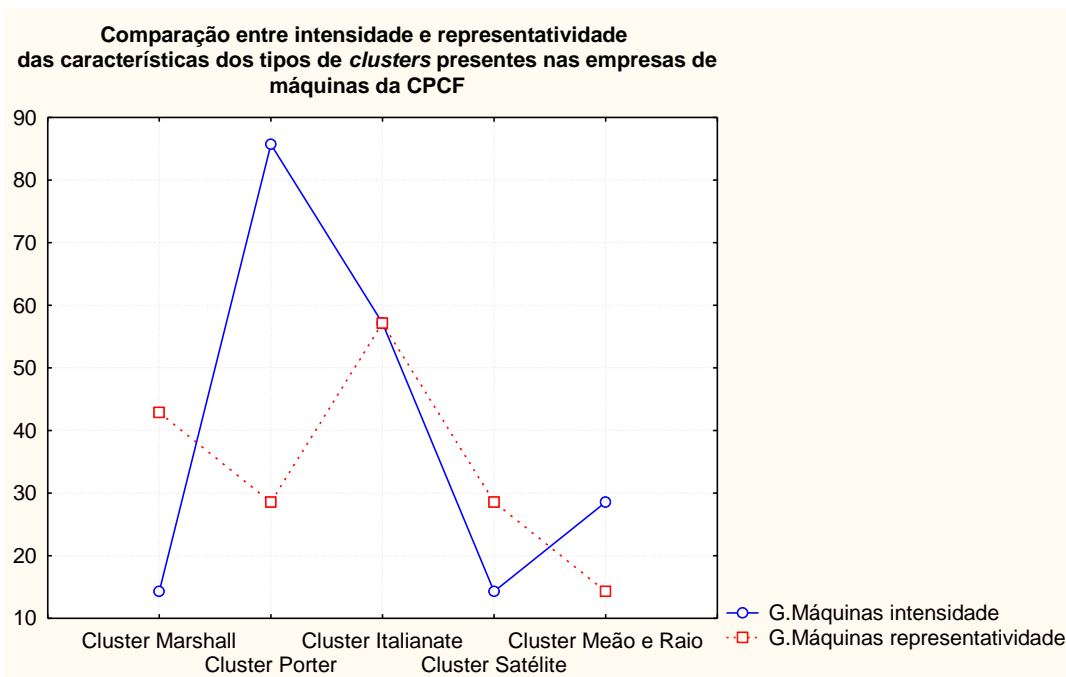


Figura 7.24: Comparação entre intensidade e representatividade das características de *cluster* nas empresas de máquinas

Para finalizar esta análise, são feitas as comparações entre os níveis de intensidade e representatividade das características dos tipos de clusters presentes no grupo de empresas de palmilhas.

Nesse grupo de empresas, as características mais presentes é do tipo Porteano, com 85,71%, seguida tipo Italianate, com 71,43%, e dos Marshiliano e Satélite, com 28,75%. O tipo Meão e Raio não tiveram respostas que confirmassem a presença de suas características para esse grupo de empresas.

Em relação aos níveis de representatividade, ocorreu uma simetria nas respostas de concordância para os tipos de *clusters* Marshiliano, Porteano e Italianate, com 57,14% de respostas, seguida da presença das características do *cluster* Satélite, e por último, vem o tipo Meão e Raio.

Os resultados indicam que a simetria identificada pelas medianas nos tipos de *clusters* de Marshall Porter e Italianate ocorre em parte pelo fato das empresas de palmilhas estarem mais próximas dos fabricantes de calçados. Deste modo, essas empresas têm as características: dependência da indústria local, buscam atender as necessidades dos clientes, há troca de informações entre elas e integração de *networking*. Outra característica importante desse grupo, é que essas empresas são de porte micro, pequena e médio..

Para ilustrar os resultados obtidos junto ao grupo de empresas de palmilhas, a figura 7.25 mostra as comparações dos níveis de intensidade e representatividade. Percebe-se a ausência da confirmação de respostas que confirmem as características do tipo Meão e Raio. Porém, há concentração de respostas para os *clusters* Porteano, Italianate, Marshiliano e Italianate.

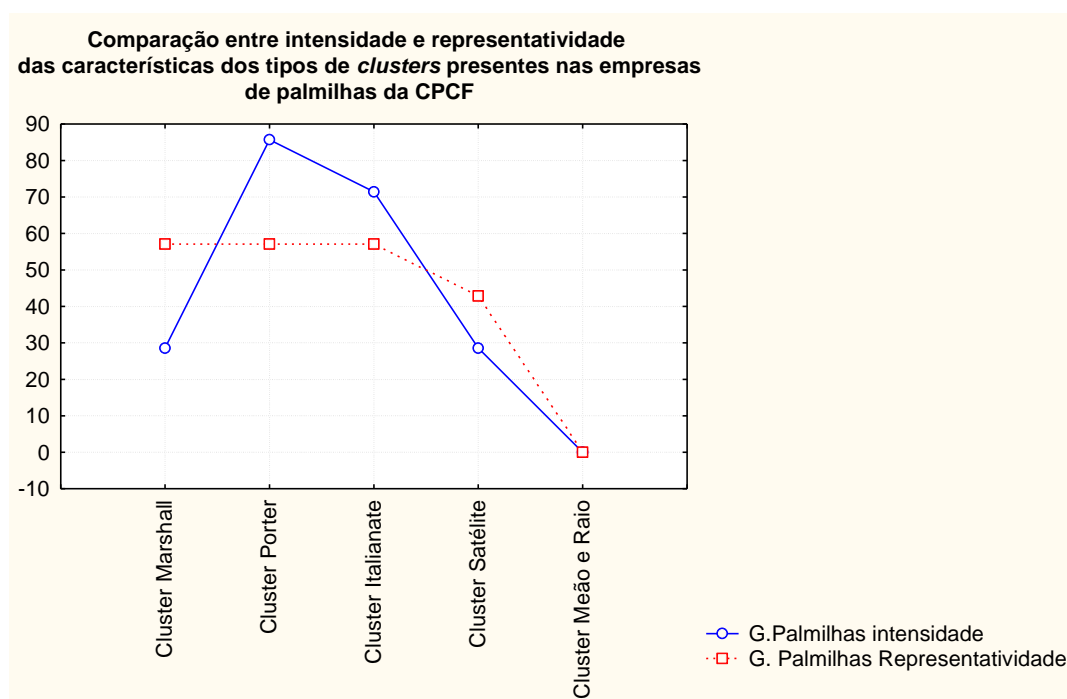


Figura 7.25: Comparação entre intensidade e representatividade das características de *cluster* nas empresas de palmilhas

Dessa forma as análises sobre os níveis de intensidade e representatividade da presença das características dos diversos tipos de *clusters* considerados neste estudo são confirmados pelos diferentes grupos de empresas da cadeia produtiva de calçados de Franca – CPCF, com exceção para as características do *cluster* do tipo Meão e Raio. As características mais presentes na CPCF são as dos tipos Marshiliano e Porteano, seguidas pelos tipos Italianate e Satélite. A figura 7.26, síntese das comparações dos níveis de intensidade da presença das características dos diferentes tipos de *clusters* justificam as análises apresentadas.

A figura 7.27 mostra a síntese dos níveis de representatividade das características dos diferentes tipos de *clusters*.

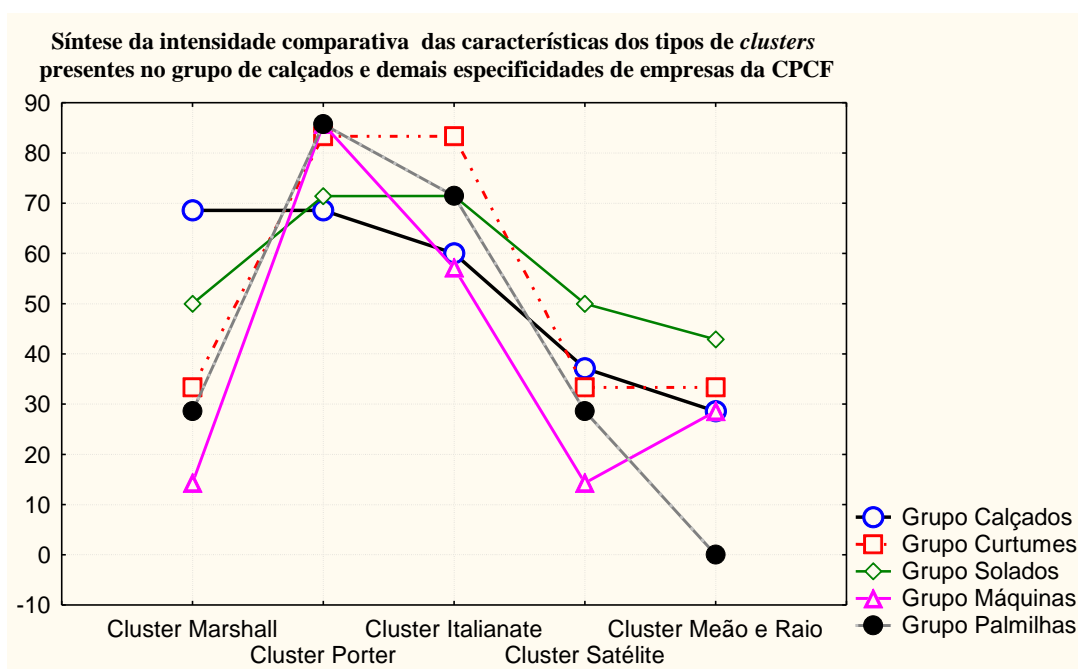


Figura 7.26: Síntese dos níveis de comparação entre intensidade das características dos tipos de *clusters* na CPCF.

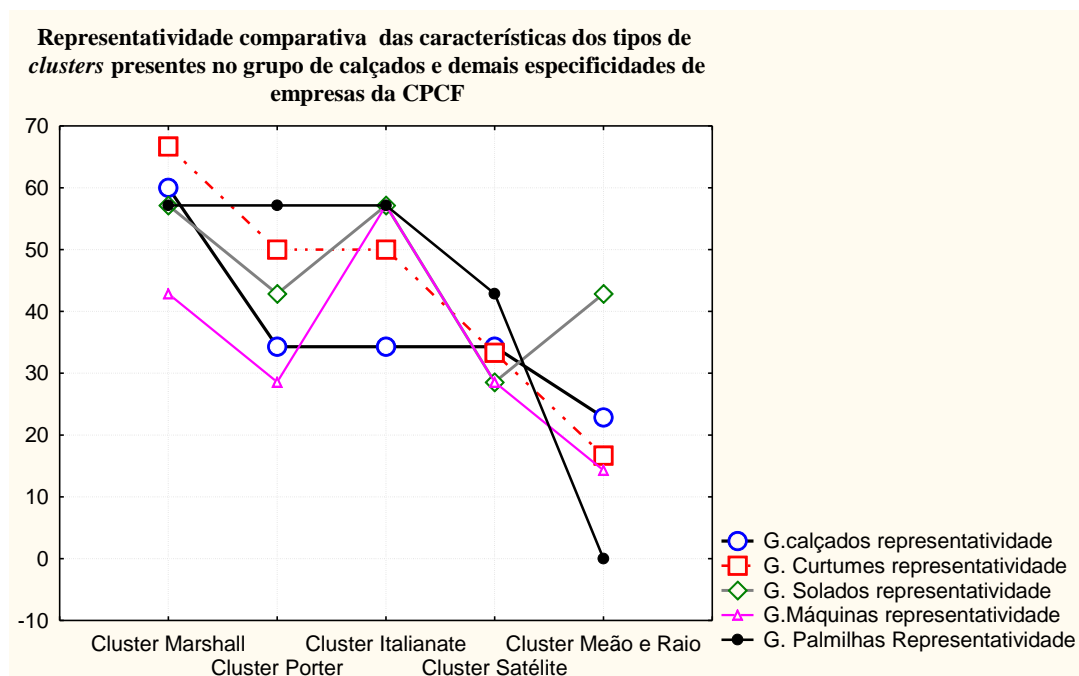


Figura 7.27: Síntese dos níveis de comparação da representatividade das características dos tipos de *clusters* na CPCF.

É possível visualizar na síntese dos níveis de comparação da representatividade das características dos tipos de *clusters*, a concentração das respostas para o tipo Marshaliano, seguida do tipo Porteano e Italianate.

Apresentadas as comparações de intensidade e representatividade das tipologias de *clusters* na CPCF, a segunda seção mostra as análises quantitativas dos dados, por meio de testes de significância das respostas obtidas na pesquisa para avaliar as hipóteses da tese.

7.3 Testes de significância

A estratégia de análise deste estudo contém seis hipóteses e contempla as seguintes variáveis explanatórias: i) forma de relacionamento e tamanho de cadeia produtiva; ii) tipologias de *clusters*; iii) abordagem estratégica; e, iv) governança. A partir dos resultados se identifica a configuração do tipo de *cluster* local e sua relação com governança da CPCF.

7.3.1 Análise da hipótese H_1

A hipótese H_1 (forma de relacionamento e tamanho de uma cadeia produtiva) permite, dentre outros resultados, determinar as dimensões ou características de um *cluster*. Para essa hipótese, foi utilizada a técnica de GLM (*General Linear Models*) para determinar quais as variáveis explanatórias são estatisticamente significativas. A tabela 7.1 mostra os resultados e quais são essas variáveis. Os constructos e suas respectivas variáveis relacionadas a essa hipótese estão no anexo C. Conforme indicado no anexo C, os *constructos* relacionados ao tamanho do adensamento do *cluster* são: C1-concentração de empresas; C2-intensidade da concorrência; C3-oferta de mão-de-obra especializada; C4- oferta de maquinário.

Os constructos de relacionamento são: C5-cooperação em ações comuns; C6-importância do coletivo na eficiência; C7-dependência da integração; e, C8- confiança no relacionamento.

O nível de significância estatística, p – *level*, indicado na tabela 7.1, indica as variáveis que mais discriminam os grupos de empresa (calçados, curtumes, solados, máquinas e palmilhas). Aqui, foi considerado significativo estatisticamente quando $p < 0,06$.

As variáveis estatisticamente significativas foram as seguintes:

- a) concorrência local, que mede o constructo C2 (C2V2Tam);
- b) cooperação entre empresa respondente com as empresas de calçados; cooperação entre as empresas do polo e os fabricantes de calçados, que mede o constructo C5 (C5V5Rel);
- c) cooperação entre as empresas do polo e os fabricantes de máquinas, que mede o constructo C5 (C5V8Rel);
- d) cooperação entre as empresas do polo e os fabricantes de palmilhas, que mede o constructo C5 (C5V9Rel).

A Tabela 7.1 apresenta os resultados do teste de significância, o que remete a necessidade de realizar um teste de significância sobre a discriminação entre os grupos de empresas, os resultados que indicam significância são então analisados e apresentados na tabela 7.2. É possível verificar a variabilidade das percepções dos respondentes de acordo com o grupo de empresas que eles pertencem.

Tabela 7.1: Teste de significância das variáveis relacionadas ao tamanho e relacionamento.

Variáveis	Wilks'	Partial	F-Snedecor	p-level
C1V1Tam	0,053484	0,963560	0,378180	0,822850
C2V2Tam.	0,064549	0,798381	2,525355	0,055715
C3V3Tam.	0,056796	0,907376	1,020788	0,408291
C5V5Rel	0,075809	0,679803	4,710147	0,003289
C5V6Rel	0,060015	0,858696	1,645561	0,181780
C5V7Rel	0,062304	0,827155	2,089634	0,100178
C5V8Rel	0,068195	0,755697	3,232810	0,021716
C5V9Rel	0,067255	0,766258	3,050431	0,027635
C5V10Rel	0,054046	0,953534	0,487306	0,744949
C6V11Rel	0,055964	0,920853	0,859503	0,496498
C7V12Rel	0,053669	0,960235	0,414121	0,797418
C8V13Rel	0,056725	0,908507	1,007071	0,415270

Tabela 7.2: Teste de significância na discriminação entre os grupos de empresa.

Grupo	Distancia entre grupos				
	Calçados	Curtumes	Solados	Máquinas	Palmilhas
Calçados		0,000003	0,056267	0,020225	0,002594
Curtumes	0,000003		0,021997	0,001997	0,002007
Solados	0,056267	0,021997		0,065708	0,024422
Máquinas	0,020225	0,001997	0,065708		0,272406
Palmilhas	0,002594	0,002007	0,024422	0,272406	

Observa-se que as empresas calçadistas têm percepções diferentes quanto ao tamanho do adensamento e ao relacionamento na cadeia produtiva local em relação às demais empresas ($p < 0,06$). O mesmo ocorre para as empresas de curtumes.

Entretanto, não há evidência estatística ($p > 0,06$) de diferenças de percepções entre as empresas fabricantes de máquinas e palmilhas, e máquinas e solados. Para o caso das empresas calçadista, esse resultado explica-se pela independência desse grupo de empresa, no sentido que estão mais próximas dos clientes finais.

As empresas de curtumes se diferenciam dos demais grupos de empresas, pois estas atuam em outros segmentos de mercados (vestuário, móveis, automotivo e exportação), que gera em parte independência em relação à CPCF, além do que existem outros polos de processamento de couros e que servem as empresas da cadeia produtiva de calçados de Franca, o que contribui para ampliar a concorrência e leva os curtumes locais a desenvolverem ações de vendas para outros setores e localidades que fabricam calçados e acessórios. A figura 7.28 mostra as diferenças de percepções entre os grupos de empresas.

