

ESTRATÉGIA E RELAÇÕES EM ARRANJOS PRODUTIVOS E SEUS EFEITOS SOBRE AS CADEIAS DE VALORES: O CONSÓRCIO DE MARINGÁ E O PROJETO SETORIAL INTEGRADO DE APUCARANA

Alzira Kushima *
Sergio Bulgacov **

RESUMO

O propósito deste trabalho é verificar quais os efeitos das estratégias e das relações em arranjos produtivos locais sobre a cadeia de valores de empresas do ramo de confecções, participantes do Consórcio de Exportação na Cidade de Maringá e do Projeto Integrado Setorial na Cidade de Apucarana, que estão situados no norte do Paraná. A coleta dos dados foi feita por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, observação não-participante e análise documental, e deu-se aos dados um tratamento descritivo-qualitativo. Foram utilizadas análises de conteúdo e documental para caracterizar as categorias analíticas e encontrar e descrever os seus efeitos. Os dados analisados revelam que as estratégias das empresas são independentes da estratégia do arranjo produtivo em ambos os casos. Entretanto, as relações entre as empresas, aspectos territoriais locais e outros fatores que fazem parte dos arranjos são fontes importantes de informação e de busca de melhoria, tanto coletiva como individual. Esses fatores garantem melhores condições de negociação por possibilitarem a diminuição de custos e a busca de espaços nos mercados nacional e internacional por meio das relações interorganizacionais.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to check what are the effects of strategies and relationships in productive arrangements over the value chain of companies that participate in the City of Maringá's Exportation Consortium and in the City of Apucarana's Sectorial Integrated Project, from the clothes manufacturing field and located in Northern Paraná. Data collection was made by means of semi-structured interviews, non-participant observation and document analysis. Data treatment was descriptive-qualitative. To characterize analytical categories and find their effects, document and content analyses were used. The analyzed data reveal that in both cases the companies' strategies are independent from the productive arrangement's strategy. However, the relationships between the companies and the territory, that are part of the arrangements are important sources of information and search for improvement, both collective and individual; they assure better negotiation conditions, once they allow cost reductions; and noticed that the companies are trying to guarantee their national and international market share.

* *Mestranda Administração/UFPR*

** *Prof. UFPR*

INTRODUÇÃO

Modelos de desenvolvimento adotados no passado privilegiavam a empresa individual, mesmo nos pequenos negócios, para os quais se adotavam os modelos das médias e grandes corporações. A evolução desses modelos, principalmente em alguns países da Europa e nos Estados Unidos, aponta na direção de ações locais ou setoriais, apoiadas em cadeias produtivas e indicando soluções tanto para as firmas como para o conjunto de elos e atores dessas cadeias. Assim, as abordagens de perspectiva local colocam o tema do desenvolvimento sócio-econômico na agenda das localidades como forma de promoção e de criação de um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento de micro e pequenos negócios (CASSIOLATO, SZAPIRO, 2000; BRINKERHOFF, 1999) e de democratização dos processos sociais e recursos ali existentes (JONES, HESTERLY, 1997; MILANI, SOLINÍS, 2002). É na perspectiva do território ou do local que se estabelecem relações de confiança e de trocas entre os diversos atores (BALESTRO, MESQUITA, 2002), e que se criam condições para um ambiente de aprendizagem coletiva e de difusão de inovações. Ao se organizarem como unidades de produção conglomerada, as empresas locais procuram reproduzir as formas de colaboração, competitividade e inovação, ou seja, tornam-se capazes de gerar economias de escala, de investir em inovação produtiva e gerencial e contar com profissionais qualificados em ambientes de confiança. A superação das dificuldades na busca por maior produtividade tem sido colocada como questão fundamental para a competitividade das pequenas e médias indústrias brasileiras. Nesse sentido, esta pesquisa tem por objetivo principal verificar quais os efeitos das estratégias e das relações interorganizacionais sobre as cadeias de valor das empresas participantes de dois arranjos produtivos locais. Foram pesquisadas dois APL's do ramo de confecções situados no norte do Estado do Paraná: o Consórcio de Exportação na Cidade de Maringá e o Projeto Integrado Setorial na Cidade de Apucarana. Buscou-se, assim, maior entendimento sobre as organizações em rede, os relacionamentos sociais locais e sobre as possibilidades direcionadas aos provimentos operacionais e estratégicos descritos nos fundamentos teóricos.

Como pressuposto, considerou-se que as relações internas e externas de todas as organizações são relevantes e influenciam suas estratégias e estruturas. Podem afetar os sistemas econômico, social e político em seus aspectos local, regional ou do país. Olhar para a sincronia da estratégia das empresas para com o ambiente e para com o sistema de operações, e perceber a consistência de seu foco principal distinguindo-o do secundário, são aspectos do processo estratégico. Compartilhar atividades e recursos por meio das relações e alianças com outras empresas pode acentuar vantagens competitivas, reduzindo custos ou reforçando a diferenciação. Os processos integrados entre as empresas, como serviços, fornecimento e distribuição podem levá-las a obter melhores resultados além do lucro, como: informações, conhecimentos, sinergia e compartilhamento de operações. Assim, relacionamentos interorganizacionais podem ampliar o acesso a recursos e a oportunidades contingenciais, gerando empregos e mudanças locais e regionais (KAY, 1996). Com base nesses pressupostos, este trabalho busca justificar-se, também, de forma mais ampla, pela própria relevância dos estudos em estratégia organizacional, com os quais se podem utilizar a experiência do passado para desenvolverem dados e suporte a modelos para esclarecer decisões no futuro.

RELAÇÕES COOPERATIVAS ENTRE EMPRESAS

Um dos principais dilemas que afetam as pequenas empresas são questões estratégicas de sobrevivência e competitividade em que se destaca a busca, no próprio ambiente em que operam, de recursos e condições muitas vezes inacessí-

veis e impossíveis de serem obtidas isoladamente. A formação de redes é uma das alternativas possíveis. A participação dinâmica em arranjos produtivos locais tem auxiliado empresas, especialmente as de micro, pequeno e médio portes, a ultrapassarem as conhecidas barreiras ao crescimento, a produzirem eficientemente e a comercializarem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais (DROUVOT, FENTERSEIFER, 2002; DANTAS, KERTSNETZKY, 2002; ROWLEY, 1997). As políticas dos diferentes países vêm crescentemente incorporando essas tendências (BAGNASCO, 1999; COCCO, URANI, PATEZ, 1999). As novas formas e instrumentos de promoção do desenvolvimento industrial e inovativo tendem, cada vez mais, a focalizar prioritariamente sistemas e arranjos produtivos locais (ALBAGLI, MACIEL, 2002; FISCHER, 1996).

A proximidade entre as empresas na busca por informações, recursos e condições organizacionais inicia-se nas relações sociais entre as diferentes e possíveis parcerias. Dessa forma, o entendimento do conceito de rede como ação social, que ocorre entre os participantes da empresa com outras empresas, pode ser definido como "conjunto de relações entre pessoas e organizações conectadas por relações sociais com propósitos específicos" (GULATI, 1998; PECI, 1999). Lopes e Moraes (2000) conceituam rede como acordos de cooperação ou alianças estratégicas entre organizações distintas, e são desenvolvidas, geralmente, para a obtenção de vantagem competitiva. Segundo Srour (1998), as relações que estruturam as organizações são relações coletivas que abrangem e conectam os grupos. Gnyawali e Madhavan (2001) ampliam essa definição caracterizando as redes por relações cooperativas formalizadas entre competidores e que pode envolver fluxo de vantagem, informação e posicionamento. No Brasil, em distritos industriais ou em *clusters*, as interações entre as empresas aparecem de modo diversificado sobre bases formais ou informais, e são marcadas pela confiança recíproca nas transações, além das que ocorrem no mercado e que são regidas pelo mecanismo dos preços (AGUIAR, 2001).

Tem-se observado que as empresas que já formaram alianças anteriores, em geral, estão mais centralmente situadas em rede de alianças e ainda têm maior probabilidade de entrar em novas alianças. Para Gulati (1998), as condições de vantagens econômicas mútuas são necessárias, mas não suficientes para a formação das alianças entre as empresas. Comumente, as novas alianças são formadas com atores previamente conhecidos, por meio de laços diretos ou mesmo indiretos. O conhecimento prévio dos atores sociais entre si pode ser proveniente da participação conjunta em outras atividades econômicas ou de atividades sociais compartilhadas. Essa explicação social oferecida enfatiza o papel da imersão social da organização em contexto territorial permeado de aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais. Mas nem por isso contradiz a existência de motivações econômicas para a formação de alianças: as empresas, para alguns autores, não formam alianças como forma de afirmação social simbólica das redes sociais, mas baseiam as suas decisões de formação de alianças na complementaridade estratégica concreta que as organizações oferecem umas às outras.

A aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias geradas a partir da cooperação fortalecem as chances de sobrevivência, de crescimento e de competitividade no mercado. A participação dinâmica das pequenas empresas em arranjos auxilia-as no enfrentamento das barreiras de entrada no mercado. Muitas políticas governamentais têm até enfatizado e estimulado a formação de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento industrial e a geração de inovações na região. Incluem-se nesses arranjos as produtoras de bens e serviços, as comercializadoras, os consumidores, as organizações públicas ou privadas, as escolas técnicas, as universidades, entre outras.

Normalmente, a formação dos arranjos está vinculada à construção de identidades e à formação de vínculos territoriais, a partir de bases comuns, como a história, a economia, a política ou a cultura de um determinado local (LASTRES e CASSIOLATO, 2003; CASAROTTO FILHO, 2005). Além de tais aspectos, Wright, Kroll e Parnell (2000) observam que as trocas com parceiros cooperativos são mutuamente benéficas, pois se desenvolvem entre empresas de diferentes setores, embora essas trocas não sejam sempre explícitas.

Assim, a cooperação entre empresas pode ser vista como recurso para a busca da condição competitiva de baixo custo, além de proporcionar desenvolvimento tecnológico e maior acesso aos mercados. A cooperação entre empresas, também, abre a possibilidade de acesso a um conjunto de benefícios inatingíveis, tais como: economia de escala, possibilidade de externar-se, especialização produtiva, aumento da capacidade nas decisões estratégicas, acesso a mercados maiores, aumento do poder de barganha nas compras, maior capacidade de aprendizado, maiores possibilidades de inovação, mais e melhores informações de mercados, redução de custos devido ao desenvolvimento de ações conjuntas, acesso a novas tecnologias, novos materiais e métodos inovadores de produção (SOUZA e BACIC, 2002).

É relevante destacar que as relações interorganizacionais permitem não só ampliar as possibilidades de escolhas entre as parcerias possíveis, reduzindo a aleatoriedade nos processos decisórios das pequenas empresas, mas, também, definir os papéis e as relações entre os dirigentes, bem como permitir a estruturação e heterogeneização dos participantes da rede na busca da flexibilização e cooperação, mantendo a competitividade de cada um dos participantes (CARVALHO, 2002).

Apesar da clareza sobre os resultados a serem obtidos, estudos sobre a formação de rede no Brasil demonstram a utilização de diferentes denominações para a caracterização da atuação interorganizacional. Desse modo, antes do desenvolvimento dos procedimentos orientados para os propósitos específicos deste trabalho, são descritas algumas das definições utilizadas na literatura, com o objetivo de melhor caracterizar as ações organizacionais cooperativas, assim como reduzir as lacunas pela falta de integração entre os diferentes enfoques (CARDOSO, ALVAREZ, CAULLIRAUX, 2002). Na literatura, surgem conceitos gerais como Arranjos Produtivos, Redes, Cluster, Consórcios, Associações Empresariais, Desenvolvimento Local, Território e Territorialidade. Há inúmeros conceitos que procuram caracterizar as formações de simples proximidade ou ações colaborativas, tais como *clusters*, distritos industriais, aglomeração, arranjos produtivos, os quais descrevem os intercâmbios mais ou menos complexos dos agrupamentos de empresas (SENNETT e SIMMIE, 1999).

CLUSTER

Um cluster (também chamado de distrito ou pólo industrial) é um agrupamento geográfico de um grande número de pequenas e médias empresas, cada uma delas especializada em uma ou mais etapas de uma determinada cadeia industrial (SCHMITZ, 1995, 1997). De acordo com Porter (1988), os clusters se constituem em concentrações geográficas de empresas e instituições, ligadas por aspectos que podem ser compartilhados e complementados entre si, ou seja, empresas ligadas por meio de relacionamentos verticais (compradores e fornecedores) ou horizontais (clientes comuns, tecnologia, canais). O distrito industrial, como é conhecido no Brasil, é caracterizado, de modo mais específico, como entidade sócio-territorial pela presença de uma comunidade ativa de pessoas e de empresas em região demarcada, natural e historicamente, com atividades de mercado responsável por vendas para comunidades externas (IGLIORI, 2000). Essas empresas cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas. A *United Nations Industrial Development Organization*, com sede em Viena, na Áustria, realiza um programa para desenvolver clusters e redes de pequenas empresas. No âmbito desse programa, *clusters* são definidos como concentrações setoriais e geográficas de empresas que produzem e vendem um leque de produtos relacionados ou complementares e, em decorrência, enfrentam desafios e oportunidades comuns (UNIDO, 2001, p. 9).

Souza e Bacic (2002) argumentam que as empresas pertencentes a um cluster ficam presas a um estágio básico (ou rudimentar) de interações, no qual desenvolvem estratégias individuais e se apropriam de externalidades que sur-

gem naturalmente da aglomeração: atração de compradores, maior disponibilidade de fornecedores, existência de empresas prestadoras de serviços de manutenção, disponibilidade de mão-de-obra com certo grau de treinamento. O cluster não usufrui as vantagens decorrentes de atuação coletiva, portanto não consegue alçar a condição do que poderia ser chamado de rede organizacional.

REDES ORGANIZACIONAIS E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Os diferentes autores aqui citados consideram que a rede organizacional se configura como uma nova forma organizacional, com o propósito de balancear as relações entre a organização e o ambiente. Alguns pesquisadores acreditam que as redes constituem apenas resposta às necessidades imediatas de mercado. Outros chegam a afirmar que as redes organizacionais compreendem estratégias temporárias para aprender com os concorrentes (AMORIM e MACHADO-DASILVA, 2000).

Segundo Aldrich (1979, p. 281), as redes consistem “em todas as organizações vinculadas por um tipo específico de relação e são construídas pela descoberta dos vínculos entre todas as organizações numa população”. Tais relações podem ir além de simples trocas oportunísticas e alcançar relações com maior grau de comprometimento e confiança. Vale ressaltar que a colaboração entre as organizações é tão comum quanto a competição (MORGAN e HUNT, 1994).

Como visto, a análise interorganizacional tem propiciado diferentes perspectivas de análise tais como dependência de recursos, redes, ecologia populacional e institucionalismo. O conjunto dessas condições pode causar receios aos pesquisadores, pois significa que não atuam com apenas uma única situação, mas com várias. Ao atuar com redes de relacionamento, trabalham com um conjunto de participantes independentes, que é algo desafiador e complexo (DAFT, 1999). As redes selecionam parceiros preferenciais com ações complementares em áreas de ação conjunta. Procuram propiciar, em alguns casos, avanços tecnológicos, acesso a informações e ampliação da capacidade de negociação e obtenção de recursos (FREEMAN, 1991; NOHRÍA, 1992; NADLER *et al.*, 1994; POWELL, 1995; CASTELLS, 1996). Para Daft (1999), as organizações podem escolher e construir relacionamentos de maneiras diferentes: como indicar parceiros preferenciais, estabelecer acordos, compartilhar projetos e informações ou mesmo realizar atividades em conjunto. Pertencer a uma rede é uma decisão.

A perspectiva da rede cooperativa é uma alternativa que surgiu para além da teoria da dependência de recursos. As empresas se juntam para se tornarem mais competitivas e compartilharem recursos escassos. Segundo a literatura, as relações interinstitucionais cooperativas ou redes de relacionamento visam, principalmente, ao aproveitamento das oportunidades existentes no desenvolvimento das áreas de atuação. Visam, também, ao enfrentamento das ameaças e do acirramento das dificuldades ambientais. Essas relações interinstitucionais cooperativas que procuram facilitar o atendimento do objetivo comum, garantindo a autonomia e independência de cada participante, são denominadas de Rede Organizacional ou Arranjo Produtivo Local (APL).

No Brasil, um dos conceitos de conglomerados com propósitos orientados e declarados para um ou mais interesses de seus agentes, em que são observadas ações comuns entre as empresas, é descrito por Albagli e Brito (2002) como Arranjo Produtivo Local – APL e caracterizado como aglomeração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades que geram condições econômicas e que apresentam vínculos e interdependência.