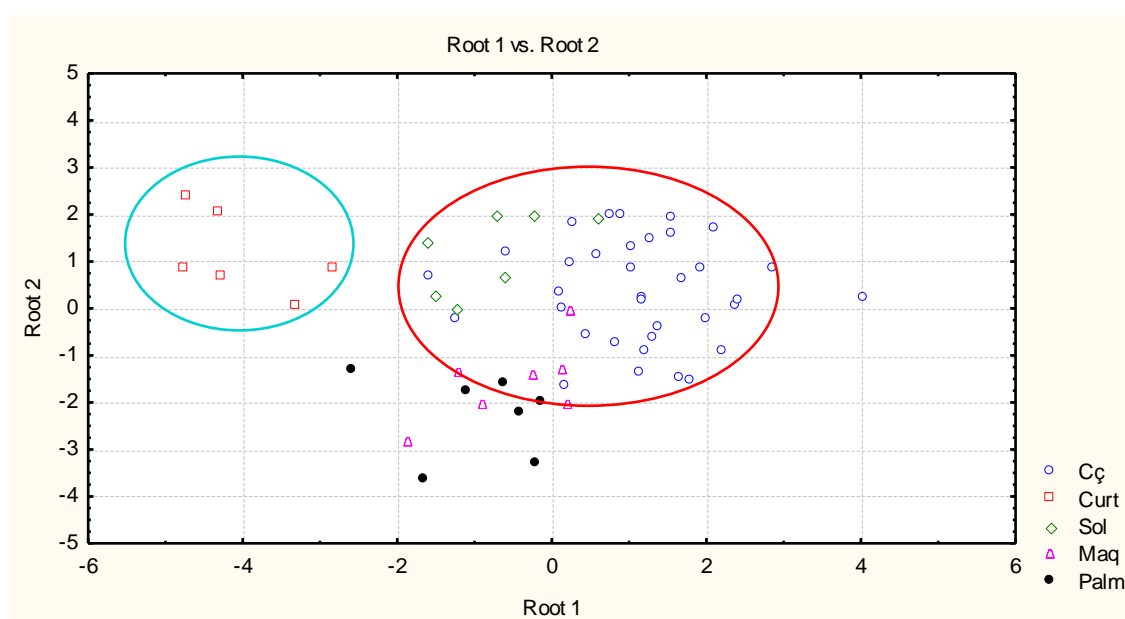


Figura 7.28: Análise gráfica da diferença de percepção entre os grupos de empresa sobre tamanho e nível de relacionamento na CPCF.

Os testes permitem afirmar que as percepções sobre tamanho e relacionamento por grupo de empresas são assimétricos, porém a variabilidade de opiniões é menor intra-grupo, o que representa a existência de coesão nas respostas sobre os constructos avaliados por grupos de empresas, mas não é possível que haja as mesmas opiniões entre os elos da CPCF.

A conclusão é que os *constructos* permitem identificar a existência de simetria de opiniões sobre as variáveis, o que determina a existência do *cluster* industrial no aspecto micro e macro da cadeia produtiva local.

Para comprovar a simetria de opiniões, são identificados os índices de acertos na capacidade de discriminação entre os diferentes grupos de empresas. Os resultados indicam a homogeneidade sobre as percepções dos respondentes em relação às características essenciais para existência de um *cluster*. A tabela 7.3 mostra os resultados, o que permite discriminar os comportamentos dos grupos por meio de métodos estatísticos, e com isso comprovar que os *constructos* sobre tamanho e relacionamento considerados na pesquisa oferecem condições de reconhecer que a cadeia produtiva de calçados de Franca se constitui em um *cluster*.

Tabela 7.3: Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os *constructos* tamanho e relacionamento.

	Percent	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç	91,4286	32	0	2	1	0
Curt	100,0000	0	6	0	0	0
Sol	85,7143	1	0	6	0	0
Maq	100,0000	0	0	0	7	0
Palm	100,0000	0	0	0	0	7
Total	93,5484	33	6	8	8	7

A conclusão é que existe evidência estatística para aceitar a Hipótese H_1 , a qual representa formas de relacionamentos distintos e percepções da dimensão do tamanho do adensamento da cadeia produtiva. Essas são dimensões importantes para a consolidação de um *cluster* em uma localidade. Porém, a assimetria de opiniões pode ser um obstáculo na construção de modelos de produção enxutos baseados na cooperação local.

7.3.2 Análise da Hipótese H_2

A hipótese de coexistência de diferentes tipologias de *cluster* (H_2), objeto de análise deste trabalho, em parte avaliadas na seção 7.1, deste capítulo, analisa as características dos tipos Italianate, Satélite, Meão e Raio, Marshall e Porter.

A) Análise sobre o *cluster* do tipo Italianate na CPCF

O teste de significância do *cluster* Italianate está na tabela 7.4. O teste mostra estatisticamente que a variável discriminatória dos grupos associada ao tipo Italianate é a presença de instituições representativas dos grupos de empresas. Para esse tipo de modelo de *cluster*, pelos testes de significância estatística (tabela 7.5), não discrimina diferenciação das opiniões.

Tabela 7.4: teste de significância das variáveis relacionadas ao *cluster* tipo Italianate.

	Wilks'	Partial	F-remove	p-level
C9V14Clu.i.	0,592062	0,915382	1,201719	0,321235
C10V15Clu.i.	0,644265	0,841212	2,453896	0,057218
C11V16Clu.i.	0,622496	0,870629	1,931735	0,118990
C11V17Clu.i.	0,599235	0,904424	1,373783	0,255787
C12V18Clu.i.	0,588012	0,921688	1,104563	0,364331
C13V19Clu.i.	0,625042	0,867082	1,992815	0,109269

Tabela 7.5: teste de significância na discriminação entre os grupos de empresa.

	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç		0,087003	0,765290	0,255523	0,061470
Curt	0,087003		0,571780	0,022192	0,178002
Sol	0,765290	0,571780		0,316921	0,174893
Maq	0,255523	0,022192	0,316921		0,348646
Palm	0,061470	0,178002	0,174893	0,348646	

Portanto, não há evidência estatística para aceitar esse modelo como fortemente presente na CPCF. Observa-se diferenciação entre máquinas e curtumes ($p < 0,022$). Como foi observado no quadro 7.1, o modelo (tipo) Italianate não tem uma forte aderência ao comportamento (característica) do polo, quando comprado com os modelos de Marshall e Porter.

O índice de acertos na capacidade de discriminação entre os diferentes grupos de empresas pode ser visto na tabela 7.6. O que indica que não foi possível pelo modelo estatístico discriminar os diferentes grupos. O que se constata é que esse modelo explica melhor o comportamento das empresas de calçados. Explica-se o baixo acerto para máquinas e solados pela baixa representatividade dessas empresas na região. A figura 7.29 mostra visualmente o entrelaçamento das opiniões das empresas no que se refere ao modelo Italianate.

Tabela 7.6: Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os *constructos* do *cluster* Italianate.

	Percent	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç	82,85714	29	3	1	1	1
Curt	33,33333	4	2	0	0	0
Sol	0,00000	7	0	0	0	0
Maq	0,00000	7	0	0	0	0
Palm	57,14286	3	0	0	0	4
Total	56,45161	50	5	1	1	5

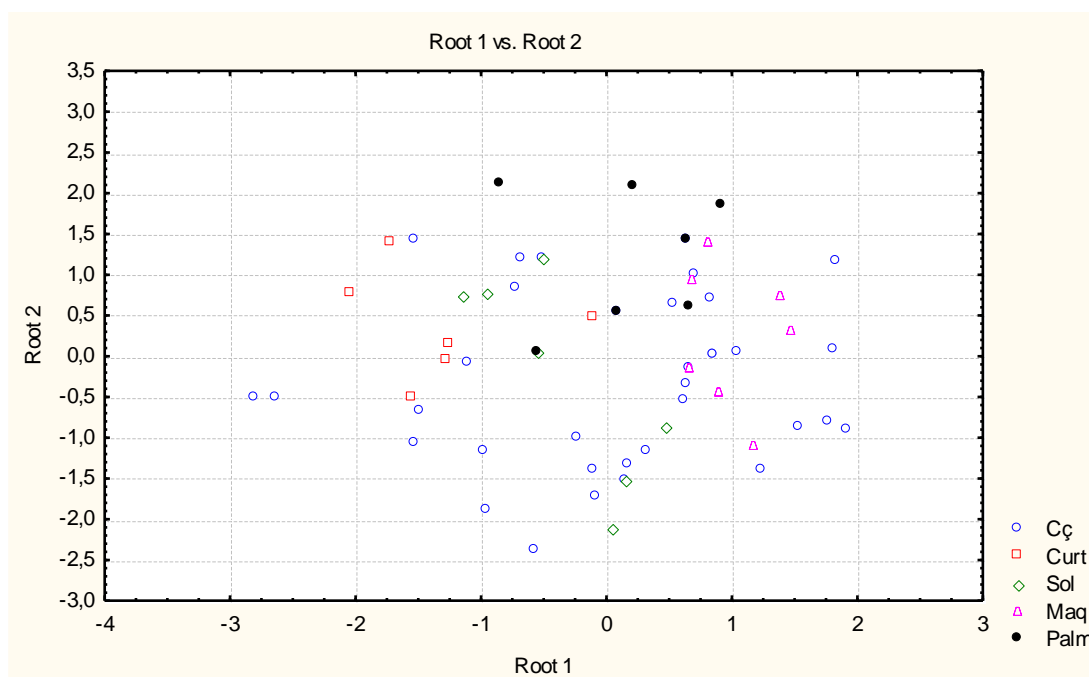


Figura 7.29: Diferença de percepção entre os tipos de empresa para Italianate

As análises mostram que a presença das características do *cluster* do tipo Italianate na CPCF se restringe basicamente aos fabricantes de calçados, especialmente nas relações de liderança e representatividade da região junto aos governos. Com isso confirma se

que um dos tipos de *clusters* avaliados faz parte da cadeia produtiva pesquisada, o que contribui para validar a hipótese H_2 .

A próxima avaliação desta seção é sobre as análises dos dados da tipologia de *cluster* Satélite.

B) Análise sobre o tipo de *Cluster* Satélite

Os resultados sobre o *cluster* do tipo Satélite são mostrados na tabela 7.7, com o teste de significância das variáveis relacionadas ao tipo Satélite. As variáveis estatisticamente significativas foram as referentes ao constructo C17 e C19, com as respectivas variáveis: competência e habilidades das empresas locais na fabricação de calçados e visão estratégica de crescimento independente das demais empresas externas ao polo. O modelo de discrimina somente as empresas de calçados (tabelas 7.8 e 7.9), e os demais grupos não é discriminado. A figura 7.30 reproduz esse resultado. Entretanto, pode-se concluir que as variáveis identificadas como estatisticamente significativas (tabela 7.7) estão presentes no polo, e discriminam as empresas de calçados.

Tabela 7.7: teste de significância das variáveis relacionadas ao *cluster* tipo Satélite.

	Wilks'	Partial	F-remove	p-level
C14V20Clu.S.	0,389029	0,971377	0,353598	0,840253
C14V21Clu.S.	0,395516	0,955444	0,559612	0,693036
C15V 22Clu.S.	0,382736	0,987347	0,153787	0,960379
C16V23Clu.S.	0,419638	0,900523	1,325585	0,274000
C17 V24Clu.S.	0,391146	0,966118	0,420839	0,792800
C17V 25Clu.S.	0,489166	0,772526	3,533458	0,013186
C17V 26Clu.S.	0,444383	0,850379	2,111359	0,093885
C18V27Clu.S.	0,400409	0,943768	0,714991	0,585805
C19V 28Clu.S.	0,496873	0,760544	3,778178	0,009464
C19V29Clu.S.	0,409599	0,922595	1,006794	0,413318

Tabela 7.8 : teste de significância na discriminação entre os diferentes tipos de empresas.

	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç		0,451794	0,014849	0,652778	0,139681
Curt	0,451794		0,134908	0,574555	0,376570
Sol	0,014849	0,134908		0,608431	0,101471
Maq	0,652778	0,574555	0,608431		0,524903
Palm	0,139681	0,376570	0,101471	0,524903	

Tabela 7.9: Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os *constructos* do *cluster* Satélite.

	Percent	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç	91,42857	32	1	0	1	1
Curt	16,66667	5	1	0	0	0
Sol	57,14286	3	0	4	0	0
Maq	0,00000	5	0	2	0	0
Palm	42,85714	4	0	0	0	3
Total	64,51613	49	2	6	1	4

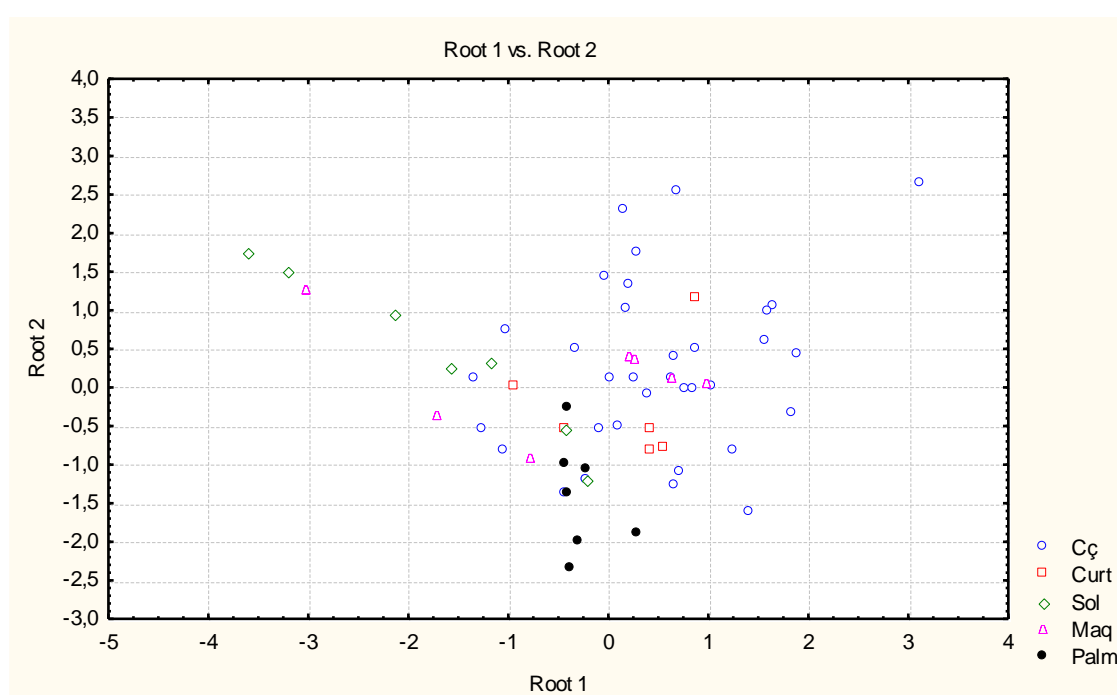


Figura 7.30: espectros da diferença de percepção entre os tipos de empresa para Satélite.

Portanto, os resultados sobre o tipo Satélite permitem afirmar que a presença de suas características, e com isso contribui para validar a H_2 .

C) Análise sobre o tipo de *cluster* Porter na CPCF

O tipo de *cluster* Porteano está presente no polo pela capacidade competitiva da cadeia produtiva local, ou seja, a estratégia é centrada nas vantagens locais: ofertas de insumos, mão de obra, informações, conhecimento e habilidade. Há um modelo discriminatório entre as empresas calçadistas e de curtumes em relação aos fabricantes de máquinas (tabela 7.12). Quanto à significância das variáveis, a tabela 7.10 mostra que apenas

uma variável tem poder de discriminação entre os grupos de empresas. O modelo discrimina bem as empresas de calçados, seguido dos fabricantes de máquinas. Com base nos resultados dos entrevistados, há diferentes percepções sobre a presença das características Porteanas entre os fabricantes de máquinas e calçados (tabela 7.11 e figura 7.31).

Tabela 7.10: teste de significância das variáveis relacionadas ao cluster tipo Porteano.

	Wilks'	Partial	F-remove	p-level
C27 42Clu.Port.	0,535268	0,922528	1,049720	0,391170
C27V33Clu.Port.	0,500198	0,987210	0,161949	0,956599
C27V35Clu.Port.	0,544120	0,907521	1,273782	0,292756
C28V43Clu.Port.	0,518013	0,953259	0,612916	0,655292
C29V44Clu.Port.	0,540199	0,914108	1,174535	0,333330
C30V45Clu.Port.	0,673130	0,733589	4,539527	0,003316
C31V46Clu.Port.	0,505193	0,977448	0,288405	0,884143
C31V47Clu.Port.	0,544631	0,906670	1,286712	0,287806

Tabela 7.11 : teste de significância na discriminação entre os diferentes tipos de empresas para o *cluster* Porteano.

	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç		0,321282	0,532629	0,009544	0,904900
Curt	0,321282		0,406933	0,004313	0,476013
Sol	0,532629	0,406933		0,520864	0,821842
Maq	0,009544	0,004313	0,520864		0,333770
Palm	0,904900	0,476013	0,821842	0,333770	

Tabela 7.12: Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os *constructos* do *cluster* Porteano.