Dessa forma, destaca-se que a rede cooperativa não elimina nem os conflitos e nem a competição, combina elementos de cooperação e competição, autonomia e dependência, confiança e controle. Cooperação, para muitos autores, é o

termo-chave para o funcionamento adequado da rede. Todos os seus participantes devem perceber vantagens e assimetria relativa nos ganhos dos membros para a sua manutenção. A relação simétrica acontece quando as expectativas em torno de um relacionamento significam o mesmo para todas as partes envolvidas, caso contrário tem-se uma relação assimétrica, ou seja, as partes envolvidas não comungam das mesmas expectativas e significados.

Achrol (1997) argumenta que a mera presença de uma rede de ligações não caracteriza uma rede organizacional. A qualidade dos relacionamentos e os valores compartilhados diferenciam e definem os limites da rede. Os relacionamentos são caracterizados pela não-hierarquia e por compromissos de longo prazo; papéis e responsabilidade múltiplos; mutualidade; e sentimentos de afiliação. A rede organizacional difere de uma simples rede de ligações pela densidade, multiplicidade e reciprocidade de laços e valores compartilhados que definem papéis e responsabilidades dos membros da rede. Um melhor entendimento sobre o ambiente que delinea as condições prévias para a formação de ações colaborativas pode ser ampliado com a definição de Porter (1999a) para conglomerado:

- agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares (p.211);
- varia em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento (p.216);
- é uma importante forma multiorganizacional, uma influência central sobre a competição e uma característica preeminente das economias de mercado (p. 220);
- é um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo valor como um todo é maior do que a soma das partes (p.226);
- é uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e o impacto das interações. Os aglomerados com boa atuação vão além das redes hierárquicas, para se transformarem em treliças compostas de numerosas conexões superpostas e fluidas entre indivíduos, empresas e instituições (p. 240).

Para o autor, a ausência dessas condições pode levar o agrupamento de empresas a retirar-se do mercado. Nesse mesmo sentido, Padmore e Gibson (1997) salientam que o conjunto de empresas prospera porque suas interações são voltadas à competição ou à cooperação, ou por contarem com fornecedores ou clientes que melhoram a integração da cadeia de valores. Uma das características que consolidam a formação do grupo pode ser dada, também, pela dimensão territorial, como recorte específico de análise e de ação política, assim como um município, entre outras possibilidades geopolíticas. Vários estudos têm demonstrado que a proximidade ou concentração geográfica propicia o compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, os quais destacam a diversidade e a vantagem competitiva de uma região em relação a outras.

Com base no conceito de *arranjo produtivo* define-se o contexto estratégico que permite compreender as estratégias e as relações como mecanismo de competitividade das empresas participantes deste estudo. Mais especificamente, verificar quais os efeitos das estratégias e das relações sobre as cadeias de valores das empresas participantes dos dois arranjos produtivos locais aqui apresentados.

ESTRATÉGIAS COLETIVAS

O segundo grande dilema da pequena empresa que se insere em determinado aglomerado ou arranjo produtivo surge da questão: de que forma as condições interorganizacional, criadas pelas atuações das empresas no arranjo produtivo, afetam as estratégias funcionais e a condição competitiva dessas empresas? Após a descrição teórica das principais preocupações e expectativas que podem afetar as empresas de pequeno porte organizadas em arranjos produtivos, são

focados, a seguir, os conceitos sobre estratégias funcionais, tanto as ligadas diretamente à cadeia de valores, quanto as estratégias genéricas das empresas, tendo como destaque as de nicho custo-baixo, nicho diferenciação e nicho custo-baixo e diferenciação, pertinentes às pequenas empresas (WRIGHT *et al.*, 2000).

Algumas configurações estratégicas são necessariamente especificadas de modo a permitir a adequada compreensão das condições internas das empresas delineadas pelos arranjos produtivos em estudo. Dentre as quais, pode-se iniciar pela citação de Cravens (2000) que reafirma os motivos pelos quais as empresas estabelecem relações estratégicas entre organizações independentes, entre outras: ganhar acesso ao mercado, reduzir riscos por mudanças rápidas do ambiente, compartilhar habilidades complementares e obter recursos além dos disponíveis em uma empresa isolada.

Kay (1996) chama a atenção desse aspecto definindo o arranjo de relações entre empresas como arquitetura estratégica, e ressalta sua importância como recurso competitivo. Descreve a estratégia como alinhamento entre as capacidades internas e os relacionamentos entre os parceiros. Também dá destaque à maneira como a empresa responde aos seus fornecedores, clientes, concorrentes e ao meio ambiente econômico e social no qual opera.

Embora a ação estratégica comum seja relevante para as empresas, os participantes também podem formular escolhas e prioridades de forma distinta e independente. Os objetivos estratégicos tenderão a conter os interesses e perspectivas dos diferentes participantes de um agrupamento produtivo, dentre os quais, para Ansoff (1991), destacam-se:

- otimização do processo geral de conversão de recursos da empresa;
- garantia de retorno atraente sobre o investimento no longo prazo, e que garante a sobrevivência;
- resposta às necessidades sociais e aspirações dos participantes;
- representação nas respostas às aspirações de grupos externos de interesses.

Além dos propósitos dos participantes propriamente ditos, há dois tipos correlatos de influência sobre o comportamento da gestão do arranjo - responsabilidades e restrições - os quais afetam as propriedades relacionais entre as empresas. Nesse sentido, Mintzberg *et al.* (2000) descrevem sobre a estratégia coletiva criada por Graham Astley e Charles Fombrum (1983) a qual destaca a natureza *conjunta* da formação de estratégias entre as organizações de uma rede. Para Astley e Fombrum, a *colaboração* passa a dominar o processo de formação estratégica em detrimento da *concorrência*. No contexto competitivo, por menores custos, Boddy *et al.* (2000) identificaram o compartilhamento como uma aproximação de relacionamentos de negócios em que as empresas desenvolveram práticas que encorajam a cooperação para o apoio à estratégia coletiva.

Mesmo atuando em situações que requerem alto grau de cooperação, este trabalho tem como pressuposto que as empresas aqui estudadas, além de preocuparem-se com a estratégia coletiva, também devem manter a atenção no foco estratégico específico, conforme defendem Slack *et al.* (1999), enfatizando a estratégia como um processo interno e externo que fortalece a organização pelo direcionamento e ordenação de suas atividades. Nessa condição, a estratégia claramente delineada ajuda a empresa a garantir que as políticas adotadas em cada uma de suas áreas solidarizem-se entre si e com os objetivos competitivos da organização. Essa condição também deve ser observada na colaboração para o atendimento dos propósitos comuns do arranjo, juntamente com os objetivos competitivos específicos das empresas participantes.

A constante preocupação com a condição competitiva, por parte de todas as empresas, segundo Porter (1989a), é a base fundamental da vantagem competitiva sustentável, que pode se apresentar como: baixo custo ou diferenciação. Dentre as diferentes preocupações funcionais que, também, fazem parte das condições internas de cada empresa componente, Hax e Majluf (1991) destacam que os gerentes precisam definir, a partir das partes integrantes da empresa, as es-

estratégias significantes para o desenvolvimento das capacidades funcionais. Em situações de arranjo produtivo essa condição torna-se ainda mais complexa quando se considera que as condições e processos funcionais também devem atuar em conjunto e em sincronia com outras empresas.

Como este trabalho propõe estudar empresas de pequeno e médio porte, estará focando as estratégias genéricas para pequenas unidades de negócios, conforme orientado por Wright *et al.* (2000): estratégia de nicho de custos baixos; nicho de diferenciação; e nicho de custos baixos e diferenciação. A estratégia de nicho de custos baixos enfatiza manter os custos gerais em nível baixo e o atendimento de um segmento do mercado determinado; as empresas produzem mercadorias e serviços sem sofisticação para clientes que são sensíveis aos preços. Os resultados de sofisticação diferem pouco daqueles das empresas concorrentes, e a demanda do mercado para esse resultado é elástica. A estratégia de nicho de diferenciação é adequada para unidades de negócio que produzem bens e serviços diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes de um nicho de mercado determinado. As empresas nesse nicho não enfatizam a redução dos custos, pois visam a satisfazer necessidades específicas diferenciadas. Já as estratégias de nicho custos baixos e diferenciação são utilizadas por unidades de negócio que produzem bens e serviços diferenciados, mas, assim mesmo, conseguem manter custos reduzidos e, também, atuar suprindo necessidades especializadas de um grupo de clientes ou um nicho de mercado.