	Percent	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç	91,42857	32	1	1	1	0
Curt	33,33333	4	2	0	0	0
Sol	14,28571	6	0	1	0	0
Maq	57,14286	3	0	0	4	0
Palm	0,00000	6	0	0	1	0
Total	62,90322	51	3	2	6	0

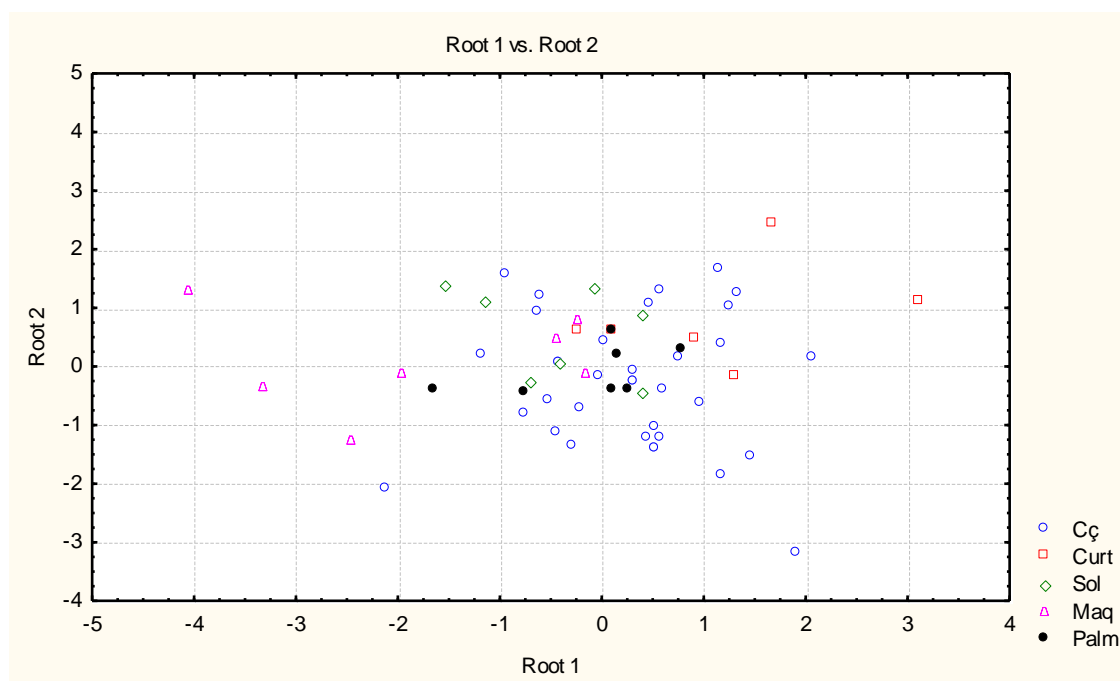


Figura 7.31: espectros da diferença de percepção para o *cluster* do tipo Porteano.

As análises estatísticas comprovam a presença das características do *cluster* Porteano na CPCF, e contribui para a comprovação da H_2 .

D) Análise sobre o tipo de *Cluster* Marshall na CPCF

As características do modelo Marshalliano é mais presente em todos os elos da cadeia produtiva local. Observa-se homogeneidade de opiniões entre as empresas calçadistas com os demais grupos. A característica forte identificada nas empresas é a eficiência no atendimento das demandas do mercado. Há independência das ações de governo.

O grupo de empresas de máquinas se destaca dos demais grupos (tabela 7.14). Apenas uma variável tem impacto na discriminação entre os grupos, e novamente percebe-se homogeneidade nas percepções das empresas de calçados (tabelas 7.13 e 7.15, figura 7.32).

Tabela 7.13: teste de significância das variáveis relacionadas ao *cluster* Marshiliano.

	Wilks'	Partial	F-remove	p-level
C22V32Clu.Msh.	0,417054	0,924002	0,986986	0,423650
C22V33Clu.Msh.	0,399556	0,964467	0,442110	0,777539
C2234Clu.Msh.	0,460544	0,836746	2,341265	0,068241
C22V35Clu.Msh.	0,425019	0,906686	1,235008	0,308639
C23V36Clu.Msh.	0,439389	0,877034	1,682479	0,169481
C23V37Clu.Msh.	0,467989	0,823437	2,573072	0,049459
C24V38Clu.Msh.	0,399587	0,964394	0,443054	0,776860
C25V39Clu.Msh.	0,416855	0,924443	0,980786	0,426925
C25V40Clu.Msh.	0,441992	0,871869	1,763543	0,151694
C26V41Clu.Msh.	0,404784	0,952012	0,604883	0,661001

Tabela 7.14 : teste de significância na discriminação entre os diferentes tipos de empresas para o *cluster* Marshiliano.

	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç		0,216544	0,108011	0,148885	0,935436
Curt	0,216544		0,249662	0,169531	0,358800
Sol	0,108011	0,249662		0,007891	0,239435
Maq	0,148885	0,169531	0,007891		0,286453
Palm	0,935436	0,358800	0,239435	0,286453	

Tabela 7.15: Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os *constructos* do *cluster* marshiliano.

	%	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç	80,00000	28	3	1	2	1
Curt	33,33333	4	2	0	0	0
Sol	42,85714	4	0	3	0	0
Maq	57,14286	3	0	0	4	0
Palm	0,00000	6	0	0	1	0
Total	59,67742	45	5	4	7	1

Observa-se da tabela 7.15 que:

- três empresas fabricante de máquinas têm a mesma percepção que as fabricantes de calçados;
- quatro empresas de solados tem a mesma percepção que as calçadistas; quatro de curtumes e seis de palmilha tem a mesma percepção que as fabricantes de calçados;

- c) que três empresas calçadista pensam igual as de curtumes, uma de solado, duas de máquinas e uma de palmilha.

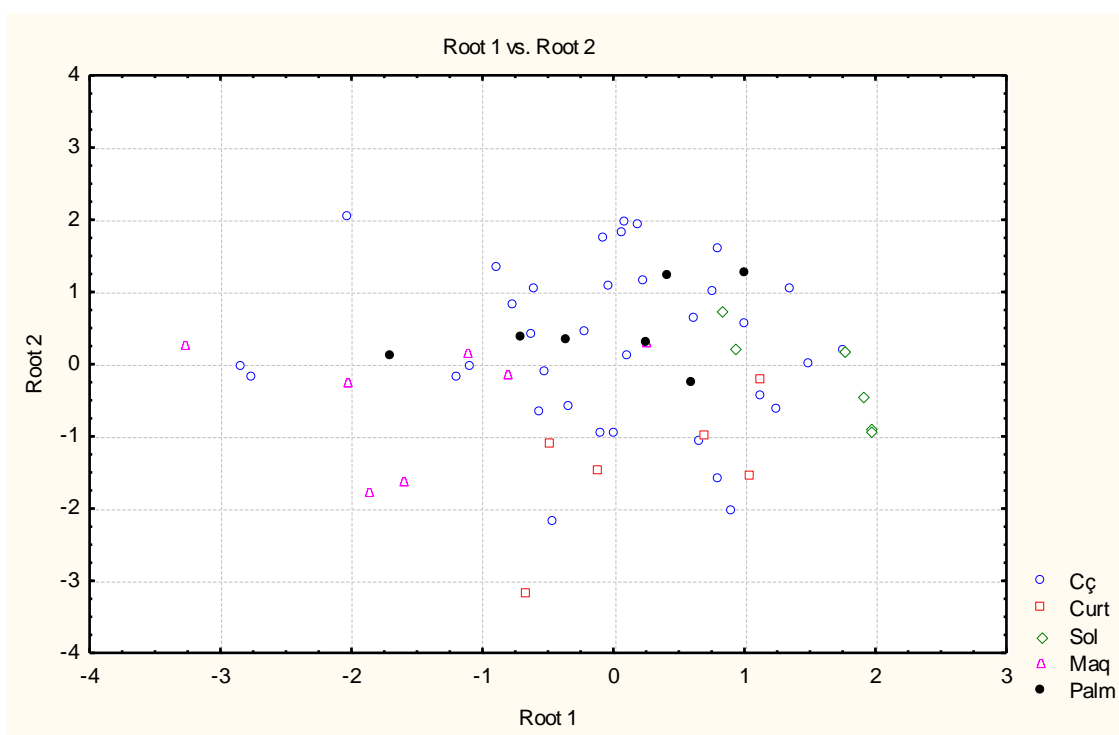


Figura 7.32: espectros da diferença de percepção para o tipo de *cluster* Marshiliano.

Essas análises comprovam estatisticamente a forte presença das características do cluster Marshiliano na CPCF, o que corrobora para a comprovação da segunda hipótese da tese deste estudo.

E) Análise sobre o tipo de Cluster Meão e Raio na CPCF

A tabela 7.18 e figura 7.33 mostram que o modelo discrimina com alto nível de acerto o grupo de calçados e de palmilhas. Observe também que os demais grupos tem a mesma percepção das empresas de calçados.

Tabela 7.16: teste de significância das variáveis relacionadas ao *cluster* tipo Meão-Raio.

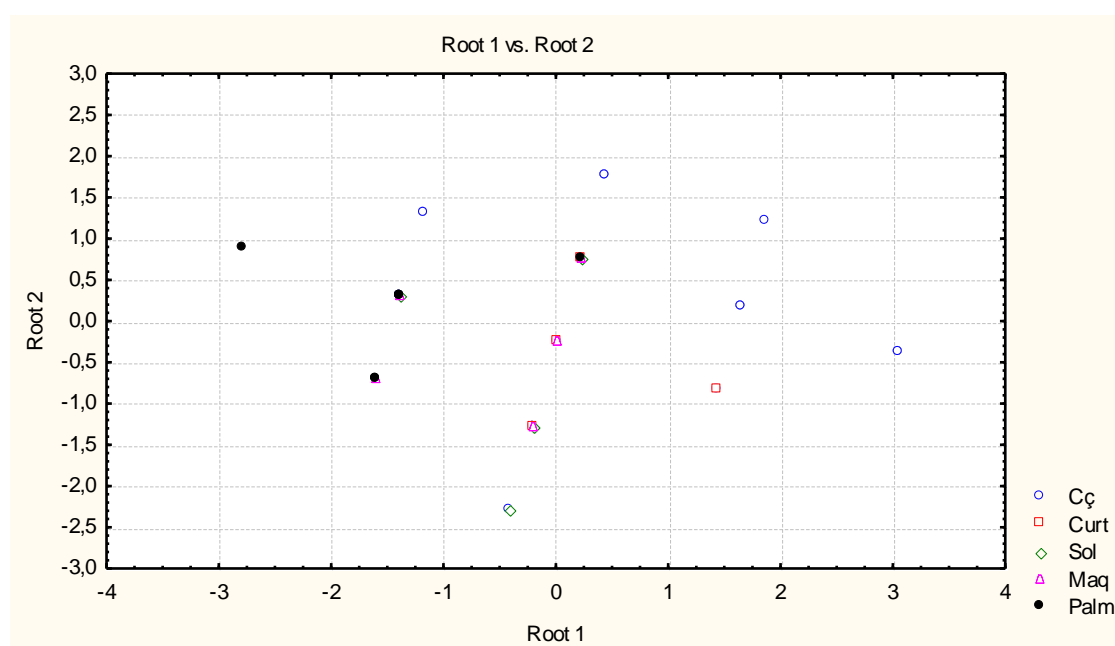
	Wilks'	Partial	F-remove	p-level	Toler.	1-Toler.
C20V30Clu.ME	0,952602	0,706226	5,823693	0,000544	0,370047	0,629953
C21V31Clu.ME	0,925856	0,726626	5,267123	0,001132	0,370047	0,629953

Tabela 7.17: teste de significância na discriminação entre os diferentes tipos de empresas para o *cluster* do tipo Meão e Raio.

	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç		0,962133	0,214249	0,015346	0,000217
Curt	0,962133		0,547377	0,135877	0,011232
Sol	0,214249	0,547377		0,488360	0,063108
Maq	0,015346	0,135877	0,488360		0,488360
Palm	0,000217	0,011232	0,063108	0,488360	

Tabela 7.18: Índices de acertos na capacidade de discriminação entre os grupos de empresas para os *constructos* do *cluster* Meão e Raio.

	Percent	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç	94,28571	33	0	0	0	2
Curt	0,00000	6	0	0	0	0
Sol	0,00000	6	0	0	0	1
Maq	0,00000	3	0	0	0	4
Palm	85,71429	1	0	0	0	6
Total	62,90322	49	0	0	0	13

Figura 7.33: espectros da diferença de percepção para o tipo de *cluster* Meão-Raio.

A tabela 7.18 mostra que há diferenças entre as percepções entre o grupo calçadista e palmilha em relação aos demais grupos. Destaca-se nessa análise, que o pensamento predominante no polo de calçados de França vem das empresas calçadistas, essas é que lideram o processo. Isso é identificado por não haver discriminação entre os grupos. Observe que: i) solados e curtumes pensam como os calçadistas; ii) o grupo de máquinas pensam como os fabricantes de palmilha. Há que se destacar aos fabricantes de máquinas. Há nesse percepções simétricas ao calçadistas e também aos de palmilha. Essa questão tem que ser melhor explorada, pois indica vetores distintos em termos estratégicos entre os fabricantes de palmilhas, e máquinas em relação aos demais grupos. O que se conclui é que há empresas calçadistas que puxam as ações no polo. Apesar de serem poucos presentes nas análises descritivas, há indícios de que há características do tipo Meão e Raio no *cluster* calçadista de Franca.

Assim, as análises estatísticas permitem afirmar que a tipologia Meão e Raio contribui para comprovação da H_2 .

Apresentadas as análises procede se as considerações parciais da seção sobre as tipologias, em que se apresentam uma classificação de acordo com os resultados analíticos obtidos junto a CPCF.

F) Síntese dos resultados analíticos das tipologias na CPCF

Se o modelo não discrimina, é sinal de que as percepções se confundem. A tabela 7.19 mostra que o modelo tem alto poder para discriminar o grupo de empresas de calçados e o tipo de *Cluster* Meão e Raio para o grupo de fabricante de palmilhas. Quanto à intensidade das características, as mais presentes para cada grupo são na ordem (tabela 7. 20):

- Calçados: Marshall, Porter, Italianate;
- Curtume: Italianate e Porter;
- Solado: Italianate e Porter;
- Máquinas: Porter;
- Palmilha: Porter e Italianate.

Tabela 7.19: síntese dos acertos do modelo discriminante.

Grupo	% de acertos				
	Italianate	Satélite	Porter	Marshall	Meão
Calçados	82,9	91,4	91,4	80,0	94,3
Curtume	33,3	16,7	33,3	33,3	0,0
Solado	0,0	57,1	14,3	42,9	0,0
Máquinas	0,0	0,0	57,1	57,1	0,0
Palmilha	57,1	42,9	0,0	0,0	85,7
Total	56,4	64,5	62,9	59,7	62,9

Tabela 7.20: síntese da intensidade e representatividade.

Grupo	Intensidade/Representatividade				
	Italianate	Satélite	Porte	Marshall	Meão
Calçadista	(60/35)	(37/35)	(68/35)	(68/60)	(28/22)
Curtume	(82/50)	(32/32)	(82/50)	(32/68)	(32/18)
Solado	(72/57)	(28/50)	(72/47)	(50/58)	(43/43)
Máquinas	(57/57)	(15/29)	(85/30)	(12/42)	(30/13)
Palmilha	(71/58)	(30/43)	(85/58)	(29/58)	(0/0)

As análises com base na avaliação estatística discriminante apontam para a efetividade da estratégia de análise adotada para comprovar ou refutar as hipóteses H_1 e H_2 da pesquisa relacionadas às variáveis e *constructos* de: dimensão, relacionamento e tipos de *clusters*.

Diante disso, esta seção passa a mostrar as análises da terceira e quarta hipótese da tese.

7.3.3 Análise das Hipótese H_3 e H_4

A pesquisa adotou a distinção entre dois tipos de estratégias. A estratégia competitiva, em que ações estão relacionadas ao as competências das empresas, sejam elas de

cunho mercadológico e funcionais, e a estratégia voltada para ações de cooperação entre as empresas da cadeia produtiva de calçados. Essas cooperações vão além dos relacionamentos de compra e venda de produtos, contempla ações com cunho compartilhado de interesses mútuos dentro e fora do escopo da cadeia produtiva.

A abordagem sobre estratégia foi fundamentada sobre duas hipóteses H_3 e H_4 . A hipótese H_3 considera as diferentes características de estratégias competitivas presentes no *clusters*. A hipótese H_4 considerada que diferentes tipificações de *clusters* originam diferentes estratégias competitivas “clusterizadas”.

Assim, a H_3 considera que a estratégia competitiva da cadeia produtiva de calçados de Franca contemplam distintos tipos de *clusters*. Essa hipótese foi verificada por meio de uma combinação de variáveis apresentadas na literatura (PORTER, 1995; RENDER e HEIZER, 1996; SLACK *et al.* 1995). Essas variáveis, adaptadas ao contexto dos *clusters*, são as seguintes: i) estratégia competitiva baseada em custos de operações advinda da concentração de recursos locais e na escala de produção focada nas vendas para agentes de grandes marcas e redes de lojas ; ii) flexibilidade de volume e variedade decorrentes da diferenciação de produtos para o atendimento amplo segmentos de clientes. Os resultados demonstram que o *constructo* sobre estratégia competitiva é o que mais diferencia às opiniões dos respondentes, isso pode ser visto na tabela 7.21 e na figura 7.34. Os grupos de empresas têm percepções distintas sobre o que consideram na elaboração das estratégias competitivas.

Tabela 7.21: Teste de significância das variáveis relacionadas à estratégia competitiva e “clusterizada”.