Segundo Hax e Majluf (1991), a área central da estratégia funcional deriva da cadeia de valor. Dessa forma, cada área funcional para realizar seu propósito precisa mesclar suas atividades com as de outros departamentos funcionais. Para este estudo, as empresas também precisam atuar conjuntamente com outras empresas, visando a propiciar mescla homogênea entre as tarefas funcionais das unidades de negócio, gerando processos de inter-relação entre as suas unidades específicas.

Com a configuração das estratégias e de suas características voltadas para os arranjos produtivos, assim como com a descrição das principais preocupações que podem afetar as empresas de pequeno porte que atuam em redes, esta pesquisa procura caracterizar os efeitos da atuação das empresas nos arranjos produtivos sobre suas estratégias funcionais ligadas diretamente à cadeia de valor e sobre as estratégias de nicho de custos-baixos, nicho de diferenciação e de nicho de custos-baixos e diferenciação. Desse modo, também, é relevante caracterizar, com base na literatura, o sistema de valores a fim de que se possa analisar o processo cooperativo ou a rede.

CADEIA DE VALORES

Cada empresa possui sua cadeia de valores. Sua extensão vai desde o fornecimento de materiais para a produção até a distribuição do produto e a pós-venda. O planejamento e o controle de todo o ciclo de operações é relevante para definir e auferir os valores que serão creditados em cada etapa do processo de produção até o produto final e, assim, manter as condições competitivas da empresa.

Porter (1989a,b) estabelece que a vantagem competitiva pode surgir exatamente de fatores como: produção, *marketing*, entrega, suporte do produto, entre outros. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos e a diferenciação da empresa.

Para o autor (1989a), não existe cadeia de valor independente. As atividades estão relacionadas por elos dentro da cadeia, e esses estão relacionados pelo modo como se executam as atividades e pelo custo ou desempenho de uma ou de outra. Os elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação. Uma organização pode otimizar os elos refletindo sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva, ou pode detectar a necessida-

de de coordenar atividades para obter maior controle sobre o processo. A cadeia de valores pode constituir-se parte de um processo maior de atividades. O produto passa por processos de valores nessas várias situações, como a ação do fornecedor que pode afetar o desempenho da empresa adquirente. Para Porter (1999a), os aglomerados empresariais são uma alternativa para organizar a cadeia de valor. Comparada com mercados transacionais entre compradores e vendedores casuais e dispersos, a proximidade de companhias e instituições em um local e as trocas repetidas entre elas geram confiança e melhor coordenação.

Tal processo é reflexo da história, da estratégia e do método de sua implementação e da economia das atividades da empresa. O valor agregado desenvolvido na cadeia de valor não está apenas relacionado às conseqüências financeiras das atividades da empresa; descreve, também, o conjunto de relacionamentos que constituem a empresa.

Para Stabell e Fjeldstad (1998), a criação de valores em uma rede de empresas desenvolve-se: pela promoção da rede e contratos gerenciais; seleção e convite de clientes para participar da rede; provisão de serviços; determinação de atividades que estabeleçam elos com os clientes; e faturamento. A operação da infra-estrutura da rede consiste em atividades associadas com a manutenção e rotina de infra-estrutura física e informação.

A análise da cadeia de valor resulta da soma da margem (diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades) e das atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas:

... cada atividade de valor emprega *insumos adquiridos*, *recursos humanos* (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de *tecnologia* para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria *informação*, como dados do comprador, parâmetros de desempenho e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar (PORTER, 1989^a, p. 34).

Womack e Jones (1998, p. 8), afirmam que cadeia de valor:

... é o conjunto de todas as ações específicas necessárias para se levar um produto específico (seja ele um bem, seja um serviço...) a passar pelas tarefas críticas gerenciais em qualquer negócio: a tarefa de solução dos problemas, que vai da concepção até o lançamento do produto, passando pelo projeto detalhado e pela engenharia, a tarefa de transformação física, que vai da matéria prima ao produto acabado nas mãos do cliente.

Dessa forma, a definição da estratégia genérica distinta, em custos e diferenciação, já descrita no item anterior, depende da capacidade de articulação das próprias empresas e, também, das condições determinadas pelos arranjos produtivos aos quais as empresas se inserem. Observam-se, portanto, as bases para a análise da inserção das empresas no arranjo produtivo e seus efeitos sobre as estratégias funcionais e as condições competitivas das empresas participantes.

METODOLOGIA

Esta investigação qualitativa estudou duas redes de empresas que possuíam todas as características referentes a Arranjos Produtivos Locais – APL's, com pelo menos dois anos de atuação em conjunto. As empresas participantes dos Arranjos pesquisados, por sua vez, possuíam as seguintes características: pequenas e médias empresas que pertencem a um determinado *Arranjo Produtivo*; encontram-se próximas geograficamente; e atuam com objetivos e estratégias comuns.

Identificou-se, no Estado do Paraná, dois APL's com as características previamente traçadas e que facilitaram o acesso aos dados sem restrições. Ambos são considerados como projetos pilotos, orientados e apoiados pelo SEBRAE /PR, e pertencem ao setor de confecção. O primeiro APL é formado por empresas de Maringá,

e atua no segmento de vestuário infantil, feminino, masculino e promocional. O segundo APL está situado no município de Apucarana, e atua no segmento promocional e de acessórios de vestuário (bonés, camisetas e acessórios).

Das oito empresas que compõem o arranjo de Maringá foram escolhidas aleatoriamente cinco empresas para o estudo, em que se somaram, ainda, a participação do representante do consórcio e dois responsáveis pelo apoio: um do Sindicato de Vestuário de Maringá e um dos gerentes do SEBRAE de Maringá.

Para o APL Projeto Setorial Integrado de Apucarana constituído de dez empresas, foram selecionadas seis empresas aleatoriamente e mais o responsável pela gerência de exportação com atuação profissional no APL.

A técnica de análise dos dados utilizada foi a de triangulação, com o propósito de abranger amplamente a descrição e permitir a explicação e compreensão dos aspectos abordados na investigação (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa utilizou-se de fontes secundárias por meio da análise de documentos, arquivos, jornais, revistas, periódicos e livros nacionais e internacionais que tratam de questões específicas deste estudo (TRIVIÑOS, 1987). Incluíram-se textos de trabalhos realizados pelo SEBRAE, SENAC, FIEP e por Sindicatos do Setor da Indústria do Vestuário no Paraná, além de revistas do Banco do Brasil. Artigos encontrados na *Internet* serviram como fonte de dados estatísticos sobre a exportação e a indústria têxtil. Alguns dados foram obtidos em artigos cedidos pela biblioteca do IPARDES de Curitiba. O gerente do Consórcio cedeu apostilas e informações que permitiram o acesso a referências sobre assuntos específicos relacionados à exportação, possibilitando obter parâmetros para as questões mercadológicas internacionais e seus aspectos burocráticos.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com dirigentes estratégicos das empresas e funcionários de nível operacional e gerencial, e observação não-participante. As entrevistas, aplicadas com uso de roteiro semi-estruturado, permitiram questionamentos com certa flexibilidade e facilitaram a adição de informações que, por vezes, não foram lembradas anteriormente. Para a observação não participante utilizou-se do mesmo roteiro de entrevista para a obtenção de dados de contorno e completude, o que permitiu detectar detalhes locais que não foram percebidos na entrevista.

A triangulação dos dados e a formulação de questões de suporte foram úteis para fugir das respostas padrões e dos interesses dos entrevistados, os quais poderiam conduzir a vieses condicionados (Yin, 1981). A verificação dos dados se deu pela análise de conteúdo, o que permitiu estabelecer, principalmente, como ocorrem as relações e os processos estratégicos funcionais. Procurou-se a obtenção de todos os dados possíveis envolvidos nas variáveis de análise. Criou-se um banco de dados para possibilitar o adequado encadeamento de evidências a partir da triangulação das informações obtidas.

Uma das técnicas utilizadas para a validação das respostas obtidas dos entrevistados se referiu à observação das atitudes dos respondentes quanto ao conteúdo e ao propósito de seu discurso, por ocasião da entrevista, quando comparados com o teor dos objetivos do trabalho; a outra preocupação quanto à validação das respostas diz respeito à análise do conjunto dos dados a qual se verificou a presença simultânea de dois ou mais dados na mesma unidade do contexto organizacional, permitindo a comparação das evidências.

Em resumo, os dados primários obtidos por meio de entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado com os dirigentes do nível estratégico e pessoal de nível operacional, bem como a análise dos dados secundários e a observação não-participante permitiram verificar o desencadeamento das relações entre as empresas, e a forma de operacionalização das variáveis existentes nas cadeias de valores das empresas sob as condições inter-relacionais dos APL's. É importante observar que a generalização dos resultados para as empresas pesquisadas deve ser vista com restrições, pois cada uma preserva a sua individualidade nos aspectos específicos que envolvem este trabalho. No entanto, os cuidados com a metodologia e com a transcrição dos dados e das informações são elaborados para caracterizar o grupo de empresas e não as suas especificidades.

DO SETOR DE CONFECÇÕES E DOS ARRANJOS PRODUTIVOS PESQUISADOS

O setor de confecção, do qual fazem parte os dois arranjos estudados, ao contrário de alguns segmentos do ramo têxtil, não existem barreiras à entrada. A presença de pequenas empresas nessa indústria é bastante expressiva. Segundo o IEMI - Instituto de Estudos e *Marketing Industrial* -, 70 % das empresas brasileiras de confecção são de pequeno porte e 27% são de médio porte. Apenas 3% das confecções brasileiras são consideradas grandes. Apesar do grande número de empresas, a participação das micro e pequenas empresas na produção total do setor é de aproximadamente apenas 10%. Em 1996, do total de tecidos planos produzidos no país, 20,7% destinou-se a insumos das próprias empresas integradas, 22,5% ao comércio atacadista, 3,5% ao comércio varejista, 5,7% à exportação, 42,5% à indústria de confecções e 5,1% a outras indústrias. Do total de malhas, 47,1% destinou-se a consumo próprio das empresas integradas, 17,3% ao comércio atacadista, 4,6% ao varejo, 26,8% à indústria de confecções, 3,5% a outras indústrias e 0,7% à exportação (GORINI; SIQUEIRA, 1998).

Os principais canais de distribuição do setor de confecções no Brasil são o comércio atacadista, as grandes redes de varejo (incluindo as lojas de departamentos e as lojas especializadas), o pequeno comércio de varejo (incluindo as pequenas cadeias e as pequenas lojas independentes), as cooperativas e instituições governamentais, outras indústrias e outros clientes em geral. O conjunto de circunstâncias descrito permite eleger os segmentos de malharia, tecelagem plana e acabamento de fios e tecidos como os mais relevantes da indústria têxtil do ponto de vista das pequenas empresas. Tendo em conta a cadeia têxtil, a indústria de confecção precisa necessariamente ser incluída, dado o destacado papel das micro e pequenas empresas nesse setor. A notável presença de estabelecimentos de pequeno porte e a inexistência de concentração e de barreiras à entrada fazem do setor de confecções um espaço privilegiado para a atuação das pequenas empresas. As dificuldades de automação da fase de costura mantêm o setor num ritmo de trabalho-intensivo, o que lhe confere especial importância do ponto de vista do emprego. Segundo os dados do IEMI, o setor de confecções empregou 1.365.528 pessoas em 1995, contra cerca de 500 mil do setor têxtil.

As entrevistas realizadas com empresários e entidades representativas da cadeia indicaram que as empresas têm dificuldade para fornecer aos atacadistas e às grandes lojas de varejo, pois esses exigem padrões de qualidade, preço e prazo difíceis de serem atingidos pelas pequenas e microempresas. Os principais canais de comercialização são constituídos pelo pequeno varejo, tanto na forma de cadeia, quanto na forma de lojas independentes. Além disso, o fornecimento de artigos diferenciados para outras indústrias ou atividades de serviços, como uniformes e roupas profissionais, constitui outro importante canal de comercialização.

O Projeto Setorial Integrado de Apucarana, constituído com 10 empresas formaram a ABRAFAB'Q - a Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés com Qualidade - que representa os interesses das empresas participantes. Todas as empresas têm reconhecido o sistema de qualidade ISO 9002/1994 - que se refere ao padrão de gerenciamento de qualidade para organizações que produzem e prestam serviços. Porém, no início do ano 2003, passam por uma nova inspeção devido ao prazo do certificado anterior. Esse fato é percebido pelos participantes como importante porque, segundo alguns empresários, a questão da ISO torna a credibilidade da empresa maior, além de favorecer a empresa que precisa manter-se atualizada. Dentro do grupo existem empresas com o porte de micro até a grande empresa, conforme os critérios por número de funcionários dados pelo SEBRAE.

No caso do Consórcio de Maringá - Indústrias de Confecções, o grupo foi constituído inicialmente com 13 indústrias, porém atualmente está composto por 8, sendo que não houve integração de novos empresários, e os que se retiraram do grupo alegaram, entre outros motivos: morosidade do processo que constitui a

negociação com o exterior; incompatibilidade com as ações do grupo: e, ainda, devido à distância existente entre a cidade de Maringá e de Cianorte, município o qual algumas dessas empresas pertencem. A estruturação do Consórcio, bastante simples, começou no Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá e, também, com o apoio do SEBRAE. No grupo, as empresas participantes são de diversos segmentos, como moda feminina, moda masculina e linha infantil, o que permite criar opções mercadológicas, enriquecendo as possibilidades de ofertas no mercado externo.

A empresa BR CIA é a representante das empresas associadas, no que diz respeito aos interesses e às expectativas dos empresários. O projeto conta com duas fases: iniciou com a formação do consórcio aplicando ações estratégicas de execução e coordenação, desenvolvidas pelas instituições que se posicionaram a favor da formação do grupo, o que culminam com a sua constituição jurídica; e a segunda fase, que mantém a continuidade coordenando, monitorando e acompanhando as ações propriamente ditas, como, por exemplo, o desenvolvimento dos produtos e a promoção da exportação.

A coleta dos dados e suas análises permitiram auferir, resumidamente, que os APL's formados pelo Consórcio de Maringá e pelo Projeto Setorial Integrado de Apucarana são grupos de empresas que identificaram no mercado externo oportunidades estratégicas de negócios, o que lhes permite empregar aproximadamente, em conjunto, 1000 funcionários diretamente e 3000 indiretamente. Perceberam que para se manter em mercados externos são importantes a qualidade, a presença de representantes para a obtenção de vendas e a manutenção da periodicidade das vendas, como fatores de valor estratégico e competitividade.

Os dirigentes dos dois grupos e os empresários participantes consideram o relacionamento cooperativo como favoráveis às suas intenções estratégicas individuais. Vêem as trocas de informações como uma possibilidade de aprendizagem e crescimento cooperativo. No entanto, ainda não há como prescindir do apoio das representações governamentais que incentivam as empresas a ter acesso aos mercados externos, com informações sobre oportunidades, processos burocráticos, financiamentos, bem como do apoio para a coordenação e orientação das atividades conjuntas. Para os respondentes, as empresas sem esse apoio não teriam conhecimento e outras condições competitivas para fazer frente à concorrência das grandes empresas e aos altos custos.

A coordenação do Arranjo de Maringá é centralizada fisicamente, porém flexível no que tange à participação de seus membros. A estrutura é formalizada apenas pela constituição dos cargos representativos de direção, vice-direção e secretário. O gerente da marca BR CIA é o representante das empresas do Consórcio no exterior. A intensidade da participação pode ser identificada pelo aumento no montante de recursos investidos mensalmente por cada empresário em seus respectivos APL's. Há reuniões mensais, ou de acordo com as necessidades providas das negociações e cotações de negócios. A reciprocidade na utilização de recursos é um dos fatores que orientam o adequado andamento do processo e das negociações. Nesse caso, há destaque nas relações entre o governo e as empresas, entre as empresas e o gerente do Arranjo, entre o gerente e o governo, com o propósito de melhorar o aproveitamento dos investimentos tangíveis ou intangíveis aplicados mensalmente, seja isto feito no grupo, de modo formal, ou com reuniões e acordos apenas baseados na confiança entre os participantes.

A questão de padronização de procedimentos passa a ser importante quando se trata de exportação, uma vez que serviços terceirizados necessitam ser, constantemente, assessorados e coordenados para atender à qualidade prevista no contrato de venda. Com a intenção de manter esse padrão, cada empresa produz somente uma das peças e a ela cabe toda a carga de controle do processo, desde a qualidade até a pontualidade. A associação serve como organização intermediária para o fornecimento do padrão e da matéria-prima às empresas. Os recursos envolvidos são investimentos e contribuições que as empresas depositam na associação. Há reuniões esporádicas sobre as negociações e compromissos. Há reciprocidade não somente na utilização de recursos ou investimentos, mas também de contatos e indicações de pessoas e empresas para atividades comuns.