	Wilks'	Partial	F-remove	p-level
C32V48(23)Estr.Compt.	0,030459	0,910364	1,181545	0,330860
C32V48(45)Estr.Compt.	0,034271	0,809102	2,831255	0,034581
C32V49(37)Estr.Compt.	0,031110	0,891316	1,463233	0,228077
C32V50Estr.Compt.	0,034026	0,814915	2,725465	0,040036
C32V51Estr.Compt.	0,040591	0,683121	5,566439	0,000918
C32V52Estr.Compt.	0,048611	0,570421	9,037087	0,000016
C32V53Estr.Compt.	0,035755	0,775515	3,473581	0,014306
C33V54Estr.Clustzda.	0,043721	0,634223	6,920789	0,000175
C33V55Estr.Clustzda.	0,029774	0,931307	0,885125	0,480006
C33V56Estr.Clustzda.	0,029824	0,929755	0,906632	0,467657

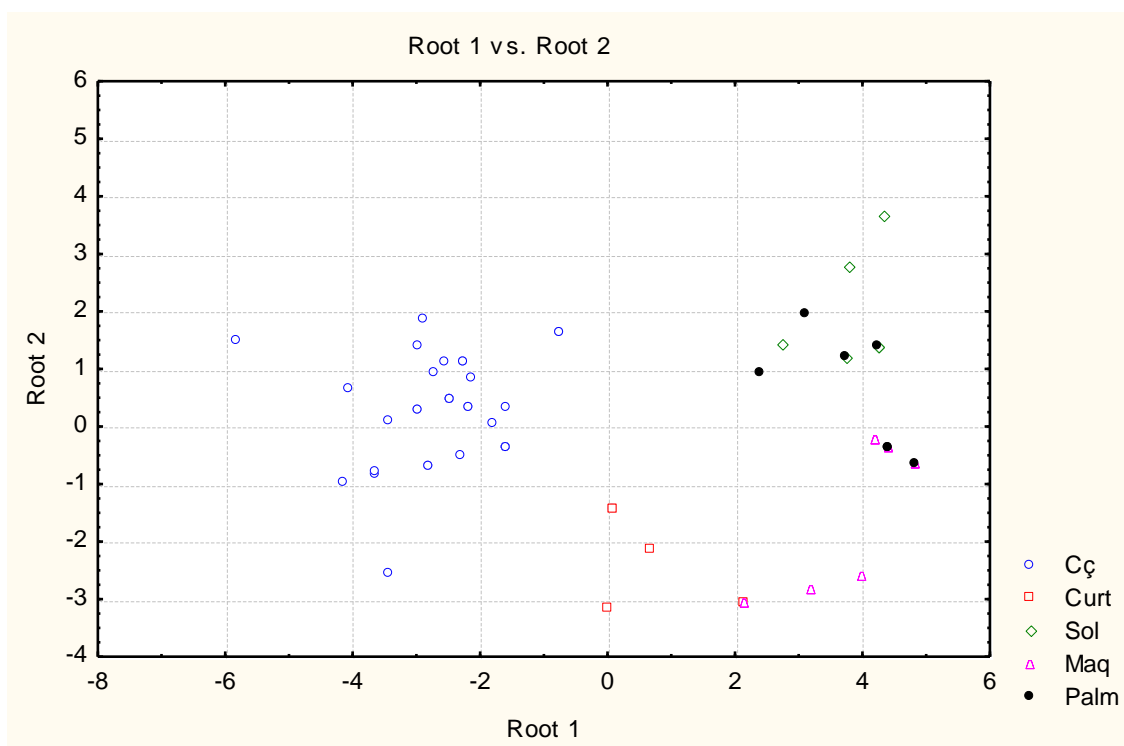


Figura 7.34: diferença de percepção a formulação de estratégia competitiva entre os tipos de empresa da CPCF

Ao verificar os índices de acertos sobre discriminação entre os grupos de empresas, constata-se que existe evidência estatística para aceitar a H_3 , conforme mostra a tabela 7.22.

Tabela 7.22: Índices de acerto na capacidade de discriminação entre os grupos sobre as variáveis relacionadas à estratégia competitiva

	Percent	Cç	Curt	Sol	Maq	Palm
Cç	97,1429	34	1	0	0	0
Curt	100,0000	0	6	0	0	0
Sol	100,0000	0	0	7	0	0
Maq	71,4286	0	1	0	5	1
Palm	42,8571	0	0	3	1	3
Total	88,7097	34	8	10	6	4

Tabela 7.23: Correlação de Spearman entre as variáveis da estratégia competitiva “clusterizada” baseada nas empresas e no tipo de *cluster*.

Variáveis	Italianate	Marshall	Satélite	Porter	Meão e Raio
C33V54Estr.Clustzda.	0,102646	-0,011727	-0,079879	0,112619	-0,000694
C33V55Estr.Clustzda.	0,123304	-0,039458	-0,126758	-0,027796	-0,037473
C33V56Estr.Clustzda.	0,139386	0,006718	-0,075968	0,044062	0,007239

Em relação a H_4 - diferentes tipos de *clusters* originam diferentes estratégias competitivas “clusterizadas”, a tabela 7.23 mostra que não há correlação entre as variáveis da estratégia competitiva e o tipo de *cluster*. Portanto, não há evidência estatística para aceitar essa hipótese, pois a variável V54 (Na elaboração da estratégia competitiva desta empresa os aspectos coletivos “interesses das outras empresas” da CPCF são considerados) indica baixíssimos valores estatísticos neste sentido.

Elaboradas as análises sobre o escopo em que as estratégias são formuladas na CPCF, o modelo conceitual de hipóteses contempla a verificação de como a governança da cadeia produtiva de calçados de Franca é percebida pelos gestores dos diferentes grupos de empresas, e se a partir da identificação de quais tipos de *clusters* estão presentes, é possível aperfeiçoar o nível de ações de governança das instituições representativas calçadistas locais, o que é abordado a seguir para validar, ou reprovar a sexta hipótese da tese.

7.3.4 Análise das Hipótese H_6

A governança é considerada neste estudo como um desafio dos sindicatos, associações e instituições representativas das diferentes empresas de um *cluster* compatibilizar diferentes interesses. Essa é uma característica forte nos *clusters* Italianate e Porter, posteriormente na tipologia de Marshall.

Os princípios que compõem uma governança e contribuem para superar as dificuldades pertinentes as ações de cooperação, compartilhamento de interesses e gestão de objetivos antagônicos, são representados por valores, responsabilidade, acordos, código de conduta, critérios de tratamento aos participantes e avaliação de resultados.

Assim, foram extraídos os *constructos* para serem averiguados junto a CPCF. São eles: nível de confiança, cooperação e relacionamento; perfil da gestão dos sindicatos, associações e instituições em termos de participação, ou centralização; nível de desempenho e coalizão das ações desenvolvidas e praticadas.

A tabela 7.24 mostra que as variáveis relacionadas aos *constructos* governança tem baixo poder discriminatório dos grupos de empresas, cujo resultado pode ser confrontado com os da tabela 7.25, que mostra baixa capacidade de discriminação para os grupos curtumes, máquinas e palmilha. O que **leva a rejeição da hipótese H_6** .

Tabela 7.24: Índices de acerto na capacidade de discriminação entre os grupos sobre as variáveis relacionadas à governança.

	Porcentagem	Calçados	Curtume	Solados	Maquinas	Palmilhas
Cç	97,14286	34	1	0	0	0
Curt	16,66667	4	1	0	0	1
Sol	85,71429	0	0	6	0	1
Maq	57,14286	0	1	2	4	0
Palm	28,57143	0	2	3	0	2
Total	75,80645	38	5	11	4	4

Os resultados demonstram divergências entre os grupos, o que dificulta a coesão de opiniões sobre o assunto de governança. A dificuldade de coesão sobre governança entre os grupos indica a importância em desenvolver ações que envolvam todos os elos da cadeia produtiva local. O problema maior é que as empresas têm a percepção de que as atividades desenvolvidas pelas lideranças não obtém sucesso, principalmente devido à forma genérica que as mesmas são conduzidas. Pois, existem diferentes interesses dos grupos de empresas, o que dificulta as ações conjuntas.

O que se conclui é que há indicação da possibilidade de desenvolver ações conjuntas para o grupo calçadista, pois esse grupo é maior e desempenha um papel central na liderança do polo. No geral, o que é positivo, é que não há também assimetria clara relacionada aos aspectos de governança.

Tabela 7.25: Teste de significância das variáveis relacionadas à governança

	Wilks'	Partial	F-remove	p-level
C35V58Gov.	0,204347	0,872947	1,782934	0,147345
C35V59Gov.	0,199413	0,894547	1,444084	0,233666
C35V60Gov.	0,188833	0,944664	0,717579	0,584008
C36V61Gov.	0,210086	0,849101	2,177030	0,085373
C36V62Gov.	0,187157	0,953125	0,602458	0,662666
C37V63Gov.	0,201741	0,884223	1,603966	0,188238
C37V64Gov.	0,187705	0,950343	0,640079	0,636441
C38V65Gov.	0,188042	0,948636	0,663275	0,620506
C38V66Gov.	0,195324	0,913269	1,163349	0,338461

7.3.5 Análise da Hipótese H_5

Os resultados sustentam que a hipótese H_5 - a afirmação de que, com base nas características dos diferentes tipos de *clusters* identificados na cadeia produtiva de calçados de Franca, é possível redesenhar um novo tipo de *cluster*. Isso implica ampliar as tipologias presentes na teoria sobre *clusters*.

As análises dos dados obtidos sobre os tipos (Italianate Marshall, Porter, Satélite, Meão e Raio), descritos neste capítulo, conduzem a aceitação dessa hipótese. Diante das evidências constatadas, conclui-se que a cadeia produtiva de calçados de Franca, além de configurar um *cluster*, possui uma diversidade de características inerentes à maioria dos tipos de cluster estudados. Isso possibilita reconhecê-lo como um *cluster* de perfil híbrido

Estabelecidas as análises sobre as características que configuram *cluster* e determina a existência de diferentes tipologias na literatura, e que estão presentes na CPCF, o modelo conceitual das hipóteses indica a necessidade de avaliar se a estratégia competitiva adotada, bem como a governança, tem efeitos sobre esse modelo híbrido.

O resultado indica que sim. Pois, há diferenças entre os grupos sobre as percepções da estratégia competitiva adotada e as características da governança. Em razão disso, a conclusão é que a estratégia de governança local é singular. Conclusões que levam a apresentação do último item deste capítulo.

7.4 Síntese da Confirmação ou Refutação das Hipóteses de Pesquisa

Visto que a literatura apresenta diferentes tipologias, o propósito desta pesquisa foi de verificar qual o perfil de *cluster* que a CPCF melhor se enquadra. O que se viu é grande

heterogeneidade de percepções dos grupos de empresas que compõem a cadeia produtiva local. O que há é a predominância das empresas calçadistas, indicando aderência a um tipo conceitual de *cluster*. A figura 7.37 destaca as variáveis representativas do estudo.

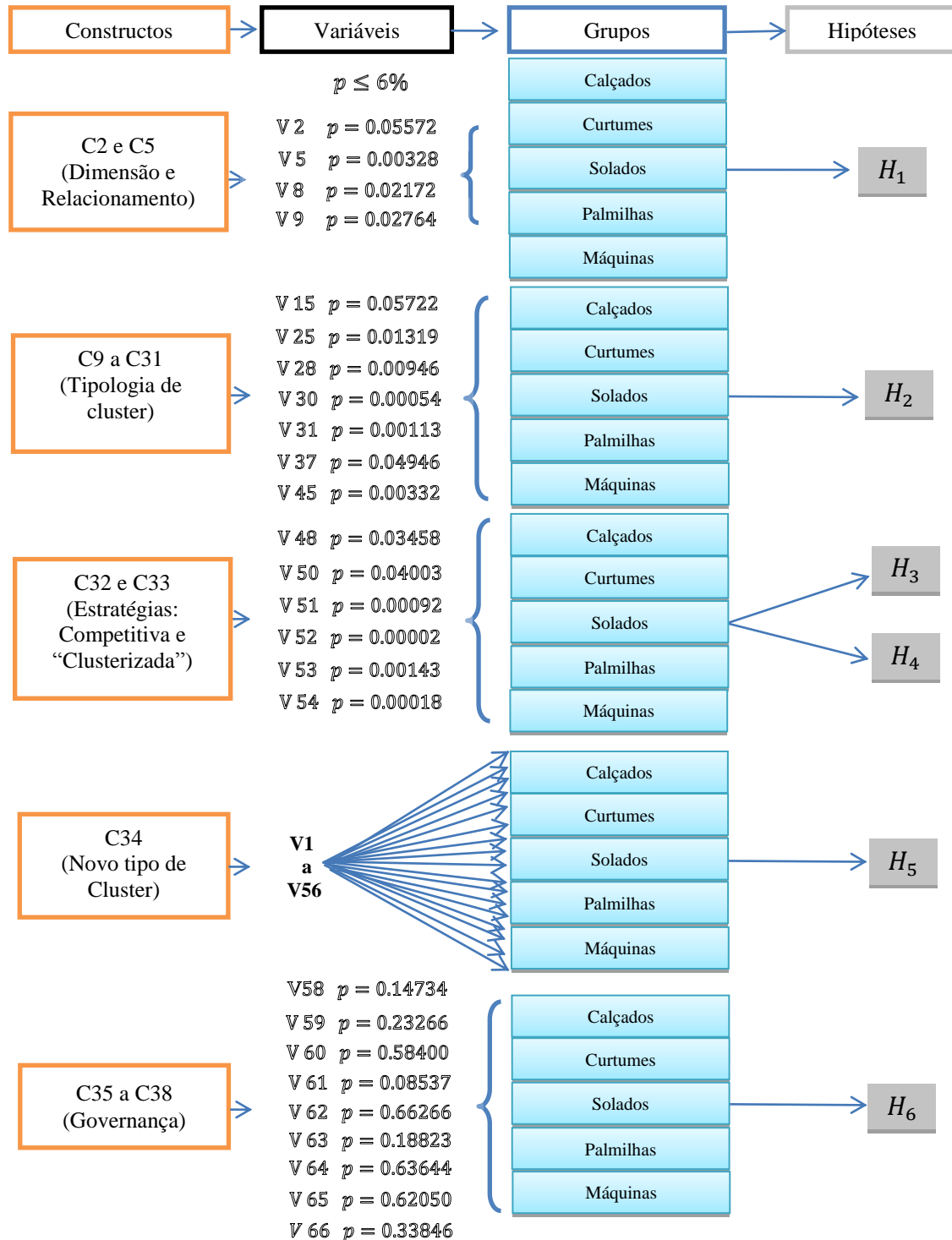


Figura 7.35: Destaques das variáveis que apresentaram resultados significativos na pesquisa.

Algumas variáveis são estatisticamente significativas ao distinguirem diferenças de percepções entre os grupos. Isso pode ser visto na figura 7.35. Essa figura

mostra que as variáveis associadas às tipologias e as estratégias competitivas, discriminam os grupos. Porém, o mesmo não ocorre com as variáveis associadas à governança. As variáveis associada à governança tem baixo poder discriminatório. Isso pode indicar homogeneidade de pensamentos.

O quadro 7.3 mostra o resumo das conclusões sobre as hipóteses de pesquisa.

Hipóteses	Decisão	Argumentos
H₁: As variáveis de relacionamento e tamanho do discriminam as empresas de um <i>cluster</i> industrial.	Aceita à hipótese para as variáveis relacionamento cooperação.	A tabela 7.3 e figuras 7.28 e 7.35. mostram que as variáveis de relacionamento discriminam os <i>cluster</i> . Mostram também que há homegeneidade intra-grupo e heterogeneidade entre grupos.
H₂: As variáveis associada a cada característica de cada tipo de <i>cluster</i> discrimina os grupos de empresas do cluster calçadista de Franca.	Aceita a hipótese.	Os resultados indicam a presença de características dos tipos de <i>clusters</i> Marshall, Porter, Italianate, Satélite e Meão e Raio.
H₃: Estratégias competitivas da cadeia produtiva de calçados de Franca, contemplam distintos tipos de <i>clusters</i> , discriminam as empresas segundo os grupos dos elos da cadeia produtiva.	Aceita a hipótese.	As tabelas 7.19 e 7.20 mostram que os grupos de empresas tem enfoques diferentes quanto as estratégias competitivas.
H₄: Estratégias competitivas “clusterizadas” tem relação com o tipo (tipologia) de <i>cluster</i> predominante no polo.	Refuta-se a hipótese.	Não há evidência estatística para aceitar essa hipótese, conforme indica a tabela 7.23.
H₅: As características da cadeia produtiva de calçados de Franca configura um tipo singular de <i>cluster</i> .	Aceita a hipótese.	Há presença de características de diferentes tipos de <i>cluster</i> .

<p>H₆: As variáveis associadas a Governança tem alto poder discriminatório dos grupos o que indica há necessidade de aperfeiçoamento da governança.</p>	<p>Rejeita-se a hipótese.</p>	<p>As tabelas 7.24e 7.25 mostram baixa capacidade de discriminação das variáveis associada a governança.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 7.3: síntese das hipóteses.

Portanto, como resultado final tem se das seis hipóteses a comprovação de quatro, e a rejeição de duas hipóteses, o que é suficiente para comprovar a tese, pois responde a questão central da pesquisa, ou seja, **“As tipologias de *clusters* da literatura contemplam o *cluster* de calçados de Franca-SP, e podem coexistir em sua cadeia produtiva e com isso gerar uma nova tipologia?”** a resposta é sim.

A partir desta constatação é possível sugerir um método que possa ser aplicado em outras pesquisas que visem identificar se uma cadeia produtiva, aglomerado de empresas, polos, distrito industrial, representa de fato um *cluster* concomitantemente qual tipologia representa, sugestão que traz maior utilidade dos resultados desta tese, e que é visto na próxima sub-seção.

7.5 –Método para Identificação de Tipologia de *Cluster*

O método aqui proposto contem cinco etapas e tem como propósito corroborar com outros pesquisadores quando o objetivo for identificar se uma concentração de empresas de uma indústria pode representar um *cluster*, e também de qual tipo é seu perfil, acrescenta se a isso possíveis contribuições relacionadas à estratégia “clusterizada” e a forma de governança de um *cluster*.

Para uma melhor compreensão o modelo ou método é apresentado por meio da descrição de: i) o que representa cada etapa; ii) quais procedimentos necessários e iii) quais expectativas e resultados se espera alcançar. É importante destacar que embora a pesquisa não tenha validado todas as hipóteses, especificamente as relacionadas à estratégia “*clusterizada*”, e associação entre tipologia e governança com objetivo de seu aperfeiçoamento, sugere não

descartá-las do método, pois em outros objetos de estudos os resultados podem ser diferentes, além disso, os constructos relacionados a esses itens, e considerados na elaboração do instrumento de pesquisa contribuem para um diagnóstico mais efetivo de um *cluster*.

A apresentação do método é exposta na tabela 7.26.

Tabela 7.26: Método para identificar existência de *cluster* e sua tipologia

ETAPAS	PROCEDIMENTOS	RESULTADOS
1 – Avaliar representatividade da concentração de empresas em torno de uma indústria local.	Medir: nível de concentração por especificidade de empresas; intensidade da concorrência local; percentual de m.o. especializada; e nível de cooperação local (ver anexo C).	Permite afirmar ou não se uma indústria representa um <i>cluster</i> .
2 – Checar as características que moldam os relacionamentos e orientam as decisões em torno da concentração de empresas.	Agrupar as características de acordo com o tipo de <i>cluster</i> que pretende avaliar junto a um aglomerado de empresas (Ver anexos: D; E. F e G).	Leva a identificação da existência ou não das características por tipo de <i>Cluster</i> , e com isso indica o perfil do <i>cluster</i> em estudo.
3 – Identificar como são abordadas e elaboradas as estratégias competitivas da indústria objeto de estudo.	Escolher na literatura formas de abordar estratégias, neste estudo optou-se pelas estratégias genéricas de Porter e dos aspectos essenciais para a formação de um <i>cluster</i> – ações coletivas, compartilhamento de interesses e adoção de estratégia conjunta (ver anexo H).	Verifica se as empresas aproveitam as vantagens do <i>cluster</i> , e como se comportam em termos de cooperação com as empresas similares, fornecedoras e compradoras.
4 – Análise descritiva e testes de significância sobre os resultados de pesquisa.	Elabora-se um instrumento de coleta de dados semi-estruturado (ver apêndices A e B) e efetua-se a pesquisa junto aos principais grupos de empresas que representa a indústria .	Permite indicar o nível de representatividade de cada tipo de <i>cluster</i> na indústria em estudo, inclusive discriminar em qual grupo de empresas um tipo é mais presente, além de obter-se efetivamente a tipologia que representa o objeto de estudo.
5 – Avaliar a inerência das ações de cooperação entre as firmas e os princípios de governança.	Identifica as percepções sobre a forma de gestão e os princípios adotados por empresas e instituições representativas em prol da efetivação de um <i>cluster</i> (ver em anexo J).	Possibilidade de identificar insatisfações, carências, desejos e ações de sucesso, concomitantemente refletir sobre a prática de governança em torno do <i>cluster</i> .

7.5 Considerações finais do capítulo

As análises mostraram que a cadeia produtiva de calçados de Franca representa um tipo de *cluster* singular, visto que existem em seu interior características de todos os cinco tipos extraídos da literatura, e, portanto permite afirmar que o mesmo não pode ser considerado de forma genérica quando o assunto for à utilização dos princípios de *cluster* para a elaboração de ações conjuntas, ou de políticas desenvolvidas pelas Instituições representativas do setor. Outro fato relevante, embora tenha a ver com a rejeição das hipóteses H_4 e H_6 , é que os resultados sobre estratégia “clusterizada” e governança demonstram que as empresas e Instituições representativas precisam refletir melhor sobre como utilizar os conhecimentos dos pressupostos de clusterização, e dos princípios contemporâneos da governança, de forma que possam abranger o máximo de envolvimento das empresas da CPCF nas iniciativas em prol do polo, e ainda levar os gestores dos órgãos representativos a melhor prática da governança.

Para concluir este estudo é apresentado o capítulo final com as conclusões e possibilidades de estudos futuros a partir da finalização da tese.

8. Conclusões

Este estudo apresentou e discutiu algumas das principais tipologias de *clusters* industriais presentes na literatura, representados pelos tipos: Marshall, Porter, Italianate, Satélite e Meão Raio. Cada tipo teórico de *cluster* tem suas características específicas. Essas características foram à base para o estabelecimento dos *constructos* e variáveis desse estudo. Identificar o que caracteriza um *cluster*, e preencher uma lacuna de como isso é possível ser feito, foi a principal contribuição do trabalho.

As características dos *clusters* consideradas foram aquelas que tratam do melhor aproveitamento dos recursos locais, da dinâmica de relacionamentos de cooperação, bem como de alianças que instrumentalizam as estratégias. Outro aspecto relevante tratado, foram os princípios de governança, que são meios para estabelecer estratégias que contribuem para o sucesso do polo.

A revisão literatura sobre *cluster* identificou que a nomenclatura de tipologia de *cluster* é reduzida. A conclusão é que essas tipologias teóricas não explicam a totalidade de modelos ou *clusters* industriais existentes no Brasil. Esse fato motivou essa pesquisa. O que reforça esse aspecto é o fato de que as tipologias existentes tem origem em estudos realizados fora do Brasil. Por exemplo, nos Distritos Industriais Britânicos que possui ou possuíam características específicas muitas vezes diferentes das nossas, tais como o aproveitamento da concentração da indústria em uma localidade, de modo a permitir a divisão do trabalho, e a integração devido à dependência da matéria-prima. Esse é o caso do chamado Distrito Industrial Marshiliano, em que a ênfase está na forte relação desenvolvida entre as empresas em termos de cooperação, especialização flexível, e parceria público-privada.

Constatou se no estudo que a tipologia mais próxima da CPCF é tipo Marshiliano, visto que envolve as características da indústria concentrada em uma localidade, da economia obtida por essa aproximação, da eficiência alcançada pelo forte relacionamento existente, pelas vantagens que a cadeia possui em função do conhecimento especializado.

Outro tipo de *cluster* bem representativo no polo é o de Porter, principalmente devido à capacidade competitiva localizada, da intensa troca de informações e da realização de projetos coletivos por parte das empresas, embora esses ocorram com mais frequência em participação conjunta de feiras do setor.

Na revisão bibliográfica sobre governança observou-se que há fatores condicionantes de estrutura de governança que favorecem ou dificultam a prática da

governança, especificamente na CPCF isso pode contribuir pelo melhor entendimento dos gestores das Instituições representativas no aperfeiçoamento de suas ações e também na maior integração das empresas.

A técnica de pesquisa utilizada foi uma *survey*. Fizeram parte da amostra 75 empresas de um total de 750, sendo elas representantes dos grupos de empresas calçados, de solados, curtumes, palmilhas e fabricantes de máquinas. O propósito da pesquisa foi de responder objetivos e hipóteses, que compreenderam:

- a) Identificar o perfil da cadeia produtiva de calçados de Franca, no que constatou que é composta na sua maioria por micro, pequenas e médias empresas, possui uma gestão centralizada, o tempo de existência médio é em torno de 23 anos, produz na maior parte para o mercado interno, e fabrica na linha de couros todo tipo de calçado (segurança, lazer, esportivo, para prática do desporto, social, feminino, infantil);
- b) Comparar as características do polo com cada um dos conjuntos das tipologias extraídas da literatura, e com a forma das empresas elaborarem suas estratégias competitivas e de como a governança é percebida pelos gestores das empresas, e com isso estabelecer o tipo de *cluster* da CPCF.
- c) As hipóteses foram os meios de confirmar ou não o que se pretendia com o estudo, foram no total de seis, conforme apresentados nos capítulos (2,3,4) fundamentações teóricas do estudo, e no capítulo (5) metodologia da pesquisa.

As variáveis de relacionamento e tamanho discriminam os grupos de empresas do *cluster* calçados de Franca.

1. As variáveis associada a cada característica de cada tipo de *cluster* discrimina os grupos de empresas do *cluster* calçadista de Franca.
2. Estratégias competitivas da cadeia produtiva de calçados de Franca contemplam distintos tipos de *clusters*, discriminam as empresas segundo os grupos dos elos da cadeia produtiva.
3. Estratégias competitivas tem relação com o tipo (tipologia) de *cluster* predominante no polo.
4. As características da cadeia produtiva de calçados de Franca configura um tipo singular de *cluster*. Portanto, os modelos teóricos existentes não explicam plenamente à complexidade a totalidade de um *cluster*.
5. As variáveis associadas à Governança tem alto poder discriminatório dos grupos de empresas, o que indica há necessidade de aperfeiçoamento da governança.

A capacidade das variáveis de cada *constructo* discriminar as empresas em seus respectivos elos na cadeia produtiva indica ou homogeneidade ou heterogeneidade de comportamento. O quadro 8.1 sintetiza o exposto, já o quadro 8.2 sintetiza os resultados dos testes de hipóteses estatísticos. Duas hipóteses foram rejeitadas: as hipóteses quatro e a cinco.

Teste de significância	Homogêneo	Heterogêneo
Discrimina os grupos – afirma-se que os grupos são heterogêneos.	Na realidade os grupos são heterogêneos. Erro de conclusão (erro α)	Há diferença de percepção entre pelo menos dois grupos
Não discrimina os grupo – afirma-se que os grupos são homogêneos	Não há diferença de percepção entre os grupos	Na realidade os grupos são heterogêneos. Erro de conclusão (erro β)

Quadro 8.1: procedimento de aceitação ou rejeição das hipóteses.

Hipótese	Decisão	
	Homogêneo	Heterogêneo
1) As variáveis de relacionamento e tamanho discriminam as empresas de um <i>Cluster</i> industrial.		Os testes de significância indicam diferentes percepções entre os grupos de empresas.
2) As variáveis associada a cada característica de cada tipo de <i>cluster</i> discrimina os grupos de empresas do cluster calçadista de Franca.		Os testes de significância indicam diferentes percepções entre os grupos de empresas.
3) Estratégias competitivas da cadeia produtiva de calçados de Franca, contemplam distintos tipos de <i>Clusters</i> , discriminam as empresas segundo os grupos dos elos da cadeia produtiva.		Os testes de significância indicam diferentes percepções entre os grupos de empresas.
4) Estratégias competitivas “clusterizadas” tem relação com o tipo (tipologia) de <i>cluster</i> predominante no polo.	Testes de Pearson não indicam relação entre as estratégias competitivas “clusterizadas” e o tipo de <i>cluster</i> .	
5) As características da cadeia produtiva de calçados de Franca configura um tipo singular de <i>cluster</i> . Portanto, os modelos teóricos existentes não explicam plenamente a complexidade da totalidade dos <i>clusters</i> existentes.		Aceita-se a hipótese, pois os testes estatísticos indicam a presença de características de diferentes tipologias de <i>clusters</i> .

6) As variáveis associadas a Governança tem alto poder discriminatório dos grupos de empresas, o que indica há necessidade de aperfeiçoamento da governança.	Não há evidência estatística que indique diferenças significativas nas percepções sobre a governança do cluster calçadista de Franca.	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Quadro 8.2: Conclusões sobre as hipóteses.

Os resultados indicaram predominância dos *clusters* dos tipos Marshall e Porter para os grupos de empresas, o tipo Italianate apresentou resultados medianos, porém é o modelo teórico que mais contém ações de envolvimento entre as empresas, e pode ser considerado o mais avançado, no entanto na CPCF ele não é ainda o mais representativo, o que permite afirmar que os resultados identificados no estudo correspondem aos princípios nele contidos, as empresas da localidade ainda são tímidas na prática de ações mais amplas de cooperação. O tipo Satélite, embora tenha sido identificadas suas características, é mais fraca quando comparado com os tipos Marshallianos e Porteano. O tipo Meão e Raio foi o que teve suas características menos percebidas pelas empresas.

Os testes de significância para as variáveis sobre estratégia competitiva e “clusterizada”, indicaram os seguintes resultados: para a estratégia competitiva, um melhor aproveitamento dos recursos, ou seja, melhorar a produtividade; para a estratégia “clusterizada” teve significância os aspectos coletivos, como a elaboração de estratégia que vise o compartilhamento e cooperação por meio de ações conjuntas entre as empresas.

As análises descritivas comparativas entre as características dos tipos de *clusters* (Marshall, Porter, Italianate, Satélite, Meão e Raio) constatou predominância entre um tipo e outro. O *cluster* do tipo Marshall alcançou a maior representatividade, seguido pelo tipo Porteano, em terceiro o Italianate, posteriormente o Satélite, e por último o tipo Meão e Raio.

A configuração do tipo de *cluster* híbrido para a CPCF foi uma das mais expressivas contribuições desta tese, ao construir um instrumento de pesquisa que adotou a separação das características relacionadas a cada uma das principais tipologias de *cluster* da literatura, diagnosticou de forma específica a presença, ou não de cada uma delas em uma cadeia produtiva, o que permitiu disponibilizar um meio efetivo de averiguação em outros *clusters*, e com isso evitar um tratamento genérico ao se estabelecer as ações políticas para um setor, ou indústria, e ampliou os subsídios em torno da elaboração de estratégias competitivas, e se estendeu tanto para os gestores repensar as estratégias “clusterizadas” quanto possibilitou

ter disponível um meio para o aperfeiçoamento da governança das instituições representativas.

A partir dos testes de significância é possível identificar as características mais presentes de cada tipo de *cluster* indicado na literatura. A síntese dessas características indica um *cluster* com múltiplas facetas, o que aumenta a sua complexidade. O método utilizado, tanto na construção do instrumento de pesquisa, como das análises, permitiu identificar essas características que dá um aspecto singular ao *cluster* de Franca e cada *cluster* em análise. Ou seja, não é possível tratar todos os *clusters* de modo igual, o método utilizado permite identificar essa singularidade.

Assim, a partir dos resultados da pesquisa de campo, há evidência estatística para aceitar a proposição de que **as tipologias *clusters*, com suas características, se completam, em termos de arcabouço teórico, e podem, quando analisadas em conjunto, estruturar o processo analítico mais eficiente sobre o desempenho dos *clusters*.** Esse resultado pode ser estendido a outros tipos de *clusters*.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar as características/variáveis que explicam e discriminam a formação de grupos de empresas dentro de um *cluster*. Cada grupo tem características especificadas que determinam a homogeneidade interna e heterogeneidades entre grupos. Deste modo, para tentar explicar a proposição de pesquisa foram conceituadas as diferentes tipologias de *clusters*, as estratégias competitivas e as variáveis associadas à governança. E por meio do instrumento de pesquisa construído e aplicado, e do uso de técnicas exploratórias multivariáveis para identificar o nível de significância de cada variável para cada grupo, foi possível consolidar um método de análise de tipologia de *clusters* industriais. Essa é uma das principais contribuições desta pesquisa, cujo método/procedimento pode ser reproduzido para diferentes objetos de pesquisa (diferentes *clusters*).

8.1 Possibilidades para trabalhos futuros.

A magnitude do tema *Cluster* e deste estudo abre espaço para a realização de outras pesquisas, amplo esforços foram realizados para efetivar esta pesquisa, pois abordar as tipologias de *clusters* sem considerar as principais empresas do setor, tornaria o trabalho

inócuo para seus objetivos, porém considerar a totalidades dos tipos de empresas seja de fornecimento de produtos, ou complementares inviabilizaria o estudo. Diante disso, é possível elencar algumas sugestões que podem ser objeto de futuros estudos, e que são:

- Aplicar o instrumento de pesquisa que permitiu identificar o tipo de *cluster* Híbrido em outras indústrias e cadeias produtivas que tenham características de clusterização, o que validaria a tipologia identificada.
- Direcionar a pesquisa para as empresas de serviços, principalmente a parte que aborda os aspectos de governança.
- Aperfeiçoar o instrumento para medir a intensidade e forma de relacionamentos entre as empresas, o que permitiria diferenciar melhor quais relacionamentos são de origem mercadológica, e quais estão voltados para os princípios que fundamentam o *cluster*.
- Tornar a identificação do tipo de *cluster* Híbrido útil por meio da elaboração de uma proposta de integração das Instituições representativas do setor em torno dos interesses do *Cluster* local.
- Se considerar as questões de sustentabilidade, e utilização dos princípios de *cluster* que estão em andamento em países avançados, este tese pode contribuir para alavancar outros estudos voltados para o que os teóricos denominam de *Eco-Cluster*.

Finalmente, existe a expectativa que este estudo contribua para a melhor abordagem dos princípios de *clusters*, especificamente os que envolvem as diferentes tipologias, e que os aglomerados de empresas, indústria, ou cadeia produtiva não sejam mais carentes de como serem corretamente diagnosticados em termos do tipo, ou tipos de *clusters* que os representem. A partir da identificação efetiva do *cluster*, que empresas e Instituições representativas possam ter subsídios que permitam intensificar ações de cooperação, compartilhamento e enfrentamento de adversidades contextuais, que sejam úteis na elaboração das estratégias competitivas e “clusterizadas”, e que permitam as Instituições obterem bons níveis de desempenho em governança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGHA, S., ALRUBAIEE, L. e JAMHOUR, M. “ *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*”, International Journal of Business and Management, Vol. 7, no 1, January 2012.

ALBU, M. “*Technological Learning and Innovation in Industrial Clusters South SPRU Eletronic Working*”, Papers Series, paper No. 7, Science Policy Research unit, University of Sussex England, 1997.

AMBROSINI, V., BOWMAN, C. “*Firm value and levels of strategy*”, Management Decision, Vol. 45 Iss: 3 pp. 360 -371, 2007.

ARONSON, J. E, HALAWI, L. A. e McCARTHY, R. V. “*Knowledge management and the competitive strategy of the firm*”, The Learning Organization, Vol. 13 Iss: 4 pp. 384 -397, 2006.

BAGLIONI, M. “*Public policy, territorial agreements and socio-economic regulation*”. In: Seminar on The Role of Intermediate Institutions for Social Stability and Democracy, Triste, 1999.

BAPTISTA, R. “*Do innovation diffuse faster within geographical clusters?*” International Journal of Industrial Organization, 18, 515-535, 2000.

BARDI, A. and GARIBALDO, F. “ *The Economic and Social Impact of Mergers and Acquisition in Local Productive Systems: The Automotive Cluster In The Emilia-Romagna Region*”, 9 th GERPISA International Colloquium, Paris, 2001.

BARROS, A. J. S. *Fundamentos da Metodologia Científica- 2ª ed.*, Pearson Makron Books, 2000.

BECATTINI, G. “*Os distritos industriais na Itália; En: Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*”; Urami, A., Cocco, G.,Galvão, A.P. (org). Rio de Janeiro: DP&A, 45-58, 1999.

BECATTINI, G. *Del distrito industrial marshalliano a la “teoría del distrito” contemporánea. Una breve reconstrucción crítica.* Investigaciones Regionales. 1 – Páginas 9 a 32. Otoño, 2002.

BELL, M.; Albu, M. “*Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries*”. World Development, 27(9), 1715-1734, 1999.

BELLUZZO, L. G.; TAVARES, M. C. “ *Uma reflexão sobre a natureza da inflação contemporânea.*” In.: REGO, J.M. (Org.). Inflação inercial, teorias sobre a inflação e o Plano Cruzado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BENKO, G. “ *A Ciência Regional*”. Celta: Oeiras, 1999b.