Nos APL's cada empresa mantém a individualidade e a responsabilidade em relação ao seu produto e aos seus procedimentos. Apesar disto, no caso de exportações observa-se forte tendência à ampliação do controle de qualidade e de procedimentos padrões para que sejam respeitadas as normas estabelecidas para esse fim. Ambos APL's têm dado maior atenção às questões estratégicas de negócio, ou seja, de mercado e de produto, enquanto que as empresas individualmente se permitem focar mais nas estratégias funcionais. As orientações das estratégias funcionais são verificadas com duas orientações principais: a busca pela diminuição do custo e o atendimento das exigências de qualidade estabelecidas segundo os padrões para exportação.

O APL de Maringá, prioritariamente, investe nas relações com as parcerias estabelecidas no exterior para exportação e, em segundo plano, nos meios de melhoria dos processos de compra e que afetam a cadeia de valor das empresas do Consórcio. O Arranjo do Projeto Setorial Integrado de Apucarana visou, ao ser criado, à ampliação da competitividade, por meio da compra de matéria-prima em conjunto. Atualmente, objetiva também ampliar o mercado das empresas do Arranjo por meio da ampliação das relações com empresas do exterior. Dessa forma, sua principal estratégia é a expansão do mercado, aproveitando a redução dos custos conquistados e oportunizados pela racionalização dos processos das empresas participantes do Arranjo. Os participantes aprenderam que o acesso ao mercado externo competitivo pode gerar mais conhecimentos por meio da absorção de capacidades técnicas de outras empresas.

As empresas, isoladamente, pelo fato de ainda não exportarem constante e continuamente, orientam suas atividades comerciais para o mercado nacional. Suas ações funcionais também são orientadas para a redução de custos e para o aperfeiçoamento dos processos que estabelecem as condições para o atendimento imediato das demandas dos clientes. Quando surgem oportunidades de exportação, o Arranjo busca, por meio de reuniões constantes, as condições de produção e entrega do produto no prazo e nas especificações do contrato. As escolhas de quais empresas serão responsáveis pela produção de determinado produto depende de suas características (moda masculina, moda feminina, acessórios) e das condições da fábrica (capacidade ociosa e prazo de entrega). A distribuição é feita entre os empresários e o gerente por meio de critérios previamente estabelecidos pelo próprio grupo. Isto ocorre tanto no Consórcio como no Projeto Setorial Integrado. No que tange aos procedimentos internos das empresas, cada uma é responsável por sua organização e modo de produção, cabendo aos dirigentes empregar as mudanças, processos e procedimentos, e ao Arranjo, a responsabilidade pelos prazos e pela qualidade.

O Arranjo e as empresas de Maringá priorizam a produção nacional, utilizando a estratégia de nicho baixo - custo e diferenciação -, principalmente para as empresas de moda e para o setor promocional. Para as empresas do Arranjo de Apucarana, as estratégias são de nicho custo baixo para o setor promocional, e de diferenciação para as fábricas que visam a atender o mercado de grife. Observou-se que essas estratégias estão estabelecidas de modo correto. É possível fazer tal avaliação pelos aumentos verificados nos faturamentos e nas participações no mercado. Os aumentos, certamente, foram oportunizados pela inserção das empresas nos respectivos APL's.

Quadro 1 - Efeitos do APL de Maringá sobre a Cadeia de Valores Percebidos por seus Dirigentes

Logística Interna e Externa	O fornecimento da matéria-prima e serviços é feito, prioritariamente, por empresas do próprio grupo. Os processos de exportação e transporte são terceirizados a empresas especialistas. Estuda-se conjuntamente a logística reversa para garantir o retorno dos produtos em vendas problemáticas ao exterior.
Operações	A confecção é feita conforme modelo e padrões estabelecidos pelo APL. Todo o processo de embalagem e etiquetagem deve obedecer às normas técnicas e às exigências do mercado e dos consumidores.
Marketing e Vendas	O gerente do consórcio é o responsável pela participação em feiras, pelas rodadas de negócios nas exportações e pela confecção de catálogos.
Serviços	As empresas terceirizam parte da produção para atender a demanda.
Margem e Investimentos	Há expectativas de ampliação de vendas para os mercados externos e internos pelas ações de racionalização dos processos produtivos e comerciais. Houve incremento sensível na produção e na ampliação dos investimentos das empresas participantes do Arranjo.

Fonte: dados obtidos por meio de entrevistas e observação não participante

Quando a comercialização do Consórcio de Maringá é voltada para o mercado interno, as empresas podem obter matéria-prima e serviços com fornecedores externos ao Arranjo. No entanto, quando a produção é voltada para a exportação, utiliza-se uma das empresas associadas que esteja equipada para o atendimento de todo o processo produtivo - com máquinas de tecer, tintura, passador de tecido, cortador - e que, também, facilite o controle de qualidade e a definição do perfil da matéria-prima, pois a empresa pode ajustar todo o processo produtivo de acordo com as exigências do mercado externo.

Quadro 2 - Efeitos do APL Apucarana sobre a Cadeia de Valores Percebidos por seus Dirigentes

Logística Interna e Externa	O poder de compra aumentou e os custos com estoques e estocagem foram distribuídos pelas empresas. As trocas de informações e a colaboração entre os integrantes do grupo passaram a acontecer de forma mais intensa.
Operações	Cada empresa procura a capacitação tecnológica e a integração dos processos dentro dos padrões estabelecidos pelo APL. Investiram para melhorar seu processo produtivo adquirindo espaços maiores e máquinas mais produtivas.
Marketing e vendas	Ampliam a atuação para mercados externos. Aumento na participação em feiras e o número de representações no exterior.
Serviços	Algumas empresas usam serviços terceirizados. Empresas de médio e grande porte usam facções, e pequenas empresas prestam serviço para as maiores.
Margem	Muitos consideram o mercado muito competitivo e a margem de lucro abaixo do esperado. No entanto, observa-se maior participação das empresas no mercado interno e o início de atividades direcionadas a mercados externos.

Fonte: dados obtidos por meio de entrevistas e observação não participante.

A principal contribuição inicial percebida pelos dirigentes das empresas na formação do Arranjo de Apucarana foi ocasionada pela distribuição dos ativos envolvidos com a estocagem. Pequenas empresas participantes deixaram de utilizar recursos direcionados para atividades-meio. Os recursos envolviam espaços físicos, pessoal de processamento e controle e a própria matéria-prima.

Quanto ao processo produtivo, também foram percebidos benefícios quando se considera a busca pela padronização dos processos produtivos e dos equipamentos. Anteriormente, cada empresa empregava sua própria opção tecnológica,

com equipamentos e processos produtivos diferenciados. Como os equipamentos e as máquinas desse ramo industrial não perdem valor rapidamente, há facilidade de mudança para processos padronizados, o que permite a integração entre as empresas participantes do Arranjo.

Ao confrontar-se com as características conceituais sobre redes, reconhece-se que as redes estabelecidas no Consórcio de Exportação de Maringá e no Projeto Setorial Integrado de Apucarana são redes flexíveis, ou seja, as empresas que atuam cooperativamente permanecem independentes.

A flexibilidade também se estende ao uso do modelo de subcontratação (CASTELLS, 2000) com a terceirização para complementar a produção, oferecendo emprego a pessoas aposentadas e a donas de casa. De acordo com as políticas estabelecidas nos APL's, essa orientação visa à melhoria do orçamento familiar, como um complemento de renda das famílias mais carentes.

Nos dois Arranjos Produtivos percebeu-se mudança nas atividades dos dirigentes. Observa-se que não há a busca única pelos laços financeiros, procura-se complementação gerencial, técnica e mercadológica. Encontraram-se, em ambos os casos, a formação de rede vertical e de rede horizontal. A primeira verificou-se com a existência de integração entre as etapas da cadeia produtiva, como a terceirização, e o fornecimento de uma empresa para outra; e a rede horizontal verificou-se quando as empresas, com atuação na mesma atividade e concorrentes entre si, procuram comercializar e produzir conjuntamente nas atividades de exportação ou aquisição de matéria prima em conjunto para reduzir os custos.

Também se percebeu que ambos os Arranjos buscam ativamente ações para o aumento da escala de aprendizagem e de produção e para a busca de novos mercados, internos e externos, para suas empresas. As experiências com o comércio externo são identificadas como grande potencial para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento dos processos produtivos e da perspectiva competitiva.