BOAVENTURA, J. M. G., SIQUEIRA, J. P. L. e GERTH, F. M. “*Análise da Competitividade dos Clusters Industriais de Calçados de Franca e Birigui*”, RGO Revista Gestão Organizacional, Vol. 4 no 2 – Jul/Dez., 2011.

BOYER, R. *Capitalismes fin de siècle*. P.U.F. Paris, 1986.

BRIAN, S. E. *Cluster Analysis*. New York. Halsted Press. 1993.

BHASA, M. P. “*Understanding the corporate governance quadrilateral*”, *Corporate Governance*, Vol. 4 Iss: 4 pp. 7-15, 2004.

CALABRESE, F.A. “*The early pathways: theory to practice – a continuum*”, in Stankosky, M. (ed), *Creating the Discipline of Knowledge Management*, Elsevier, New York, NY, 2005.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. “*Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas*” In.: **LASTRES, M.; CASSIOLATO, J.; MACIEL, M.** *Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local*. Relume Dumará Editora, julho de 2003.

CASTELLS, M. “*A Sociedade em Rede*”, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERDA, A. C. “*Tender offers, takeovers and corporate governance*”, The Latin America Corporate Governance Roundtable, São Paulo, Apr., 2000.

CHANDLER, A. “*Escala, Escopo e Capacidade Organizacional*”, em McCRAW, T.K.(Org.) – *Alfred Chandler: Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*”, tradução de “*The Essential of Alfred Chandler essays toward a historical theory of big business*” FGV, Rio de Janeiro, 1998b.

CHANG, Hung-Fan e LUO, Chih-Ming. “*SME competitive strategy: learning from Taiwan’s ODM industry*”, *Business Strategy Series*, Vol. 12 Iss: 3 pp. 107 – 114, 2011.

CHO, M.– R. “*Weaving flexibility: large-small firm relations flexibility and regional Cluster South Korea*”, paper presented at EADI Workshop on New Approaches to Industrialization: Flexibility Production and Innovation Networks in the South, Lunde, June, 1992.

COMUNIAN, R. “*Culture Italian style: business and the arts*”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 29 Iss: 3 pp. 37-44, 2008.

COSTA, E.J. M. “*Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional*”, Brasília, Mais Editora, 2010.

COURLET, C. “*Novas Dinâmicas de Desenvolvimento e Sistemas Industriais Localizados (SIL)*”, Porto Alegre, Ensaio FEE, 1993.

CROCCO, M.; SANTOS, F.; SIMÕES, R.; HORÁCIO, F. “*Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais: O Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana*”, Projeto: Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ. Rio de Janeiro, março de 2001.

DIAS, C. N. “*Arranjos Produtivos Locais (APLs) como Estratégia de Desenvolvimento*”, Desenvolvimento em questão. Rio Grande do Sul, Ed. Unijuí, 2011.

DEMO, P. “*Metodologia do conhecimento científico*”, São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. F. “*Management Challenges for the 21st Century*”. New York, Harper Collins Publishers, Inc, 1999.

DROSSOS, D. A. e FOUSKAS, K., G. “*The role of industry perceptions in competitive responses*”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 110 Iss: 4 pp. 477 -494, 2010.

DU, L. “*Acquiring competitive advantage in industry through supply chain integration: a case study of Yue Yuen Industrial Holdings Ltd*”, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 20 Iss: 5 pp. 527 – 543.

FERREIRA, A.B.H. “*Mini Aurélio o dicionário da língua portuguesa*”. 7ª Ed. Curitiba: Positivo, 2008.

ISARD, W. “*Methods of regional analysis*”,. Cambridge, MIT Press, 1960.

KARAEV, A.; LENNY, K.S.C.; SZAMOSI, L.T. “The Cluster approach and SME competitiveness: a review”, Journal of Manufacturing Technology Management, 18(7), 818-835, 2007.

KRUGMAN, P. FUJITA, M.; VENABLES, A. J. “*Economia Espacial: Urbanização, prosperidade econômica e desenvolvimento humano no mundo*”, São Paulo, Futura, 2002.

KRUGMAN, P. R. “*Vendendo prosperidade – sensatez e insensatez econômica na era do conformismo*”, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KONDRATIEFF, N.D. “*The Long Wave in Economic Life*”, The Review of economic statistics, 17, 105-115, 1935.

ENSIGN, P. C. “*Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm*”; Management Decision, Vol. 36 Iss: 10 pp. 657 – 668, 1998.

FAHEY, L. e ALLIO, R. J. “*Interview with Joan Magretta: What executives can learn from revisiting Michael Porter*”, Strategy & Leadership, Vol. 40 Iss: 2 pp.5 -10, 2012.

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L.; CHAN, B.L. “*Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisão*”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FENSTERSEIFER, J. E. e WILK, E. de O.. “*Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 no 9, 2003.

FURTADO, C. “*Brasil: a construção interrompida*”, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

GALLON, A. V., BEUREN, I. M. e HEIN, N. “*Análise da relação entre evidenciação nos relatórios da administração e o nível de governança das empresas na Bovespa*”, Revista de Informação Contábil – RIC, Vol.1, no 2, p. 18-41, 2007.

GOEDERT, A. R. “*Governança em rede de desenvolvimento e a experiência em Santa Catarina*”, 2005. 211f. Tese (Doutorado em de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GOUSSEVSKAIA, A.; FURRER, O. e THOMAS, H. “*The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research*”, International Journal of Management Reviews, Vol. 10, Issue 1 pp.1-23, 2008.

GHOSH, A. e FEDOROWICZ, J. “*The role of trust in supply chain governance*”, Business Process Management Journal, Vol. 14 N° 4, pp. 453-470, 2008.

GREENBERG, P. S., GREENBERG, R. H. e ANTONUCCI, Y. L. “*The role of trust in the governance of business process outsourcing relationships*”, Business Process Management Journal, Vol. 14 N° 4 pp. 593-608, 2008.

GREENES, K. A. e MURRAY, A., J. “*New leadership strategies for the enterprise of the future*”, VINE, Vol. 36 Iss: 4 pp. 358 – 370, 2006.

HADDAD, P.R.; FERREIRA, C.M.C.; BOISIER, S.; ANDRADE, T.A. “*Economia Regional, Teorias e Métodos de Análise*”, Fortaleza: Etene, 1989.

HAKANSSON, H. “*Corporate Technological Behaviour: Cooperation and Networks*”, Routledge, London, 1989.

HARRISON, J. R. e Li, J. “*Corporate governance and national culture: a multi-country study*”, Corporate Governance, Vol. 8 Iss: 5 pp. 607-621, 2008.

HAIR, J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L. BLACK, W.C. “*Multivariate data analysis*”, 4 th ed. New Jersey. Printice – Hall. Inc, 1995.

HENNART, J-F.; “*Alliance Research: Less is More*”. Journal of Management Studies, 43:7, November, 2006.

HOFFMANN, W.A.M.; GREGOLIN, J.R. e OPRIME, P.C. “*Development of local productive settlements (clusters): Pre-prospective research of the footwear settlement of Jau – Brazil*”, The International Journal of Information Science for Decision Making, 12(107), 2004.

HOFFMANN, W. H. “*How to Manage a Portfolio of Alliances*”. Long Range Planning, 38 pp.121-143, 2005.

HOLWEG, M. e REICHHART, A. “*Co-located supplier clusters: forms, functions and theoretical perspectives*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28 Iss: 1 pp. 53 -78, 2008.

HUGHES, M. e NOKE, H. “*Climbing the value chain – Strategies to create a new product development capability in mature SMEs*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 30 No. 2, 2010.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). “*Mapeamento da Cadeia Produtiva Coureiro Calçadista de Franca/SP e Região*”. Franca, SINDIFRANCA, 2011.

JAMHOUR, M.; ALRUBAIEE, L. e AGHA, S. “*Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*”, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1, 2012.

JARRAT, D. G. e BURKE, G. I. “*The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and medium-sized enterprises*”, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 7 Iss: 2 pp. 126 – 138, 2004.

JINGLIANG, C., HUA, S. e CHATTERJEE, S. R.; “*Achieving competitive advantage in service supply chain: evidence from the Chinese steel industry*”, Chinese Management Studies, Vol. 5 Iss: 1 pp. 68 – 81, 2011.

JUNG, C. F. “*Metodologia Científica e Tecnológica*”, Ed. 2009. Disponível em: <http://www.jung.pro.br>. Acesso em 20 de nov.2011.

KARAEV, A.; LENNY, K.S.C.; SZAMOSI, L.T. “*The Cluster Approach and SME Competitiveness: a review*”, Journal of Manufacturing Technology Management, 18(7), 818-835, 2007.

KIPPENBERGER, T. “*Remember competitive strategy? Remember Michael Porter?*”, The Antidote, Vol. 2 Iss: 1 pp. 20-23, 1997.

KORNER, K.. “*Changing governance patterns and CSR*”, Corporate Governance, Vol. 5 Iss:3 pp. 151-158, 2005.

KOVACS, J. F. e SHIPLEY, R. “*Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience*”, Corporate Governance, Vol. 8 Iss: 2pp.214-228, 2008.

KOHTMAKI, M. “*Relationship governance and learning and in partnerships*”, The Learning Organization, Vol. 17 Iss: 1 pp. 41-57, 2010.

KRUGMAN, P. R. “*Vendendo prosperidade – sensatez e insensatez econômica na era do conformismo*”; Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRUGMAN, P. FUJITA, M.; VENABLES, A. J. “*Economia Espacial: Urbanização, prosperidade econômica e desenvolvimento humano no mundo*”; São Paulo: Futura, 2002.

LASTRES, H. M.M. “*Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: contribuições para uma nova política de desenvolvimento industrial e tecnológico*”, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Rio de Janeiro, 7 de junho de 2007.

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E., LEMOS, C. MALDONADO, J. e VARGAS, M.A. “*Globalização e inovação localizada*”. In CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, H.M.M. (eds.) *Globalização e Inovação Localizada – Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*. Brasília: IEL/IBICT, 1999.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. “*Metodologia Científica*”. 2ª ed São Paulo, Atlas, 1991.

_____, E. M. e **MARCONI, M. A.** “*Metodologia do Trabalho Científico*”, 4ª ed São Paulo, Atlas, 1992.

_____, E. M. e **MARCONI, M. A.** “*Técnicas de Pesquisa*”, 3ª ed São Paulo, Atlas, 1996.

LERRO, A.; SCHIUMA, G. “*Knowledge-based capital in building regional innovation capacity*”, Journal of Knowledge Management, Vol.12, no 5, pp.121-136, 2008.

LEONG, K. G., KANNAN, V. R. e HSU, C-C. “*Information sharing buyer-supplier relationships, and firm performance*”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 38 no 4, 2008.

LEE, C-S, NIU, K-H e MILES, G. “*Strategic development of network clusters*”, Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 18 no 3, 2008.

LINQING, L., LIWEN, T. e HAIYAN, M. “*Two-dimensional governances and industrial international competitiveness: A view from global value chains*”, Nankai Business Review International, Vol.2 Iss: 3 pp. 325-344. 2011.

LIST, F. “*Sistema Nacional de Economia Política*”, Coleção “Os Pensadores”. Abril Cultural: 1983.

LÓPEZ, S. V. “*Competitive advantage and strategy formulation: The Key role of dynamic capabilities*”, Management Decision, Vol. 43 Iss: 5 pp. 661 – 669, 2005.

MANLY, B. F. J. “*Métodos estatísticos multivariados*”. Trad. Sara Iande Correa Carmuna. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARSHALL, A. “*Princípios de Economia*”, Trad. Ottolmy Strauch, 8ª ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARTINELLI, A. e MIDTTUN, A. “*Globalization and governance for sustainability*”, Corporate Governance, Vol. 10 Iss: 1 pp.6-17, 2010.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. “*Fundamentos de metodologia científica*”, 5ª Ed. Editora Atlas, 2003.

MARKUNSEN, A. “*Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts*”, In.: *Economic Geography*, vol. 72, no. 3, pp. 292-313, 1996.

MASON, C.; CASTLEMAN, T.; PARKER, C. “*Communities of enterprise: developing regional SMEs in the knowledge economy*”, *Journal of Enterprise Information Management*, 21 (6), 571-584, 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO (MDIC). Pesquisa sobre Arranjo Produtivo Local. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em 15 de dez. 2012.

MIGUEL, P.A.C. et al. “*Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*”, Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

MONTGOMERY, C. A. “*Estratégia*”, Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MOHANNAK, K. “*Innovation networks and capability building in the Australian high-technology SMEs*”, *European Journal of Innovation Management*, 10 (2), 236-251, 2007.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. “*Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*”, *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. Instituto de Economia/UFRJ. Rio de Janeiro, 2000.

NADVI, K. “*Small firm industrial districts in Pakistan*” *Unpublished Thesis, Institute of Development Studies*, Brighton, University of Sussex, 1996.

_____, Khalid. “*Collective Efficiency and Collective Failure: The Response of the Sialkot Surgical Instrument Cluster to Global Quality Pressures*”, *World Development*, Vol. 27 no 9 pp. 1605 – 1626, 1999.

NADVI, K. & SCHMITZ, H. “*Industrial Clusters in Less Developed Countries: Review of Experiences in Research Agenda*”, Paper presented in January, Institute of Development Studies, Brighton, England, p. 213., 1994.

NEGRI, A. “*O empresário político. In: Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*”, Urami, A.; G. e Galvão, A. P., Rio de Janeiro: DP&A, 59-75, 1999.

OLIVER, J.L.; PORTA, J.I.D. “*How to measure IC in Clusters: empirical evidence*”, *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 354-362, 2006.

OPRIME, P.; TOLEDO, J. C. de, TRISTÃO, H. M., PIMENTA, M. L. “*Análise de relacionamentos, cooperação e desenvolvimento no cluster industrial de jóias e folheados de Limeira*”, *Revista Produção Online*, 9(4), 651-675, 2009.

OSARENKHOE, A. “*A cooperation strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation*”, *Business Strategy Series*, Vol. 11 Iss: 6 pp. 343 – 362, 2010.

O'SHANNASSY, T. “*Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct*”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 Iss: 2 pp. 168 -180, 2008.

PAIVA, E. L. e BIGNETTI, L. P. “*Ora (dizeis) ouvir estrelas! Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira*”, Revista de administração contemporânea, Vol. 6, no. 1, Curitiba, 2002.

PAPADOPOULOS, A.; CIMON, Y. e HÉRBET, L. “*Assimetria, Heterogeneidade e Relacionamentos entre Firms*”, International Journal of Organizational Analysis, Vol.16, no ½, p. 152-165, 2008.

PARNELL, J. A. “*Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy*”, Management Decisions, Vol. 44 Iss: 8 pp. 1139 -1154, 2006.

PÉREZ, C. “*Revoluciones Tecnológicas y Capital Financiero: La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*”, Ciudad de México: Siglo XXI editores, 2004.

PERROUX, F. “*A economia do século XX*”, Porto: Herder, 1967.

PIORE, M.; SABEL, C. “*The second industrial divide*”, New York: Basic Books, 1984.

PIOTROCOLA, M. “*Construção e Realidade*”, O Realismo Científico de Mário Bunge e o Ensino da Ciência através de Modelos. Porto Alegre, Investigações em Ensino de Ciências – V4(3), PP.213-227, 1999.

PORTER, M. E. “*Estratégia Competitiva*”, 7ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 1986.

_____, M. E. “*The competitive Advantage of Nations*”, Free Press, New York, NY, 1990.

_____, M. E. “*A Vantagem Competitiva das Nações*”, Rio de Janeiro, Campus, 1993.

_____, M. E. “*Clusters and the new economics competition*”, Harvard Business Review, v.76, n.6, Nov./Dec, 1998.

_____, M. E. “*Competição*”, 2ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 1998.

RABELLOTTI, R. “*Industrial Districts in México: the case of the footwear industry in Guadalajara and Leon*”, paper presented at EADI Workshop on New Approaches to Industrialization Flexible Production and Innovation Networks in the South, Lund, June 1992.

RABELLOTTI, R. “*Recovery of a Mexican cluster: Devaluation bonanza or collective efficiency?*”, World Development, 27, 1571-1585, 1999.

RASCHE, A. “*Collaborative governance 2.0*”, Corporate Governance, Vol.10 Iss: 4pp. 500-511, 2010.

RENDER, B. e HEIZER, J. “*Production and Operations Management: strategic and tactical decisions*”. Upper Saddle River. Printice-Hall Inc, 1996.

RINALDI, A. “*The Emilian Model Revisited Twenty Years After*”, Materiali di discussion del Dipartimento di Economia Politica, N.417, Modena, September, 2002.

RING, P. S. and **VAN DE VEN, A. H.** “ *Formal and informal dimensions of transactions*” In. *Van de Ven, A.H., Angle, H.L., & Poole, M.S. (Eds.), Research on the management of innovation: The Minnesota studies. 171-192.* New York: Oxford University Press, 2000.

RIIS, J. O.; JOHANSEN, J.; WAEHRENS, V. “*Strategic roles of manufacturing*”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(8). 983-948, 2007.

SAATY, T.L. “*The Analytic Hierarchy Process Planning, Priority Setting, Resource Allocation*”, McGraw Hill International Book Co., New York, NY, 1980.

SACCHETTI, S. “ *Why, Where and Whom do you Link? The Nature and Motivations of Linkages Within and Outside an Italian Local System*” *Journal Regional Studies*, 43, 02, United Kingdom, 2009.

SENGE, P., et. Al. “*The Necessary Revolution, How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*”, Doubleday, New York, 2008.

SENGENBERGER, W. “*Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política, In: Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*”, Urami, A.; Cocco, G. e Galvão, A. P., Rio de Janeiro: DP&A, 101-146, 1999.

SINGER, P. “*O Capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica*”, São Paulo:Moderna, 1987.

SLACK, N.; CHAMBERS, C. HARRISON, A.; JOHNSTON, R. “*Operations Management*”. Warwick Business School, Pitman Publishing London, 1995.

SLATER, S.; PALIWODA, S. e SLATER, J. “*The global implementation of the “winner’s competitive cycle*”. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 1 Iss:2 pp. 144-154, 2009.