O APL de Apucarana, resumidamente, propiciou para suas empresas melhores meios de negociação com fornecedores para aquisição de produtos e serviços relacionados. Com a centralização e controle do estoque de tecido e de produtos na Associação, há melhor aproveitamento de espaço nas fábricas com ampliação dos processos produtivos. Identificou-se que a utilização do comércio eletrônico, propiciada pelo Arranjo, amplia os mercados e o acesso aos clientes. Cada empresa desenvolveu um *site* informativo sobre seus produtos permitindo versatilidade nos pedidos e nas cotações. A implantação do ISO 9002 nas empresas associadas permitiu acesso a novos mercados. Algumas estão mudando ou mudaram para localizações melhores e maiores para comportar o volume de produção atual. Há orientação interna para que as oportunidades de ampliação para novos mercados sejam feitas de modo semelhante a todos os associados. Os fatores verificados que as diferenciam são: prazos e condições de pagamento, atendimento e disponibilidade, assim como alguns aspectos subjetivos, como simpatia, presteza e indicações.

A propagação da cultura exportadora no Arranjo e internamente, nas empresas, faz com que todos se sintam responsáveis pelos novos negócios das empresas. Isto aumenta a auto-estima dos dirigentes e funcionários com as novas perspectivas, facilitando novos investimentos e a melhoria da qualidade. Entre alguns pontos críticos identificados nesse APL estão as iniciativas de comércio eletrônico implementadas que nem sempre representa garantia de venda segura. As diferenças entre preços praticados pelos participantes do projeto levam os clientes a questionar a associação. O Nordeste do país é visto como grande competidor no mercado nacional, o que gera barreira de custo, pois a mão-de-obra nessa região é mais barata. É necessário procurar mais meios para diminuir custos, seja com relação a materiais ou a metodologia de operação. Há, ainda, competição no mercado externo, principalmente da China, do Vietnã, da Coreia do Sul e de outros países que produzem a custos muito baixos.

O APL de Apucarana, resumidamente, propiciou para suas empresas, segundo seus dirigentes, acesso às exportações como oportunidade de ampliação de suas atividades e investimentos. A pré-disposição para aprender sobre o mer-

cado externo encoraja os empresários a investirem na melhoria da produção. Identificamos a moda feminina como um segmento bastante dinâmico. Por isso, o Arranjo investe na busca de conhecimentos a respeito de novas culturas e preferências para os quais se pretende exportar, mesmo que o *design* dos estilistas seja atualmente bem aceito. O Arranjo tem buscado o apoio de grandes empresas exportadoras para obterem maiores informações sobre o comércio exterior e, assim, direcionar os seus investimentos sem equívocos. A exploração do meio eletrônico permite encurtar as distâncias facilitando os contatos com o exterior. Também o investimento na expansão para a moda masculina pode ampliar a possibilidade de entrada em novos mercados. A BR CIA, como representante e divulgadora do grupo, abre no mercado externo condições de negociar outros produtos além daquele pelo qual é representante.

Um dos principais pontos críticos identificados no APL de Maringá se refere à ausência de estímulos para a busca de certificações individuais de qualidade. Não há no grupo consenso para a criação de um *site* para que compradores de outros estados e países pudessem conhecê-lo. Há fatores econômicos e de confiança, no próprio grupo, que acarretam variações no custo do produto, dificultando algumas vendas em conjunto e que, certamente, demandarão atenção especial para a efetiva consolidação do Arranjo.

As atividades colaborativas identificadas em ambos APL's delineiam os seguintes efeitos sobre as cadeias de valores:

- maior produtividade obtida pelo aproveitamento de recursos, experiências e conhecimento nos processos de produção e comercialização;
- a diversificação de mercados para maior segurança contra as oscilações da demanda interna;
- maior preparo da empresa para a diversificação e aperfeiçoamento dos produtos;
- conhecimento do pessoal com maior preparo do que as exigências médias para a atuação no mercado nacional;
- aperfeiçoamento dos processos industriais com melhoria da qualidade e da apresentação dos produtos;
- aperfeiçoamento dos mecanismos e das relações comerciais entre parcerias nacionais e internacionais;
- aperfeiçoamento de processos gerenciais;
- o caráter de "empresa exportadora" melhora significativamente a imagem da empresa por meio da associação a mercados externos, em geral mais exigentes, com reflexos positivos para a relação com clientes e fornecedores.

CONCLUSÕES

O presente trabalho possibilitou identificar os efeitos das relações inter-organizacionais sobre as cadeias de valores dos dois Arranjos Produtivos Locais, objetos deste estudo. As cadeias de valores foram influenciadas positivamente pelos inter-relacionamentos e pelas estratégias comuns das empresas participantes do estudo. Foi possível concluir que alguns fatores territoriais, organizacionais e interorganizacionais influem nos relacionamentos entre as organizações e seus resultados coletivos. Quanto à forma como os fatores territoriais influenciam as empresas, identifica-se que esta é simultânea e correlacionada, o que dificulta o estabelecimento da exata influência de um fator isolado sobre os resultados das ações coletivas. Deve-se considerar que as relações existentes entre as condições ambientais, territoriais e empresariais específicas e no seu conjunto são mais complexas do que as apresentadas pela abordagem teórica e pelos pressupostos comuns da área, permitindo constatar que a relação entre esses fatores territoriais, organizacionais e resultantes do relacionamento é circular. Constata-se, também, que as diferentes interações existentes entre os aspectos organizacionais, territoriais locais e interorganizacionais presentes em cada um dos Arranjos e de suas empresas interfe-

rem diferentemente nos resultados econômicos e sociais pretendidos. Assim, o fato das relações sociais existentes nos APL's pesquisados ser fenômeno dinâmico e subjetivo acaba dificultando uma análise direta e relacional com parametrização da pesquisa. Entretanto, os resultados das análises das relações interorganizacionais permitiram identificar alguns subsídios qualitativos para compreensão dos fenômenos estudados. Para tanto, formulam-se as seguintes conclusões:

- Os Arranjos Produtivos Locais contribuem de forma significativa para com o desenvolvimento regional devido ao aumento da renda das empresas e das famílias participantes.
- O governo e as agências de fomento têm papel fundamental na consolidação e manutenção dos Arranjos e, especificamente, no apoio de estudos e prospecções em mercados desconhecidos e nas orientações técnicas e gerenciais.
- Empresas que trabalham no mesmo setor podem comportar-se como colaboradoras e incentivadoras da competitividade, e não apenas da concorrência.
- Para a consolidação do Arranjo é necessário que haja perspectiva de médio e longo prazo, pois o imediatismo impede o investimento orientado.
- A clareza na definição e a disseminação das estratégias do grupo para as empresas incentivam as ações colaborativas e a consolidação dos Arranjos.
- Os relacionamentos interorganizacionais permitem encontrar caminhos, idéias e a obtenção de meios possíveis para mobilizar e aproveitar recursos internos existentes no grupo, ampliando o uso de formas alternativas de trabalho cooperativo dentro da cadeia produtiva.
- As empresas que estabeleceram alianças sinérgicas com outras empresas tornaram-se mais competitivas, individualmente, com a superação de suas deficiências específicas.
- As estratégias dos Arranjos devem atuar igualmente sob o grupo de empresas.
- O poder de negociação junto aos fornecedores é ampliado significativamente.
- Os Arranjos podem propiciar maior exposição das empresas junto aos mercados.
- Os Arranjos podem facilitar o estabelecimento de imagem de confiabilidade para as empresas participantes.
- As atividades para o mercado externo implicam em maiores investimentos em capacitação técnica e gerencial.

Observa-se, como fato relevante, que a competição entre as empresas estudadas não impediu a formação e a consolidação dos Arranjos. As relações podem, como visto em ambos os casos, passar da concorrência acirrada para o auxílio mútuo, sem impedir, restringir ou dificultar a atuação individual das empresas participantes. As empresas dos dois grupos que buscam implantar novas tecnologias e equipamentos perceberam que as ferramentas tecnológicas nesse setor pouco se diferenciam. A formação dos grupos permitiu identificar que são os métodos e técnicas de trabalho, gestão e a clareza na orientação estratégica que fazem a diferença na formação das vantagens competitivas.