SOLVELL, O.; KETELS, C.; LINDQVIST, G. “*Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states*”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2), 104-130, 2008.

SUBRANI, M.R. e VENKATRAMAN, N. “*Safeguarding Investments in asymmetric interorganizational relationships: theory and evidence*”. *Academy of Management Journal*, Vol. 46 pp.46-62, 2003.

SUN, P-C. “*The correlations among domain Knowledge specificity, joint new product development and relationship performance*”. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 17 N° 1/2 pp.44-55, 2007.

SUZIGAN, W. “*Clusters e Sistemas Locais de Inovação: Estudos de casos e avaliação da região de Campinas*”, Campinas, PREAC – Unicamp, 1999.

SUZIGAN, W, GARCIA, R. e FURTADO, J. “*Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção*”, *Revista Gestão da Produção*, São Carlos, Vol. 14, N° 2, p. 425-439, 2007.

SUZIGAN, W. FURTADO, J. GARCIA, R. SAMPAIO, S. “*Clusters ou Sistemas de Produção: Mapeamento, Tipologia e Sugestões de Políticas*”, Revista de Economia Política, vol.24, nº 4, São Paulo,2004.

_____, W.; **FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, E.K.** “*Sistemas Produtivos Locais no Estado de São Paulo: O caso da indústria de calçados de Franca*”, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. 268-322, 2001.

_____.W. “*Aglomerações industriais: avaliação e sugestões de política*”, Campinas:Universidade Estadual de Campinas, 2001a (Mimeo).

_____.W. “*Aglomerações industriais como foco de políticas*”, Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2001b (Mimeo).

SCHMITTER, P. C. “*Governance arrangements for sustainability: a regional perspective*”, Corporate Governance, Vol. 10 Iss: 1 pp. 85 – 96, 2010.

SCHMITZ, H. “*Responding to Global Competitive Pressure: Local Co-operation and Upgrading in the Sinos Valley*”, Brazil. Brighton, IDS Publications Office, 1998.

SCHNEIDER, V. “*Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas*”, Civitas, Porto Alegre, Vol. 5 Nº 1 p.29-58, 2005.

SCHIELE, H. “*Location, location: the geography clusters*”. Journal of Business Strategy, 29, 29-26, 2008.

SCHWENK, J. e WEISSENBERGER-EIBL M. “*Lifeblood knowledge: dynamic relational capabilities (DCR) and knowledge for firm innovativeness and competitive advantage*”, Measuring Business Excellence, Vol. 13 Iss: 2 pp. 7 – 16, 2009.

SHAFAEI, R. “*An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry*”, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 13 Iss: 1 pp. 20 -36, 2009.

SLATER, J., SLATER, S. e PALIWODA, S. “*The global implementation of the ‘winner’s’ competitive cycle*”, Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 1 Iss: 2 pp. 144-154, 2009.

SCHUMPETER, J. A. “*Teoria do Desenvolvimento Econômico*”, (Coleção dos Economistas) Tradução de Maria Silvia Possas, 2ª edição, São Paulo: Editora Nova Cultural,1985.

TAPIA, J. R. B. “*Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália*”, São Paulo Perspec. Vol.19 Nº 1, 2005.

TESFOM, G., GHAURI, P. e LUTZ, C. “*Using networks to solve export-marketing problems of small-and medium-sized firms from developing countries*”, European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 5 pp. 728 – 752, 2003.

TIRONI, L.F. “*Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*”, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília, 2001.

TOSI, P. G. “*Capitais no interior: Franca e a história da indústria coureiro calçadista (1860 – 1945)*”, (Tese de doutoramento), IE/Unicamp:Campinas, 1998.

TRISTÃO, H.M.; “*Cluster e a cadeia produtiva de calçados de Franca*”, Facef - série cidade, 3, 15-91, 2000.

VALENZUELA, A., LADO, N. e MARTÍNEZ-ROS, E. “*Identifying successful marketing strategies by export regional destination*”, International Marketing Review, Vol. 21 Iss: 6 pp. 573 – 597, 2004.

VAN DE VEN, A. and FERRY, D. “*Measuring and Assessing Organizations*”, John Wiley, New York, NY, 1980.

VERNADAT, F.B. “*Enterprise modeling and integration: principles and application*”, London: Chapman & Hall, 1996.

VINCZE, Z. and ZETTINING, P. “*How clusters evolve*”, *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, vol. 22 Iss: 2 pp. 110-132, 2012.

VISSER, J. A. “*Comparison of Clustered and Dispersed Firms in the Small-Scale Clothing Industry Lima*”, World Development, 27(9), 1553-1570, 1999.

WEERAWARDENA, J. “*Exploring the role of market learning capability in competitive strategy*”, European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 3 pp. 407 – 429, 2003.

WILLIAMS, C. C. and SEGUÍ-MAS E. “*Corporate governance and business ethics in the European Union: a cluster analysis*”, Journal of Global Responsibility, Vol. 1 Iss: 1 pp. 98-126, 2010.

ZACCARELLI, S.B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J.P.L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. “*Clusters e redes de negócios: uma Nova visão para a gestão dos empresários*”, São Paulo: Atlas, 2008.

ZANG, D. Z. “*Buiding Engines for Growth and Competitiveness in China: Experience with Special Zones and Industrial Clusters*”, The World Bank Washington, D.C., 2010.

ZAPATA, T.; AMORIM, M.; ARNS, P. C. “*Desenvolvimento territorial a distância*”. Florianópolis: SEaD; UFSC, 2007.

ZHANG, A. “*Transaction governance structure: Theories, empirical studies, and Instrument design*”, International Journal of Commerce & Management, Indiana, Vol. 16 Iss: 2, pp. 59-85, 2006.

APÊNDICE A



São Carlos, Junho de 2012

Prezado

Sr. Diretor desta conceituada empresa

Ref.: Pesquisa de cunho acadêmico sobre Tipologia do Setor Calçadista

O Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, na pessoa de seu aluno devidamente matriculado no Curso de Pós-graduação em nível de *stricto sensu* vem respeitosamente solicitar a contribuição desta empresa para preencher o questionário anexo. O questionário é parte de uma pesquisa sobre desenvolvimento de tipologia para o uso no cluster de Franca quando o assunto for elaborar diretrizes para setor e suas implicações.

Esclarecemos que a pesquisa é voltada para estudos acadêmicos, com objetivo de análises sobre o setor e seus resultados ficará a disposição das empresas que se interessarem pelo assunto. Fica ainda definido que em momento algum será divulgado o nome das empresas e das pessoas que prestaram informações.

É importante explicar que embora o questionário contenha um bom número de questões, sua totalidade é de múltipla escolha, apenas quatro são para respostas dissertativas o que permite afirmar que o tempo para preenchê-lo não é longo, só requer um mínimo de atenção visto que várias questões se parecem, mas cada uma tem finalidade específica.

Certo em poder contar com a importante colaboração desta empresa, firmamos nossos cordiais agradecimentos e colocamo-nos à disposição para quaisquer outros esclarecimentos.

Aluno de Doutorado do DEP-UFSCAR
Hélcio Martins Tristão



Questionário

Módulo I – Perfil da Empresa

1 – Tipo da empresa:

- () Fabricante de Calçado () Fabricante de Solado () Curtume
 () Palmilhas () Fabricante de máquinas

2 – Data de fundação da empresa

____/____/____.

3 – Número de funcionários:

_____.

4 – Tipo de Administração:

- () Centralizada no Proprietário.
 () Centralizada na Gerência.
 () Descentralizada por departamentos.
 () Participativa.
 () outro _____.

5 – Composição da mão de obra:

Maioria composta por homens ()

Maioria composta por mulheres ()

Existe um equilíbrio entre a composição por homens e mulheres ()

Módulo II – Questões sobre atuação da empresa

1 – Com base na forma de atuação desta empresa com o mercado o que você destaca como essencial e que permite a Cadeia Produtiva de Calçados de Franca – CPCF se destacar no cenário regional, nacional e internacional do setor?

2 – Os produtos da CPCF em sua visão estão centrados na diferenciação de produto, custo ou atendimento de um determinado tipo de cliente, ou nos três tipos de situações?

3 – Esta empresa participa, ou já participou de ação conjunta com outra empresa da CPCF (produção, participação em feira, compras, vendas, treinamento de m.o.)?

Sim ()

Não ()

Se resposta for Sim, indique se possível uma ou mais ações:_____

Se resposta for Não, indique se possível uma ação ou mais ações que deseja um dia realizar em conjunto com outra empresa:_____

4 – As ações coletivas por parte das empresas e Instituições representativas locais (sindicatos, associações) na defesa dos interesses que envolvem a CPCF estão bem atendidas?

Sim ()

Não ()

Se resposta for Sim, dê um destaque:

:_____

Se resposta for Não, dê sugestões para melhorar a situação:_____

APÊNDICE B

A partir daqui você tem os módulos III, IV, V e VI, onde existe um conjunto de afirmações para obter sua opinião. A figura seguinte mostra como você deve preencher os quadro de afirmações com sua escolha.

Informação importante: a sigla **CPCF** é abreviatura de = **Cadeia Produtiva de Calçados de Franca**.

Para marcar suas respostas= leia as afirmações e faça um X sobre qual é sua opinião a respeito. Lembre-se que embora algumas questões/afirmações se pareçam, cada uma tem sua finalidade, por gentileza não deixe de opinar. GRATO. Exemplo: Caso você opte na questão 1 pela resposta = Concordo					Opções de respostas				
					1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Módulo III –

Afirmações sobre a Cadeia Produtiva de Calçados de Franca = CPCF

Afirmações	Opções de respostas				
	1	2	3	4	5
Existe em Franca grande número de empresas para o setor de calçados	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
É grande a oferta de Máquinas para a Cadeia Produtiva de Calçados de Franca – CPCF.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A integração na CPCF é devido dependência de matéria-prima entre as empresas locais.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os produtos da Cadeia Produtiva de Calçados de Franca – CPCF possuem qualidade.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Existe forte concorrência entre as empresas produtoras dos diversos tipos de produtos na CPCF	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O apoio do Governo: municipal, estadual e federal com as empresas da CPCF é representativo.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A mão de obra é ágil e competente com as mudanças no produto e no uso de novas tecnologias.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A experiência na fabricação do calçado e dos seus insumos na CPCF é uma vantagem competitiva	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O relacionamento na CPCF é orientado pelas grandes empresas locais (com mais de 500 func.).	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Na CPCF micro, pequenas e médias empresas são dependentes da influência das grandes (+ de 500func.)	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A CPCF é altamente dependente das condições da	Discordo Total-	Discordo	Nem Concordo	Concordo	Concordo Total-

estrutura local para fabricação de calçados.	mente		Nem Discordo		mente
A existência da CPCF é altamente dependente da herança técnica (forma como surgiu à indústria local)	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
A existência da CPCF depende da ação governamental.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
A existência da CPCF é dependente dos aspectos culturais locais.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
A CPCF é eficiente (atende o que o mercado solicita) devido economia de escala (grandes pedidos).	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
As empresas da CPCF são eficientes devido à concentração local de empresas do setor.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
O grande número de micro e pequenas empresas na CPCF prejudica a negociação de pedidos (devido a prática de preços e prazos fora da realidade do setor).	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
A CPCF ao longo do tempo se mantém ativa devido ao diferencial de conhecimento no que faz	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
Na CPCF quando uma empresa tem excesso de pedidos ela busca parceria para produzir.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente

Módulo IV – Afirmações sobre Cooperação

Afirmações	Opções de respostas				
	1	2	3	4	5
Existe cooperação entre esta empresa e os curtumes.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
Existe cooperação entre esta empresa e as empresas fabricantes de solados.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
Existe cooperação entre esta empresa e as empresas fabricantes de máquinas	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
Existe cooperação entre esta empresa e as empresas fabricantes de palmilhas.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
Quando identificados interesses comuns entre esta empresa e as demais da CPCF a cooperação é forte.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
Existe noção por parte dos empresários locais da importância dos aspectos coletivos do setor.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
Os relacionamentos entre as empresas locais são sustentados pelo nível de confiança entre elas.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
Na CPCF quando uma empresa tem excesso de pedidos ela busca parceria para produzir	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
O processo de terceirização local é bem integrado (relação entre empresa que terceiriza e a terceirizada).	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
As vantagens da localização da CPCF são aproveitadas coletivamente pelas empresas locais.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente
A CPCF se caracteriza por uma intensa troca de informações entre fornecedores, fabricantes e clientes.	Discordo Total- mente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Total- mente

Os projetos coletivos da CPCF voltados para sua melhoria obtém maior apoio do governo.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

Módulo V – Afirmações sobre as Instituições representativas da CPCF (Sindicatos, associações, Centro de pesquisas, Núcleos de inteligência, Senai, Senac)

Afirmações	Opções de respostas				
	1	2	3	4	5
A concorrência local é forte entre as empresas que fabricam o mesmo produto.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
É grande a oferta de Mão de obra especializada.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Franca tem diferentes sindicatos e associações de	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Há confiança no relacionamento das empresas e Instituições (sindicatos, centro de tecnologia de couros e calçados – CTCC, núcleo de inteligência competitiva de couros calçados – NICC, SENAI e SENAC).	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As empresas da CPCF e suas Instituições representativas possuem laços de forte cooperação.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O relacionamento entre as empresas da CPCF e as Instituições favorecem seus interesses comuns.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O perfil de atuação das Instituições representativas da CPCF é democrático/participativo nas decisões tomadas (ouve a maioria das empresas).	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A elaboração e implantação de estratégia pelas Instituições que representam as empresas da CPCF contemplam o interesse da maioria das empresas.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O envolvimento das empresas da CPCF com suas Instituições representativas é significativo.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Existe coalizão entre os objetivos das instituições e o das empresas.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As Instituições representativas da CPCF alinham os diferentes objetivos das empresas com o propósito de identificar as prioridades para a indústria local.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As atividades coordenadas pelas Instituições representativas da CPCF possui bom desempenho.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Módulo VI – Afirmações sobre sua Empresa

Afirmações	Opções de respostas				
	1	2	3	4	5
A venda dos produtos desta empresa depende de agentes externos que representam grandes marcas.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A venda de produtos desta empresa depende de outra empresa externa ao setor local (outra localidade).	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A vantagem competitiva desta empresa ocorre em razão do domínio do seu baixo custo de fabricação.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A competência desta empresa no que produz é devido o domínio de conhecimento sobre o produto.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A competência desta empresa no que faz depende das habilidades de fabricação da mão de obra local.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Esta empresa para alcançar crescimento foca nela própria desconsiderando a força da CPCF.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O foco em si desta empresa só ocorre quando o assunto é treinamento de seus funcionários.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A elaboração da estratégia competitiva desta empresa está centrada nos recursos locais (insumos, m.o., informações, conhecimentos, habilidades).	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A estratégia competitiva desta empresa se baseia em agentes(compradores)de grandes marcas e rede de lojas.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A estratégia competitiva desta empresa é elaborada com base no que seus concorrentes fazem.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Na elaboração da estratégia competitiva desta empresa os aspectos coletivos da CPCF são considerados (interesses das outras empresas).	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Existe compartilhamento dos interesses na elaboração da estratégia desta empresa com outra.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A estratégia competitiva desta empresa já contemplou ação conjunta com outra empresa.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A estratégia competitiva desta empresa se fundamenta na oferta de produtos diferenciados.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O conhecimento da CPCF é somente centrado em Franca para gerar sua vantagem competitiva	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A CPCF é eficiente (atende o que o mercado solicita) devido fornecer para diferentes tipos de clientes (micro, pequenos, médios e grandes compradores).	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As empresas da CPCF obtém desempenho devido economias relacionadas às externalidades da concentração da indústria.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

A CPCF ao longo do tempo se mantém ativa devido ao diferencial de conhecimento no que faz.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Existem projetos coletivos entre as empresas da CPCF.	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Anexo A – Carta e Instrumento de Pesquisa

ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO
Campus de São Carlos



São Carlos, de 2011.