O apoio governamental também pode ser visto como diferencial para o acesso aos mercados externos, pois há limitações significativas nas pequenas empresas, ocasionadas pela falta de conhecimento das culturas dos diferentes mercados externos. A formação dos grupos permitiu obter maior conhecimento sobre o mercado e sobre o comportamento do consumidor. Estes passaram a ser identificados pelos empresários como fatores determinantes para a empresa expandir suas operações, permitindo significativo aumento dos investimentos nos principais pontos fracos observados das cadeias de valores. Conforme Williamson (2002) destaca, as opções estratégicas para o futuro não são novos negócios totalmente desenvolvidos. A criação de projetos com busca de novas informações e experiências que expandam o conhecimento podem representar alternativas significativas para o futuro.

Identificou-se que as empresas relacionadas com a indústria têxtil possuem preocupações políticas referentes à produção do algodão, já que aos produtores é mais vantajoso atuar no mercado externo por sua amplitude. Procuram atuar influenciando a manutenção governamental de incentivos à ampliação dessa produção para ambos os mercados, o interno e o externo. Na pesquisa foram identificadas algumas iniciativas que podem ser colocadas em prática, para que os projetos de Arranjos Produtivos possam obter maior êxito como, por exemplo, maior divulgação da região e das vantagens e oportunidades que ela oferece; treinamento dos dirigentes das organizações; promoção de maior número de encontros entre os participantes da rede e de não participantes; aprimoramento conjunto da mão-de-obra disponível; criação de uma marca ou selo que vincule os bens produzidos na região à qualidade; aperfeiçoamento e adaptação da matéria prima às necessidades locais do município.

Finalizando, algumas recomendações para pesquisas futuras podem ser desenvolvidas a partir de cada uma das considerações finais aqui relatadas. Merece destaque todo e qualquer incentivo a estudos que contribuam com o maior entendimento dos fatores que favorecem ou impedem a formação de Arranjos Produtivos Locais constituídos de pequenas e médias empresas, como mecanismo de mobilização das capacidades e competências estratégicas, principalmente por serem estas as grandes empregadoras brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, Ravi S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 1, winter 1997, p. 56-71.
- AGUIAR, A. C. Redes cooperativas de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25. 2001. *Anais...* Campinas, SP: ANPAD, 2001, vol. Organizações: ACT333.
- ALBAGLI, S.; BRITO, J. Glossário de arranjos produtivos locais de MPEs: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist. Versão preliminar: 30/07/02.
- ALBAGLI, S. e MACIEL, M.L. *Capital social e empreendedorismo local. Projeto de Pesquisa Política para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME Brasileiras.* UFRJ/IE – RedeSist – FINEP – SEBRAE: Rio de Janeiro, 2002.
- ALDRICH, Howard E. *Organizations and environments.* Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. p. 265-349.
- AMORIM, Clézio Gontijo. *Intensidade do relacionamento interorganizacional no setor turístico de Curitiba.* Curitiba, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- ANSOFF, H.I. *A nova estratégia empresarial.* São Paulo: Atlas, 1991.
- BAGNASCO, Arnaldo; *Tracce di comunità.* Bologna: il Mulino, 1999.
- BALESTRO, Moisés V.; MESQUITA, Zilá. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. *ANAIS DO ENANPAD*, Salvador, 22 a 25 de setembro de 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo.* Lisboa: Edições 70, 1994.
- BRINKERHOFF, Derick W. State-civil society networks for policy implementation in developing countries. *Policy Studies Review*, vol. 16, N. 1, p. 123-147, spring 1999.
- BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B. Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. *Journal of Management Studies*, v.37, n. 7, p. 1003-1017, nov. 2000.

- CARDOSO, Vinícius C.; ALVAREZ, Roberto dos R.; CAULLIRAUX, Heitor M. Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. *ANAIS DO ENANPAD*, Salvador, 22 a 25 de setembro de 2002.
- CARVALHO, M. R. O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In: *ENANPAD*, 26, 2002. Salvador. *Anais...* Salvador, BA: ENANPAD, 2002. TEO 1957.
- CASAROTTO F., N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASAROTTO F., N. Instrumentos de integração e governança em aglomerações competitivas. Disponível em: <http://www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>. Acesso em 10/04/2005.
- CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, M. "Novos objetivos e instrumentos de política de desenvolvimento industrial e inovativo em países selecionados". Nota Técnica 13, Estudos Temáticos. In: CASSIOLATO, J. e LASTRES, H. *Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.
- CASTELLS, M. A. *Sociedade em rede*. São Paulo: Terra e Paz, 2000.
- CRAVENS, D.W. *Strategic marketing*. 4. ed. Illinois: IRVIN, 2000.
- COCCO, G.; URANI, A.; PATEZ Galvão, A. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos. O caso da 'Terceira Itália'*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- DAFT, R. *Teoria e projeto organizacional*. São Paulo: LTC, 1999.
- DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D. e HANSENLEVER, L. (orgs.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DROUVOT, Hubert; FENSTERSEIFER, Jaime E. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias Empresas. *Anais do ENANPAD*, Salvador, 22 a 25 de setembro de 2002.
- FISCHER, Tânia. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, T. (org.). *Gestão estratégica: Cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Getulio Vargas, 1996.
- FREEMAN, C. Network of innovators: a synthesis of research issues. *Research Policy*, n. 20, p. 363-379, 1991.
- GNYAWALI, D.R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, p. 293-317, 1998.
- HAX, C. A.; MAJLUF, N. S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey, Prentice-Hall, 1991.
- IGLIORI, D. C. Economia dos clusters industriais e desenvolvimento. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Pesquisa Econômicas da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da USP.
- JONES, Candance; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review*, vol. 22, nº. 4, p.991-945, out. 1997.

- KAY, J. *Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Disponível em <www.ie.ufrj.br/redesist>, acesso em 10/04/2004. Nov. 2003.
- LINS, H. N. Clusters industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de produção. *Estado Econômico*, São Paulo, v. 30, n.2, p. 233-265, abr./jun. 2000.
- LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R. Redes e organizações: algumas questões conceituais e Analíticas. ENEO, 1., 2000, Curitiba. *Anais do...* Curitiba, 2000.
- MILANI, C. e SOLINÍS, G. Pensar a democracia na governança mundial: algumas pistas para o futuro. In: C. Milani; C. Arturi e G. Solinís. *Democracia e governança mundial. Que regulações para o século XXI?* Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Robert M. e HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, jul/1994, p. 20-38.
- NADLER, D; GERSTEIN, M.; SHAW, R. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NOHRIA, N. Is a networking perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Eds.). *Networks and organizations: structure, forms and actions*. Harvard Business School Press, 1992.
- PADMORE, T.; GIBSON, H. Modelling systems of innovation: II a framework for industrial cluster analysis in regions. *Policy Research*, v. 26, n. 6, feb. 1989.
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. *Revista de Administração Pública*, v.33, n.6; p. 7-24, nov/dez.1999.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989a .
- _____. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.
- _____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.
- _____. *Clusters the new and economics of competition*. H.B.R, nov-dec, 1999b.
- POWELL, W.W. *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. In: STAW, B.; CUMMINGS, C. (eds.). Greenwich: Jay Press, 1995.
- ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, vol. 22, n°. 4, p.887-910, out. 1997.
- SENNETT, J.; SIMMIE, J. Innovative clusters: global or local linkages? *National Institute Economic Review*, n. 170, p. 87-98, october 1999.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNTON, R. *Administração da produção*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, M. C. A.; BACIC, M. J. Restrições ao desenvolvimento de alianças e práticas inovadoras em arranjos produtivos locais: o caso do setor plástico do ABC paulista. ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais ...* Salvador, BA: ENANPAD, 2002. ACT 1397

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. *Working Paper*, nº 50, IDS, University of Sussex, março 1997.

SCHMITZ, H. Growth path for small scale industry. *The Journal of Development Studies*, vol. 31, nº 4, abril 1995.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STABELL, C.B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n 5, p.413-437, may 1998.

TERMO de Referência para Mobilização de Arranjos Produtivos Locais – versão 3 – 17 de dezembro de 2002, RedeSist.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIDO. Development of Clusters and Networks of SMEs. The UNIDO Programme, Private Sector Development Branch. Investment, Promotion and Institutional Capacity Building Division. United Nations Industrial Development Organization: Viena, 2001.

VERDU, Fabiane. *Relacionamentos interorganizacionais: clusters, redes e alianças estratégicas*. Curitiba: UFPR. Capítulo. Versão preliminar: 30/06/04

WILLIANSO, O. E. A dynamic theory of interfirm behavior. In: EVAN, W.M. *Inter-organizational relations*. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2002.

WOMACK, J. P. e JONES, D. T. *A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.