Prezado

Sr. Diretor desta conceituada empresa

Ref.: Pesquisa de cunho acadêmico sobre Gestão da Tecnologia no Setor Calçadista

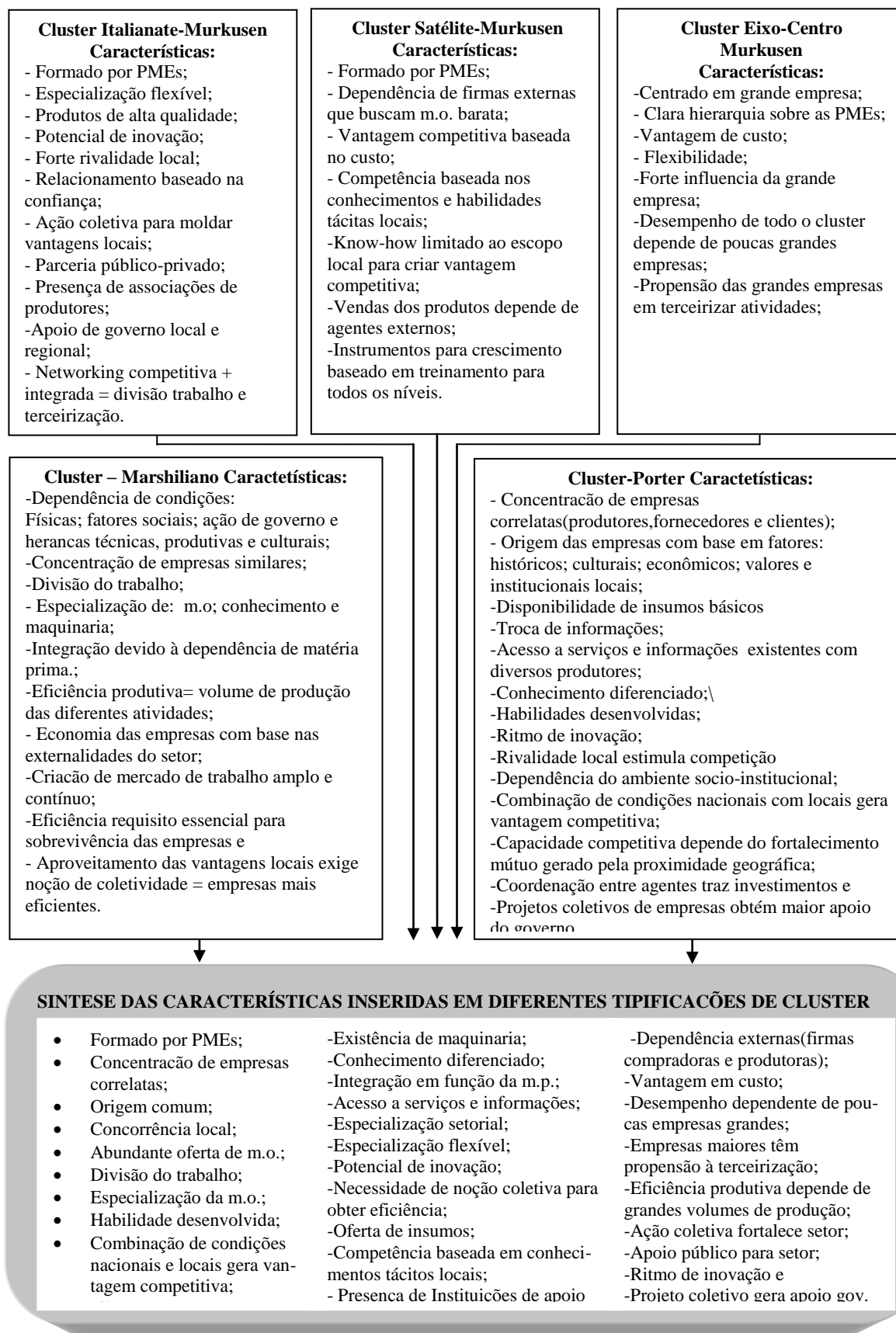
O Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, na pessoa de seu aluno devidamente matriculado no Curso de Pós-graduação em nível de *stricto sensu* vem respeitosamente solicitar a contribuição desta empresa para preencher o questionário anexo. O questionário é parte de uma pesquisa sobre a elaboração de um modelo de cluster para a cadeia de couros e calçados de Franca

Esclarecemos que a pesquisa é voltada para estudos acadêmicos, com objetivo de análises sobre o setor e seus resultados ficarão a disposição das empresas que se interessarem pelo assunto. Fica ainda definido que em momento algum será divulgado o nome das empresas e das pessoas que prestaram informações.

Certo em poder contar com a importante colaboração desta empresa, firmamos nossos cordiais agradecimentos e colocamo-nos à disposição para quaisquer outros esclarecimentos.

Aluno de Doutorado do DEP-UFSCAR
Hélcio Martins Tristão

ANEXO B – ELABORAÇÃO DOS CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS DE PESQUISA



Anexo C : Teoria de *Cluster* Relação entre Constructos, Variáveis e Hipótese

Índice	Constructos sobre Tamanho de <i>Cluster</i>	Índice	Variáveis	Hipótese
C – 1	Concentração de empresas correlatas	V – 1	Existe em Franca grande número de empresas para o setor de calçados.	<i>H₁</i> = As variáveis de relacionamento e tamanho discriminam as empresas de um <i>cluster</i> industrial.
C – 2	Intensidade da concorrência	V – 2	A concorrência local é forte entre as empresas que fabricam o mesmo produto	
C – 3	Oferta de mão de obra especializada	V – 3	É grande a oferta de mão de obra especializada na indústria de calçados local	
C – 4	Oferta de maquinário	V – 4	É grande a oferta de máquinas para a indústria de calçados local	
	Constructos sobre relacionamento			
C – 5	Cooperação em ações comuns	V – 5	Existe cooperação entre esta empresa e as demais empresas fabricantes de calçados.	
		V – 6	Existe cooperação entre esta empresa e os curtumes.	
		V – 7	Existe cooperação entre esta empresa e os fabricantes de solados.	
		V – 8	Existe cooperação entre esta empresa e os fabricantes de máquinas.	
		V – 9	Existe cooperação entre esta empresa e os fabricantes de palmilhas.	
		V – 10	Quando identificados interesses comuns entre esta empresa e as demais da CPCF a cooperação é forte.	
C – 6	Importância do coletivo na eficiência	V – 11	Existe noção por parte dos proprietários das empresas locais da importância dos aspectos coletivos do setor.	
C – 7	Dependência da integração	V – 12	A integração existente no setor de calçados de Franca se dá em razão da dependência da matéria-prima entre as empresas locais.	
C – 8	Confiança no relacionamento	V – 13	Os relacionamentos entre as empresas locais são sustentados pelo nível de confiança entre elas.	

Anexo D: Tipologia de *Cluster* Relação entre Constructos, Variáveis e Hipótese.

Índice	Constructos sobre Tipo de <i>Cluster Italianate</i>	Índice	Variáveis	Hipótese
C – 9	Produtos de alta qualidade	V – 14	Os produtos da CPCF são de alta qualidade.	<i>H₂</i> = As variáveis associadas a cada característica de cada tipo de <i>cluster</i> discriminam os grupos de empresas do <i>cluster</i> calçadista de Franca.
C – 10	Presença de sindicatos/associações de produtores	V – 15	Na CPCF existe diferentes associações/sindicatos de produtores.	
C – 11	Parceria público-privada	V – 16	A parceria e apoio do Governo: Municipal, Estadual e Federal com as empresas da CPCF é representativo.	
		V – 17	Na CPCF quando uma empresa tem excesso de pedidos ela busca parceria para produzir.	
C – 12	Especialização flexível	V – 18	A mão-de-obra da CPCF é ágil e competente as mudanças no produto e no uso de novas tecnologias.	
C – 13	Integração de Networking	V – 19	O processo de terceirização local é bem integrado (relação entre empresa que terceiriza e a terceirizada).	

Anexo E: Tipologia de *Cluster* Relação entre Constructos, Variáveis e Hipótese.

Índice	Constructos do <i>Cluster</i> – Satélite	Índice	Variáveis	Hipótese
C – 14	Dependência de vendas	V – 20	Venda dos produtos da empresa depende de grandes redes de lojas.	<i>H₂</i> = As variáveis associadas a cada característica de cada tipo de <i>cluster</i> discriminam os grupos de empresas do <i>cluster</i> calçadista de Franca.
		V – 21	A venda de produtos desta empresa depende de agentes (compradores) externos que representam grandes marcas.	
C – 15	Dependência de empresas externas	V – 22	A venda de produtos desta empresa depende de outra empresa externa ao setor local (outra localidade).	
C – 16	Vantagem competitiva em custos	V – 23	A vantagem competitiva desta empresa ocorre em razão do domínio do seu baixo custo de fabricação.	
C – 17	Conhecimento e habilidades tácitas	V – 24	A competência desta empresa no que produz é devido o domínio de conhecimento sobre o produto.	
		V – 25	A competência desta empresa no que faz depende das habilidades de fabricação da mão de obra local.	
		V – 26	A experiência na fabricação do calçado e dos seus insumos na CPCF é uma vantagem competitiva.	
C – 18	Know-how com escopo local	V – 27	O conhecimento da CPCF é somente centrado em Franca para gerar sua vantagem competitiva.	
C – 19	Crescimento baseado em treinamento	V – 28	Esta empresa para alcançar crescimento foca nela própria desconsiderando a força da CPCF.	
		V – 29	O foco desta empresa em si, só ocorre quando o assunto é treinamento de seus funcionários.	

Anexo F: Tipologia de Cluster Relação entre Constructos, Variáveis e Hipótese.

Índice	Constructos do Cluster – Eixo-Centro	Índice	Variáveis	Hipótese
C – 20	Hierarquia de relacionamento centrado na grande empresa	V – 30	O relacionamento na CPCF é orientado pelas grandes empresas locais.	H_2 = As variáveis associadas a cada característica de cada tipo de cluster discriminam os grupos de empresas do cluster calçadista de Franca.
C – 21	Influência da grande empresa	V – 31	Na CPCF micro, pequenas e médias empresas são dependentes da influência das grandes empresas.	
	Constructos do Cluster Marshiliano			
C – 22	Existência da indústria local	V – 32	A CPCF é altamente dependente das condições da estrutura local para fabricação de calçados.	
		V – 33	A existência da CPCF é altamente dependente da herança técnica (forma como surgiu à indústria local).	
		V – 34	Existência da CPCF é dependente da ação governamental.	
		V – 35	A existência da CPCF é dependente dos aspectos de antecedência cultural.	
C – 23	Economia de escala	V – 36	A CPCF é eficiente (atende o que o mercado solicita) devido economia de escala (grandes pedidos).	
		V – 37	A CPCF é eficiente (atende o que o mercado solicita) devido fornecer para diferentes tipos de clientes (micro, pequeno, médio e grande).	
C – 24	Economia das empresas	V – 38	As empresas da CPCF obtém desempenho devido economias relacionadas às externalidades da concentração da indústria.	
C – 25	Eficiência	V – 39	A eficiência da CPCF é devido ao grande número de empresas correlatas do setor.	
		V – 40	O grande número de micro e pequenas empresas na CPCF prejudica a negociação de pedidos (devido à prática de preços e prazos fora da realidade do setor).	
C – 26	Vantagens de localização	V – 41	As vantagens da localização da CPCF são aproveitadas coletivamente pelas empresas locais.	

Anexo G: Tipologia de Cluster Relação entre Constructos, Variáveis e Hipótese.

Índice	Constructos do Cluster – Porter	Índice	Variáveis	Hipótese
C – 27	Origem da Indústria	V – 42	Relação com variável V – 33 e V – 35	H_2 = As variáveis associadas a cada característica de cada tipo de <i>cluster</i> discriminam os grupos de empresas do <i>cluster</i> calçadista de Franca.
C – 28	Troca de informações	V – 43	A CPCF se caracteriza por uma intensa troca de informações entre fornecedores, fabricantes e clientes.	
C – 29	Diferencial de <i>Know - how</i>	V – 44	A CPCF ao longo do tempo se mantém ativa devido ao diferencial de conhecimento no que faz.	
C – 30	Capacidade competitiva	V – 45	A elaboração da estratégia competitiva desta empresa está centrada nos recursos locais (insumos, m.o. especializada, informações, conhecimentos, habilidades).	
C – 31	Projetos coletivos	V – 46	Existem projetos coletivos entre as empresas da CPCF.	
		V – 47	Os projetos coletivos da CPCF voltados para sua melhoria obtém maior apoio do governo.	

Anexo H: Competitividade Relação entre Constructos, Variáveis e Hipóteses.

Índice	Constructos	Índice	Variáveis	Hipóteses
C – 32	Estratégia competitiva		Relação com a variável 23	H ₃ = Estratégias competitivas da cadeia produtiva de calçados de Franca, que contemplam distintos tipos de <i>cluster</i> , discriminam as empresas segundo os elos da cadeia produtiva local, e H ₄ = Estratégias competitivas “clusterizadas” tem relação com o tipo (tipologia) de <i>cluster</i> predominante no polo.
		V – 48	Relação com a variável 45	
		V – 49	Relação com a variável 37	
		V – 50	A estratégia competitiva desta empresa se fundamenta na oferta de produtos diferenciados	
		V – 51	A estratégia competitiva desta empresa se baseia em agentes (compradores) de grandes marcas e redes de lojas.	
		V – 52	O nível de concorrência entre as empresas locais contribui para a elaboração da estratégia da empresa.	
		V – 53	A estratégia competitiva desta empresa é elaborada com base no que seus concorrentes fazem.	
C – 33	Estratégia competitiva “clusterizada”	V – 54	Na elaboração da estratégia competitiva desta empresa os aspectos coletivos da CPCF são considerados (interesses das outras empresas).	
		V – 55	Existe compartilhamento dos interesses na elaboração da estratégia desta empresa com outra.	
		V – 56	A estratégia competitiva desta empresa já contemplou ação conjunta com outra empresa.	

Anexo I: Tipologia de Clusters Relação entre Constructos, Variáveis e Hipótese.

Índice	Constructos	Índice	Variáveis	Hipóteses
C - 34	C – 1 ao 33	V – 57	V – 1 a V – 56	H ₅ As características da cadeia produtiva de calçados de Franca configuram um tipo singular de <i>cluster</i> . Portanto, os modelos teóricos existentes não explicam plenamente a complexidade da totalidade dos <i>clusters</i> existentes.

Anexo J: Governança Relação entre Constructos, Variáveis e Hipótese.

Índice	Constructos sobre Governança	Índice	Variáveis	Hipótese
C – 35	Valores: confiança, cooperação e relacionamento	V – 58	Há confiança no relacionamento das empresas e Instituições (sindicatos, centro de tecnologia de couros e calçados – CTCC, núcleo de inteligência competitiva de couros e calçados – NICC, SENAI, SENAC, IPT).	<i>H₆</i> = As variáveis associadas à Governança têm alto poder discriminatório dos grupos de empresas, o que indica que há necessidade de aperfeiçoamento da governança.
		V – 59	As empresas da CPCF e suas Instituições representativas possuem laços de forte cooperação.	
		V – 60	O relacionamento entre as empresas da CPCF e as Instituições favorecem seus interesses comuns.	
C – 36	Política	V – 61	O perfil de atuação das Instituições representativas da CPCF é democrático/participativo nas decisões tomadas (ouve a maioria das empresas).	
		V – 62	A elaboração e implantação de estratégia pelas Instituições que representam as empresas da CPCF contemplam o interesse da maioria das empresas.	
C – 37	Coordenação Institucional	V – 63	As atividades desenvolvidas pelas Instituições representativas da CPCF possuem bom desempenho.	
		V – 64	As Instituições representativas da CPCF alinham os diferentes objetivos das empresas com o propósito de identificar as prioridades comuns para a indústria local.	
C – 38	Coalizão	V – 65	Os objetivos das instituições e os das empresas convergem para a mesma direção.	
		V – 66	O envolvimento das empresas da CPCF com suas Instituições representativas é significativo.	

Total de variáveis 66 (–) V – 42, V – 48, V – 49 e V – 57 = 62

ANEXO K

ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO
Campus de São Carlos



Rodovia Washington Luís, Km 235 – Sp -310, CEP 13565-905

São Carlos, 07 de Novembro de 2011

Ilmo Presidente,

Vimos, por meio desta, apresentar em anexo o teor da Pesquisa sobre tipificação de cluster de Franca e nesta o Protocolo de Pesquisa para seu aval e do Gestor do Sindifranca, cuja pesquisa se intitula: **Análise de clusters industriais em micro, pequenas e médias empresas: Construção de paradigma de cluster como meio de gestão de cadeia produtiva**, a ser desenvolvida sob a coordenação do prof. Dr. Pedro Carlos Oprime.

A pesquisa será desenvolvida por Hércio Martins Tristão, junto aos associados do Sindifranca e em empresas não associadas, o percentual de empresas consultadas levará em consideração as estatísticas do Sindicato.

Ficamos no aguardo do retorno deste protocolo.

Atenciosamente,

Dr. Pedro Carlos Oprime
Coordenador do Projeto

Ilma. Srs.
José Carlos Brigagão do Couto
Presidente do Sindifranca
Hélio Jorge
Gestor do Sindifranca
Rua Padre Anchieta, 1946,
Centro, Franca-Sp. CEP 14400-740

ANEXO L



Rodovia Washington Luís, Km 235 – Sp -310, CEP 13565-905

São Carlos, 07 de Novembro de 2011

Ilmo(s) Senhore(s)

Apresentamos, por meio desta o teor da Pesquisa sobre tipificação de cluster de Franca para seu conhecimento e do Gestor do Sindifranca, cuja pesquisa se intitula: **Análise de clusters industriais em micro, pequenas e médias empresas: Construção de paradigma de cluster como meio de gestão de cadeia produtiva.**

É uma pesquisa de cunho acadêmico, mas com enormes possibilidades de uso efetivo por parte das empresas e das instituições vinculadas ao setor.

Seu objetivo é buscar uma correta denominação para o tipo de cluster de Franca, a qual poderá apresentar suas reais características e com isso servir de instrumento para nortear ações gestoras que contemplem todo o setor.

Metodologia e Classificação da Pesquisa:

Tipo de Pesquisa: Acadêmica;

Gênero: Pesquisa empírica (campo);

Abordagem da pesquisa: Quantitativa e Qualitativa;

Método e pesquisa: Survey (levantamento);

Instrumento de pesquisa: Questionário semi- estruturado (questões fechadas e abertas)

Etapa I da pesquisa:

1 – Escolha aleatória de 15 empresas associadas e igual número de não associadas para realização de teste piloto da pesquisa;

1 – Envio de carta para empresas (explicitando os objetivos da pesquisa);

2 – Envio de uma declaração do caráter de confidencialidade dos dados individuais;

3 – Envio do instrumento de pesquisa (questionário) para ser preenchido pela empresa, com opção de retorno das respostas via e-mail e

4 – Validação do instrumento de pesquisa.

Etapa II da pesquisa:

1 – Envio de carta para empresas (explicitando os objetivos da pesquisa);

2 – Envio de uma declaração do caráter de confidencialidade dos dados individuais;

3 – Envio do instrumento de pesquisa (questionário) para ser preenchido pela empresa, com opção de retorno das respostas via e-mail;

4 – Estabelecimento de prazo para retorno das empresas (é necessário tanto para empresa, quanto para pesquisador) em razão da necessidade de programação de agenda;

5 – Coleta e tabulação das respostas;

6 – Análise dos dados;

7 – Resultados da pesquisa;

8 – Apresentação dos resultados para Sindifranca via relatório e para empresas via e-mail.

9 – Cronograma

Atenciosamente,

Dr. Pedro Carlos Oprime
Coordenador do Projeto

Ilma. Srs.
José Carlos Brigagão do Couto
Presidente do Sindifranca
Hélio Jorge
Gestor do Sindifranca
Rua Padre Anchieta, 1946,
Centro, Franca-Sp. CEP 14400-740